

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Relje Kivimäe

**TULEMUSPALGA MÕJU TÖÖTAJATE
MÜÜGITULEMUSTELE EESTI FINANTSASUTUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Merle Varendi, *MSc*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. ÜLEVAADE TASUSTAMISSÜSTEEMIST.....	5
1.1. Töötasu olemus ja komponendid.....	5
1.2. Ülevaade tulemustasustamisest ning seos motivatsiooni ja töösoorituste vahel	8
1.3. Tulemustasustamine finantsasutuses.....	15
2. TULEMUSPALGA MÕJU MÜÜGITULEMUSTELE.....	20
2.1. Uuringu meetodika, eesmärk ja valim.....	20
2.2. Uuringu analüüs.....	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	32
KOKKUVÕTE.....	36
VIIDATUD KIRJANDUS.....	38
LISAD.....	40
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	40
Lisa 2. Tulemustasu arvestustabel III kvartal 2016.....	44
SUMMARY.....	45

SISSEJUHATUS

Kõik töötajad väärivad tehtud töö eest õiglast ja konkurentsivõimelist töötasu ning selle tagamise üheks võimaluseks on ettevõttes tasusüsteemi rakendamine. Üks keskseid küsimusi on, kas maksta töötajatele ainult põhipalka või ka tulemustasu. Tulemustasusüsteemid on organisatsioonides kasutusel, et aidata kaasa töötajate töösoorituse parendamisele. Leitakse, et tulemustasu maksmise abil saab töötajate eesmärgi organisatsiooni omadega paremini ühildada. Väidetavalt on inimesed motiveeritud rohkem töötama, kui see mõjutab nende rahalisi tasusid. Individuaalsed stiimulid ja tulemustasu aitavad kaasa töötajate produktiivsuse suurenemisele ning seeläbi organisatsiooni tulemustele.

Tasustamise ja tulemustasude kohta on läbi viidud mitmeid uurimusi, mis kajastavad vastakaid tulemusi seoses tasustamise mõjuga töösooritusele (Balls 2009:64; Frick, et al 2013:210-215). Kui varasemalt on leitud, et töötajate motivatsiooni on lihtne ergutada, makstes neile teatud soorituse eest täiendavat tasu, siis viimastel kümnenditel on läbi viidud mitmeid uuringuid, mis tõestavad vastupidist – tulemusest sõltuva lisatasu ära jätmisel võivad olla positiivsed mõjud (Pink 2012:76-77).

Põhipalka pooldavate teoreetikute peamine väide on, et töötaja peaks pingutama ning oma tööd hästi ja nõuetekohaselt tegema põhipalga eest. Kui maksta tulemustasu, siis tekib küsimus, mida teeb töötaja põhipalga eest ja milliste liigutuste või tegevuste eest peab tööandja juurde maksma. Tulemustasu võib töötajate ja organisatsiooni tulemuslikkust hoopiski õhustada, kuna töötajad pingutavad vaid lühiajaliste eesmärkide saavutamise ja rahalise kasusaamise eesmärgil. Seeläbi väheneb nende vastutuse tajumine, sisemine tahe ja motivatsioon tööd teha. Samuti võib tulemustasusüsteem halvasti mõjuda meeskonnatööl, kuna töötajad hakkavad limiteeritud rahalise ressursi pärast omavahel konkureerima. Võib tekkida olukord kus selle asemel, et töötajad aitaksid kaasa meeskonna ning organisatsiooni edule, orienteeruvad nad oma töös vaid sellele, mis suurendab nende isiklikku töötasu.

Tulemuspalga pooldajate vastuväide ainult põhipalga maksmisele on, et kui töötajad teevad sisult sarnast tööd, kuid nende töötulemused on erinevad, siis peaks see väljenduma ka töötasus.

Kui erinevate töötulemuste eest saadakse ühesugust palka, tajutakse seda ebaõiglasena ja motivatsioon langeb – pole mõtet pingutada. Väidetavalt on inimesed motiveeritud rohkem töötama, kui see mõjutab nende rahalisi tasusid. Individuaalsed stiimulid ja tulemustasusüsteemid aitavad kaasa töötajate produktiivsuse suurenemisele ning seeläbi organisatsiooni saavutustele.

Lõputöö eesmärgiks on anda hinnang tulemustasu süsteemile finantsasutuses.

Autori arvates on valitud teema väga aktuaalne nii töötaja kui ka tööandja seisukohast. Töötaja soovib oma töösoorituste eest saada väärilist töötasu ning tööandja soovib kokkulepitud töötasu eest saada motiveeritud töötajatelt nii individuaalsete kui ka ettevõtte eesmärkide täitmist. Oluline siinjuures on küsimus, kas samu tulemusi saavutatakse põhipalga või tulemustasu maksmise juures. Väheolulisem ei ole siinkohal tööjõukulu, millega tööandja peab arvestama.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade töötasusüsteemi põhimõtetest ja tööjõukulust ettevõttele, tuginedes kirjanduslikele allikatele;
- viia läbi finantsasutuse töötajatele mõeldud küsitlus selgitamaks välja kas tulemustasu süsteem motiveerib töötajaid rohkem pingutama ettevõtte müügieesmärkide nimel võrreldes kindla sissetuleku süsteemiga;
- küsitlusest saadud tulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine.

Tulenevalt püstitatud uurimisülesannetest on lõputöö jagatud struktuuriliselt kaheks suuremaks peatükiks. Esimeses osas keskendub autor tasustamissüsteemile üleüldiselt. Töötasu mõistele kui ühele olulisemale motivatsioonitegurile ja toob välja töötajale mõeldud töötasustamise põhikomponendid. Lisaks kirjeldatakse tulemustasusüsteemi ning autor annab põgusa ülevaate finantsasutuses kehtivast tulemustasusüsteemist. Peatüki viimases osas räägib autor tulemustasu mõjust töötaja motivatsioonile ning töösooritusele. Teises, empiirilises osas annab autor ülevaate uuringu meetodikast, uuringu eesmärgist, analüüsib saadud tulemusi, teeb järeldused ja ettepanekud.

1. ÜLEVAADE TASUSTAMISSÜSTEEMIDEST

Organisatsioonides pööratakse üha suuremat tähelepanu tasustamissüsteemidele. Välja on töötatud tasustamissüsteemid, mis põhinevad töötajate töösooritusel ja tulemustasustamisel. Ettevõtte tasustamissüsteemi esmane eesmärk on saavutada tööjõu soovitud käitumine, mis tagaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise ning majandusliku edu. (Personalijuhtimise Käsiraamat 2012:292)

Kõik töötajad väärivad õiglast ja konkurentsivõimelist töötasu ning see eeldab hästi läbimõeldud tasusüsteemi väljatöötamist.

Gary Dessler (2013, lk 427) ütleb, et tavaliselt sisaldavad müügiettevõtete palgasüsteemid kombineeritud töötasu, mis koosneb 70% põhipalgast ja 30% tulemustasust. Sellises proportsioonis tasusüsteemi rakendamise korral puudub müügitöötajal risk teenida mitte midagi ja ettevõtte seisukohast vähendab selline tasusüsteem riski, et tulemustasud võivad tõusta liiga kõrgeks.

Tasustamissüsteemidel, mis arvestavad nii põhipalga kui ka tulemustasu maksmisega, on plusse ja miinuseid. Süsteemid annavad müügiinimestele võimaluse hästi teenida, jättes ettevõttele defineerida, millistest komponentidest palk koosneb. See on siiski heaks stiimuliks suurepärase töötulemuste saavutamisel. (Dessler 2013:427)

Igal palgasüsteemil on omad puudused. Ühtset ja universaalset töötasu maksmise meetodit pole olemas. Pigem peab iga ettevõtte määratlema endale sobiva baasi, arvesse võttes kõik kulud, tulud ja eesmärgid. (Stone 2009:158)

1.1. Töötasu olemus ja komponendid

Töötasu on kompensatsioon töötajale tema poolt panustatud aja, teadmiste, oskuste, energia ning pühendumuse eest. Töötasu on üheaegselt nii tasu pingutuse eest kui staatuse sümbol.

Tasustamise eesmärk on tunnustada inimesi õiglaselt, võrdselt ja järjepidevalt vastavalt nende panusele ettevõttes (Armstrong, Murlis 2007:3). Inimesed tahavad, et töötasu oleks õiglaselt määratud. Mis näib õiglane juhile, ei pruugi näida õiglane töötajale. (Alas 2005:95) Tasu, mille töötajad saavad vastutasuks tehtud töö eest, on tavaliselt peamiseks allikaks, mis tagab neile rahalise kindlustatuse ning seoses sellega ka sotsiaalse positsiooni. Töötajad võivad võtta kompensatsiooni kui vastutasu saamist tööandjalt, või kui seadusliku õigust olles ettevõtte töötaja, või kui preemiat tehtud hea töö eest (Milkovich, Newman 2011:8).

Töötasustamisel juhitudakse neljast põhiprintsiibist (Türk 2005:275):

- 1) töötasustamise organisatsiooniväline õiglus;
- 2) töötasustamise organisatsioonisisene õiglus;
- 3) töötasustamise individuaalne õiglus;
- 4) tasustamissüsteemide avalikustamine.

Töötasustamise organisatsiooniväline õiglus tähendab seda, et analoogsetes organisatsioonides ja ametikohtadel töötavatele isikutele tagatakse samaväärse töö eest samasugune töötasu.

Töötasustamise organisatsioonisisene õiglus tähendab seda, et töötaja teenitav tasu oleks vastavuses sellega, millist tööd ta ettevõttes teeb ehk tema ametikoha väärtusega organisatsioonis.

Töötasustamise individuaalne õiglus eeldab sama töötasu maksmist isikutele, kes teevad samasugust tööd võrdväärselt hästi.

Tasustamissüsteemide avalikustamine eeldab töötasustamise põhialuste avalikustamist ning töötajate kaasamist töö hindamise ja tasustamise süsteemi väljatöötamisse.

Erinevad tasupaketi osad sisaldavad rahalisi ehk otseseid (palk, tulemustasud, preemiad) ja mitterahalisi ehk kaudseid (soodustused) komponente, mida ettevõtte saab kasutada töötajate leidmiseks, hoidmiseks ning motiveerimiseks. Tasu puudutab vaid rahalises väljenduses töö eest saadavaid tasusid. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:291)

Põhipalk on kindel tasuosa, mida töötaja teenib tema poolt tehtava töö eest. Põhipalk moodustab enamikel juhtudel kõige olulisema ja suurema osa töötaja tasupaketist. Põhipalga funktsiooniks on õiglase tasu maksmine tööjõu kui ühe olulise ressursi eest ettevõttes. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:309) Põhipalk on seotud töö väärtuse või oskustega ja üldjuhul ei tehta töötajatel vahet personaalselt (Milkovich, Newman 2011:11).

Lisatasu on tasuosa, mis võib regulaarselt lisanduda põhipalgale. Selleks võib näiteks olla

staažitasu, akadeemilise kraadi tasu, tasu võõrkeelte oskuste eest või ebasoodsamate tingimuste eest. Lisatasu on seotud peamiselt konkreetse töötajaga, mitte alati ametikohaga. Täpselt sama tööd tegevad inimesed võivad seetõttu saada erinevat püsivat tasuosa (põhipalk + siin viidatud iseloomuga lisatasud). Lisatasu kasutatakse ka näiteks juhul, kui töötaja asendab ajutiselt teist töötajat või täidab ajutiselt täiendavaid tööülesandeid. Lisatasu moodustab tavaliselt 5 – 10% põhipalgast. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:309) Lisatasu maksmise võib tööandja otsustada ka ühepoolset. Sellisel juhul on tööandjal võimalik arvestada äriühingu rahalist olukorda. Näiteks tulenevalt ettevõtte väga headest majandustulemustest tasutakse töötajale ühekordselt lisatasu (Raidve 2008).

Tulemustasu on tasuosa, mida makstakse töötajale kokkulepitud tulemuse saavutamise eest. Süsteemi eesmärgiks on motiveeritud töötajate tegevuse sidumine ettevõtte eesmärkidega, kasumlikkuse suurendamine sama arvu töötajatega. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:309)

USA Tasustamise Assotsiatsiooni *WorldatWork* mudelist lähtudes on tasupaketi elemendid jagatud vastavalt alltoodule (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:291):

1. Soodustused – ettevõtte pakutavad programmid, mis toetavad rahalisi tasusid ning hõlmavad enamasti tervise- ja pensioniteenuseid, ametiauto ja mobiiltelefoni pakkumised.
2. Töö – eraelu (ingl k “*work– life*”) tasakaal – ettevõtte kasutatavad praktikad ning programmid, mis aitavad töötajatel edukalt toime tulla nii tööalaste kui ka eraeluliste väljakutsetega. Siia alla kuuluvad paindlik tööaeg, kodus töötamise võimalus, lastehoid kontoris, täiendavad vabad päevad tähtsate eraeluliste sündmuste jaoks.
3. Tulemusjuhtimine ja tunnustamine – ettevõtte ja töötaja eesmärkide ühendamine ning eesmärkide saavutamise toetamine läbi regulaarse kommunikatsiooni, tagasisidestamise ja tunnustamise.
4. Arendamine ja karjäärivõimalused – ettevõtte pakutavad koolitused ja arenguvõimalused töötajate kompetentside arendamiseks, aga ka karjäärivõimaluste loomine töötajate erialase edasiliikumise soodustamiseks.

Byars, Rue (2011) järgi kujundatakse töötajate hüvitamise süsteem välja põhipalga, ergutustasude ja soodustuste alusel.

Tabel 1. Töötajate hüvitamise koostisosad

Põhipalk	Ergutustasud	Soodustused
Tunnitasu	Boonused	Tasuline puhkus
Nädala, kuu- ja aastatasu	Komisjonitasud	Tervisekindlustus
Ületunnitasu	Kasumijaotamine	Elukindlustus
	Tükitöötasud	Pension

Allikas: (Byars, L.L., Rue, L.W. 2011)

Tabelis kajastuv ületunnitasu võib kajastuda ka lisatasu all. Eesti ettevõtted lähtuvad oma tasu-pakettide väljatöötamisel ettevõtte äristrateegiast.

Tasustamise alal on tõhusamad need süsteemid, mis võimaldavad põhipalka siduda pigem töötaja väärtusega kui tema ametikohaga. Stimuleerimis- ja preemiasüsteemid mängivad olulist rolli, kuid nad tuleks siduda ühe või mitme huvigrupi jaoks loodava väärtusega nii lühiajalises kui pikemas perspektiivis. Soodustused on selle juures oluline aspekt ning töötajate erinevuse tunnustamiseks tasuks kasutada paindlikku lähenemist, sealhulgas mitterahalisi tasusid. (Mayo 2004:171)

1.2. Ülevaade tulemustasustamisest ning seos motivatsiooni ja töösoorituse vahel

Tulemustasusüsteem määrab, kuidas makstakse lisaks põhipalgale lisatasu lähtuvalt töötaja tulemuslikkusest. Tulemustasu on tasuosa, mida makstakse töötajale eelnevalt kokkulepitud tulemuse saavutamise eest. Töötaja peaks saama tulemustasu selle tulemuse eest, mida tema oma tööga saab mõjutada. See paneb töötajaid ka rohkem pingutama. (Personalijuhtimise Käsiraamat 2012:311)

Tulemustasusüsteem võimaldab toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja suurendada töötasude konkurentsivõimet tööturul. Tulemustasustamise eesmärgid on järgmised (Türk 2005: 301):

- organisatsiooni tegevuse tõhustamine ja konkurentsivõime suurendamine;
- töötajate kontrollimise vähendamine ning individuaalse ja meeskondliku saavutusvajaduse tõstmine;
- organisatsiooni toodangu (teenuste) mahu suurendamine ja töö kvaliteedi parandamine;

- ebaotstarbekate tööjõukulude vähendamine.

Tulemustasustamine järgib põhimõtet, et paremate töötulemustega töötajaid tasustatakse kõrgemalt ja vastupidi. Arvestada tuleb sellega, et töötajad kalduvad ennast sageli üle hindama, mistõttu ka objektiivsed tulemustasusüsteemid paistavad töötajatele subjektiivsetena. Selle vältimiseks on vaja kaasata töötajaid hindamis- ja töötasusüsteemide väljatöötamisele. (*Ibid.*)

Reeglina toimub tulemustasustamine nendel ametikohtadel, kus töötaja saab oma panusega mõjutada suhteliselt lühiajalist tulemust. Sellise tasustamissüsteemi efektiivsus sõltub asjaolust, kas töötaja teab ja tajub otsest seost oma tööpanuse ja makstava töötasu vahel. Tulemustasu makstakse ametikohtadel, kus on võimalik realselt töötulemusi hinnata ja mõõta. Eesmärkide täidetavust mõõdetakse kasumi, käibe, investeeringute tasuvuse (ingl k “*return on investment*”, *ROI*), kassavoogude jm alusel. Organisatsiooni kui terviku tulemuslikkuse üheks enamkasutatavaks näitajaks on aktsiatulu (ingl k “*earnings per share*”, *EPS*) (Türk 2005:304). Teenindajate ja müügitöötajate töötulemuste mõõdikuks võib olla teenitud kasumlikkus või tükiliselt sõlmitud kliendilepingud.

Ettevõtte majandustulemuste alusel töötajale tasu maksmine on praktikas üha enam kasutamist leidnud moodus, et motiveerida töötajat tegema tulemuslikumat tööd (Töölepingu seadus 2009:82).

Vaatamata erinevate teoreetikute vastuväidetele kasutatakse müügitööde puhul paljudes ettevõtetes siiski tulemustasu skeeme, kuid on ka ettevõtteid, kes tasustamisel lähtuvad põhimõttest maksta vaid põhipalka. Sagedamini makstakse tulemustasu käibega seotud müügieesmärkide saavutamise eest. Tulemustasu võib olla x protsent üksuse käibest või siis makstakse tulemustasu müügieesmärgi saavutamisel.

Tulemustasustamisel võib lähtuda kas indiviidist ja/või grupist. Parima tulemuse annab mõlema hindamisaluse tasakaalustatud arvestamine. Sel juhul on võimalik vältida ühelt poolt liigset individualismi, mis halvab koostöö ning teiselt poolt liigset kollektivismi, mis vähendab individuaalseid pingutusi. Grupiliikmed peavad olema sarnase tööviljakuse ja motiveeritusega. (Türk 2005:303)

Tulemustasusüsteemi loomisel ja rakendamisel peab olema objektiivne meetod töösoorituse hindamiseks. Süsteem peab olema avalik, mõistetav ning töötajate poolt õiglasena tajutav. (Armstrong, Murlis 2007:8; Türk 2005:302) Tööpanuse näitajad peavad olema mõõdetavad ja

selgelt mõistetavad ning toetuma tööandja eesmärkidele (Leonie 2009:156). Süsteem peab võimaldama töötajatel prognoosida ja reguleerida ise oma töötasu suurust (Türk 2005:304).

Tulemuspalk viitab õiglusele ja võrdsusele. Enamik Eesti ettevõtteid soovivad läbi kehtestatud tulemustasusüsteemi töötajatele maksta täpselt individuaalse soorituse kohaselt ja see omakorda läheb kokku inimeste õiglustundega. (Türk 2005:302)

Tulemustasu jagatakse tavaliselt kolme gruppi (Personalijuhtimise käsiraamat 2012:310):

1. Kuu või kvartali tulemustasu – lühiajalise tulemuse eest makstav tasu, kasutatakse peamiselt müügi ja tootmisega seotud ametikohtadel.
2. Poolaasta ja aasta tulemustasu – loetakse ka pigem lühiajaliseks tulemustasuks, kuigi hinnatav periood on siin veidi pikem, kas poolaasta või aasta. Kasutatakse peamiselt spetsialistide ja juhtide tasustamisel, kuid võib olla üks tulemustasu liik ka müügi- ja tootmisega seotud ametikohtadel – näiteks juhul, kui soovitakse, et kõikide töötajate tulemustasu oleks mingis osas seotud ettevõtte kui terviku tulemusega. Või juhul, kui kord aastas hinnatakse müügi – või tootmisega seotud töötajate kvalitatiivset panust.
3. Pikaajaline tulemustasu – pigem juhtidele suunatud tulemustasu, kus olulisem roll on töötaja pikaajalisel sidumisel ettevõttega. Samuti kasutatakse võtmetöötajate motiveerimiseks ja sidumiseks ettevõttega. Enamasti pakutakse ettevõtte aktsiaid või aktsiaoptioone, kuid on võimalik rakendada ka pikaajalist (kaks või enam aastat kestvat) rahalist tulemustasuskeemi (raamatupidamislikult on kuni aasta lühiajaline, üle aasta – pikaajaline tulemustasu; analoogselt majandusaasta tulemusega).

Tulemustasu puhul on mõõdikute seadmisel kaks peamist kriteeriumit (*Ibid.*):

- millise perioodi alusel (kuu, kvartal, poolaasta, aasta, projekti pikkus);
- millise näitaja alusel (kasum, käive, turuosa, finantsnäitajad, kvalifikatsiooni tõus, eesmärkide täitmine, hea äriidee eest).

Täpsemaks minnes lisanduvad neile detailid (*Ibid.*):

- kas tulemustasu arvutamine on seotud palgaga (protsent põhipalgast) või saavutatud rahalise tulemusega (müügimaht, tootmismah);
- kui suure osa moodustab muutuvpalk kogupalgast või põhipalgast või on see piiramatult suurusega;
- kas tulemustasu teenimisel on ka piirid;
- kas muutuvpalka makstakse individuaalse, grupi (allüksuse, osakonna) või kogu organisatsiooni tulemuste eest;
- millistele ametikohtadele/töötajate rühmadele millist tasu makstakse;
- mõõdiku kirjeldus ja seos tasuga (nt, kui saavutatakse soovitud tulemus, siis lisandub põhipalgale 10%, ületades soovitud tulemust 10% võrra, lisandub tulemustasu 25%). Võidakse kasutada ka tagurpidi tulemustasu – vigade/praagi/kaebuste eest võetakse tulemustasu ettenähtud täissummast osa maha.

Tulemustasu kohta on nii poolt kui ka vastu argumente. See võib tõsta töötaja individuaalset tootlikkust kuni 30% võrra ja parandada ettevõtte tulemust sageli 3-5% võrra. Samas võib

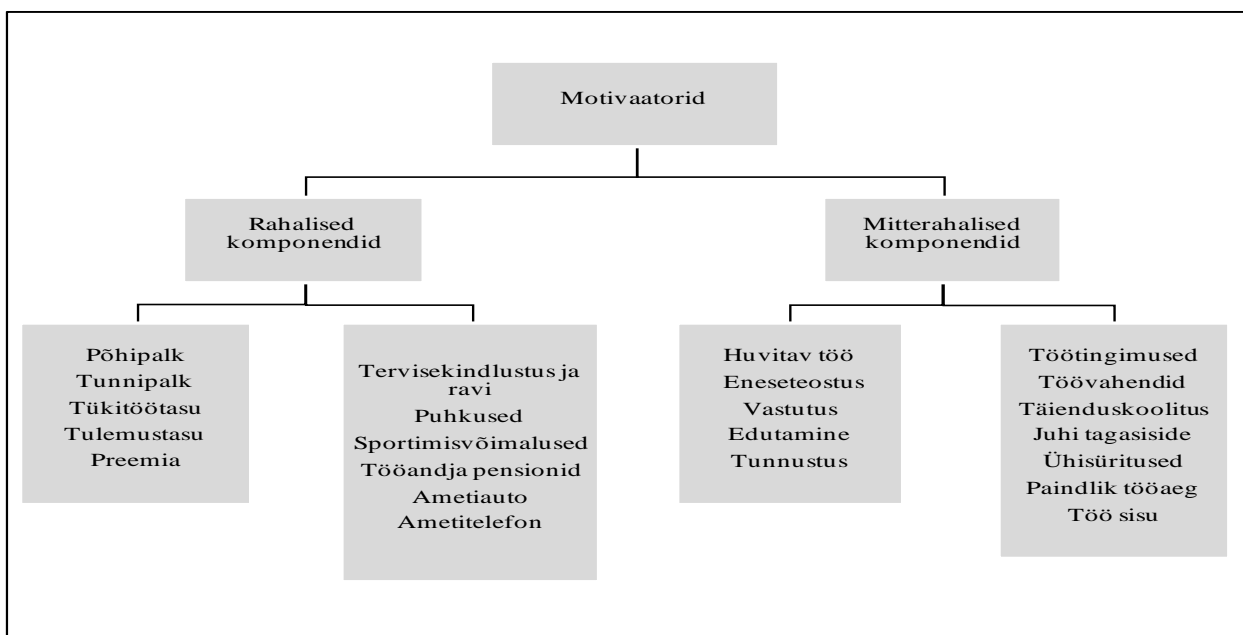
tulemustasu kaasa tuua töötajate rahulolematuse, parimate töötajate lahkumise, mõttetu aja- ja rahakulu ning kvaliteedi languse.

Töötajate töötasu sidumine nende tulemustega on ettevõtetes laialdaselt kasutusel. Sellist meetodit tuleb efektiivselt rakendada. Gary Dessleri (2013, lk 318) sõnul on seda lihtsam öelda kui teha.

Palgainfo Agentuuri uuringust (2016) selgub, et töötajad, kes saavad lisatasusid on oma töötasuga rohkem rahul.

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid. Töötasu peab innustama töötajaid paremaid tulemusi saavutama. (Alas 2005:105) Erinevate motivatsiooniteooriate järgi peetakse töötasustamist üheks töötajate kinnistamise võimaluseks, mis suudab kujundada töötajate käitumist ja parandada nende tulemuslikkust. Motivatsiooniks nimetatakse sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust. (Vadi 2004:91) Daniel Pink leiab, et motivatsioon on seotud ülesannete, vastutuse, otsustusulatus ja tunnustamisega. Seega võiks motivatsioonisüsteemiks nimetada hoopiski programme, mis on mõeldud tunnustamiseks, töötajate arendamiseks ja paindliku töökeskkonna loomiseks. (Pink 2012)

Motivatsioonisüsteemi koosneb alljärgnevatest komponentidest.



Joonis 1. Motivatsioonitegurite jagunemine

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtete personali töösoorituse hindamisel tuleks pöörata tähelepanu, et tulemustasu ei oleks ainus hea töösoorituse motivatsiooniks. Töötasu on ainult üks paljudest motivaatoritest, moodustades motivatsioonisüsteemi rahalise komponendi. Thomas Davenport määratleb neli tegurit, mis töövõtjale korda lähevad (Mayo 2004:143):

- seesmine rahulolu – mis inimesele töö enda ning organisatsiooni kultuuri ja elu juures rahuldust pakub;
- rahaline tasu – põhipalga ja muude soodustuste kombinatsioon;
- kasvuvõimalused – võimalused areneda ja karjääri teha;
- tunnustus – mitterahaline tasu.

Töötajate motiveerimiseks oleks vajalik teada, milline on nende nelja sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks allikas võib kompenseerida teise puudumise (Vadi 2004:91).

Tulemustasusüsteem ei ole motiveeriv, kui töötajad ja juht ei usalda teineteist, kui töösooritust on raske mõõta või seda on tehtud subjektiivselt ja eelarvamustest lähtuvalt. Süsteem on vähemotiveeriv ka siis, kui silmapaistva töösoorituse eest pole järgnenud aktsepteeritavat töötasu ning töötaja ei pea töösoorituse ja töötasu seost õiglaseks. (Türk 2005:302)

Frederick Herzberg uuris 50–date aastate lõpul inimeste töösse suhtumist, mille tulemusel töötas välja kahe faktori teooria. Oma käsitlustes jõudis Herzberg järeldusele, et paljud tegurid, mida peeti enne motiveerivateks ja töörahulolu tekitavateks, osutusid hoopis töörahulolematust vähendavateks. Teisisõnu, nende faktorite puudumine või madal tase põhjustas tööga rahulolematust, kuid samas nende faktorite lisandumine ei tõstnud tööga rahulolu, vaid vähendas tööga rahulolematust. Sellised faktorid nimetas Herzberg hügieenifaktoriteks, kuhu kuuluvad muuhulgas töötasu, töötingimused, kindlustunne, töökultuur, suhted, positsioon.

Samas tuvastas Herzberg, et teise gruppi kuuluvad töörahulolu tõstvad faktorid, milleks on arenguvõimalusi pakkuv ja huvitav töö, tunnustus, vastutuse usaldus. Töö tulemusena väitis Herzberg, et hügieenifaktorite vähendamise abil on võimalik vähendada rahulolematust tööga ja motivatsioonitegurite abil on võimalik suurendada rahulolu.

Tuntud juhtimis- ja motivatsioonikoolitaja Kaido Pajumaa toob välja motivatsiooniuurija Daniel H. Pink seisukoha, et inimesi paneb liikuma kaht tüüpi motivatsioon. Motivatsioon jaguneb sise- ja väliseks motivatsiooniks. Sisemiseks motivatsiooniks nimetatakse motivatsiooni, mis on ajendatud tööülesande huvitavusest ja lähtub pigem indiviidi seest: iseseisvus (vabadus valida), töö mõte (töö vajalikkus kellelegi teisele), soov paremaks saada (edasi areneda) ja ühtsesse meeskonda kuulumise tunne. Nendeks on tegevused, millega inimene soovib ja tahab

tegeleda ning inimene teeb seda tegevust saadava naudinguga pärast. Väline motivatsioon väljendub mingites tegurites, mille pärast inimene midagi teeb: palk, kvartaliboonus, ametiauto, juhi kiitus jms, aga samuti hirm karistuse ees, mille võib kaasa tuua halb sooritus. (Raamatupidamis praktik 2015:14)

Töötasu kuulub Herzbergi teooriast lähtuvalt hügieenifaktorite hulka, mis tööga rahulolu ei suurenda, vaid vähendab tööga rahulolematust ning kuulub väliste motivaatorite hulka. Paljud teoreetikud väidavad viimasel ajal, et välised motivaatorid võivad vähendada sisemiste motivaatorite mõju inimesele ja temapoolsele panusele. (Amstrong, Murlis 2007:65)

Timothy Judgeet (2010) viis läbi ulatusliku uuringu, mille eesmärgiks oli analüüsida suhteid töötasu ja töörahulolu vahel. Töö tulemusena tuvastati, et side töötasu ja töörahulolu vahel on väga nõrk. Lisaks tuvastati, et korrelatsioon töötasu ja töötasuga rahulolu vahel on vaid marginaalselt suurem. Neid järeldusi võib käsitleda kui olulist informatsiooni ettevõtte juhtidele: pühendunud ja motiveeritud personali leidmiseks ei piisa ainult töötasust ehk teisisõnu hügieenifaktorid ja välised motivaatorid ei ole selleks piisavad.

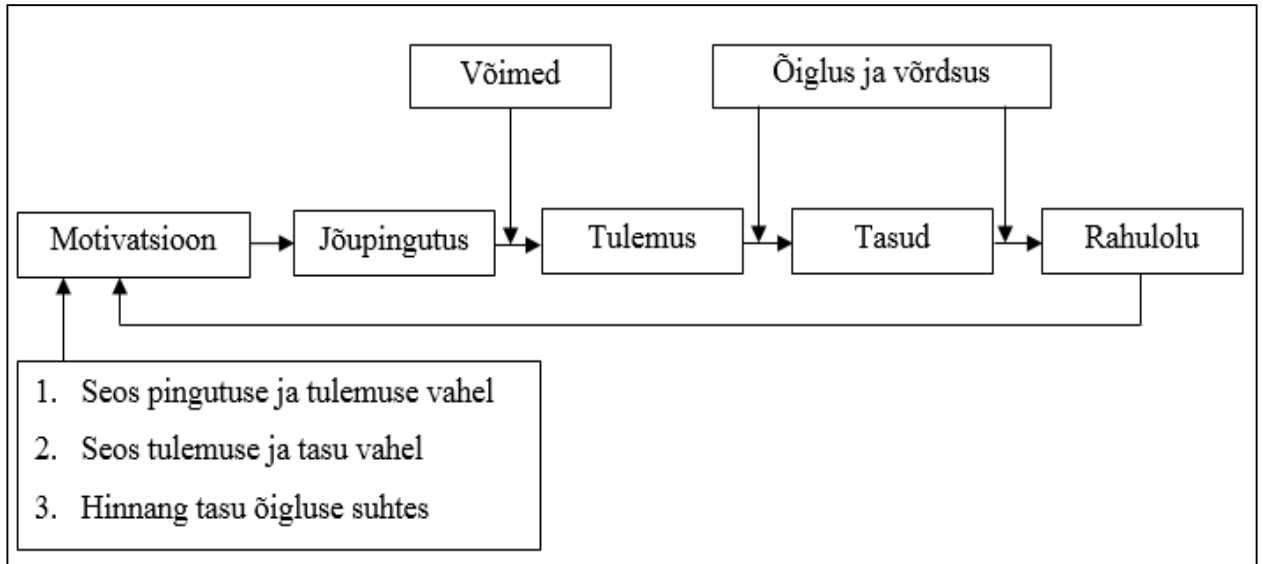
Victor Vroomi ootuste teooria selgitab, kuidas hüvitise süsteem võiks parandada inimeste motivatsiooni. Vastavalt teooriale on töötajad motiveeritud tegema midagi, kui nad usuvad, et nende jõupingutused mõjutavad tulemuslikkust positiivselt, nende tulemuste saavutamise tulemuseks on soovitatav tasu, neile makstavad hüvitised rahuldavad nende vajadusi ja nende soovid rahuldada vajadusi on piisavalt tugevad, et väärtustada jõupingutusi. (Vroom et al. 2005:94)

Vroomi ootuste teooria järgi teevad töötajad oma valikuid lähtudes sellest, milline valik tagab neile suurima tasu. Töötajad lähtuvad valikuid tehes kolmest küsimusest:

- kas ma oskan seda teha, mida minult palutakse;
- kas ma saan selle eest tasu;
- kas pakutav tasu on mulle atraktiivne. (*Ibid.*)

Vroomi teooria põhineb töötaja ootusel, hüvitise tõenäosusel ning hüvitise atraktiivsusel. Töötaja ootus põhineb usul, et kui ta kõvasti pingutab, siis ta saavutab palju. Kui töötaja usub, et olenemata tema pingutusest seda ei märgata, ei hakka ta ka pingutama. Töötaja usk põhineb peamiselt varasemal kogemusel, eneseusul ning ülesande keerukusel. Isegi kui töötaja kõvasti pingutab, kuid tema töötulemus ei tasustata (palgataseme ülemine piir on saavutatud), tema motivatsioon langeb. Hüvitise olemus ei ole niivõrd tähtis (lisatasu, ametikõrgendus, kiitus), kuivõrd teadmine, et suuremale pingutusele järgneb suurem tasu. Hüvitise tõenäosus on töötaja

jaoks seotud usalduse ning ettevõtte poliitikaga. Isegi kui töötaja usub saavutamise tõenäosusesse ja suurema pingutuse tasustamisse, ei järgne pingutust, kui lisatasu ei ole tema jaoks motiveeriv. (Kermally 2005:52-54)



Joonis 2. Ootuste teooria mudel

Allikas: Autori koostatud

Erinevate teooriate järgi on rahalistel tasudel selge mõju motivatsiooni kasvule, kui tegu on igava ja ebaolulise tööga. Eesti oludes on töötasul välise motivaatorina täita oluline roll, kuna meie madalapoolsetest töötasudest on sinne loodav lisandväärtus valdavalt madal. Pakutavad tooted ja teenused põhinevad siiski tööjõu odavusest tingitud hinnaeelisel ja sellist tööd tegevate inimeste puhul on siiski määravaks motivaatoriks töötasu ja selle suurus.

Ka tulemustasustamise, kui ühe töötasustamise osa kohta, on viimasel ajal laialt levimas vastakaid arvamusi. Tulemustasustamise põhiprobleemideks peetakse eesmärgistamise keerukust (ebaühtlased eesmärgid erinevate töötajate suhtes, liiga lihtsalt saavutatavad eesmärgid) ja ebaõigeid mõõdikuid (kogu fookus suunatakse vaid mõõdikute saavutamisele, kui muu oluline jääb tähelepanuta).

Daniel Pink (2011, lk 85-144) väidab, et senised tulemustasustamis süsteemid tuleb üle vaadata, kuna tänapäeva ühiskond ning ärimaailm on muutunud ja senised välised motivaatorid tulemustasude, laiemalt üldse “tasud ja karistused” laadsed meetodid, ei ole enam innustavad. Pigem soovitatakse kasutada rahalise hüvitamisena premeerimist, mis mõjub keerukate ülesannete puhul motiveerivamalt kui tulemustasud. Samuti soovitatakse produktiivsuse kasvuks rohkem

mitterahalisi hüvitisi nagu inspireeriv töökeskkond, paindlik lähenemine töötegemisele, tunnustus.

Erinevad motivatsiooniteooriad toetavad tulemuspalga ideed. Tähtsaid tulemusi soovitatakse siduda soovitud käitumisega. Motivatsiooni tagamiseks peavad juhid tekitama töötajatel tugeva seose soorituse ja tasu vahel. Seda väidet toetab nii Lyman Porteri ja Edward Lawleri ootuste teooria kui ka Frederic Skinneri sarrustamise teooria: motivatsiooni tagamiseks peavad juhid tekitama töötajatel tugeva seose soorituse ja töötasu vahel. Töötajate motivatsioon sõltub kuni 80% ulatuses juhust. Juht saab luua keskkonna, kus töötajatel motivatsioon tekkida või kaduda saab. (Raamatupidamise praktik 2015:16)

Pink (2011, lk 85-144) ütleb oma uuringutele toetudes, et “tasud ja karistused” meetod vähendab tihtipeale sisemist motivatsiooni, tulemuslikkust ja loominguilisust ning suurendab ebaeetilist käitumist, sõltuvust töötasust ning lähtumist lühiajalistest eesmärkidest. Tulemustasu paneb inimesi tegema asju eelkõige tasu, mitte pühendumise pärast ning see demoraliseerib nii tegijat kui tegevust ennast.

1.3 Tulemustasustamine finantsasutuses

Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on finantsasutuse liisinguüksus. Finantsasutus on üks suurimaid ja laialt levinumaid finantsgrupe, mis on esindatud 19 riigis üle maailma. Finantstooteid pakutakse nii era- kui ka äriklientidele. Erilist rõhku pööratakse koostööle ja kliendikesksetele lahendustele. Finantsasutus soovib olla pank ettevõtlikele inimestele ja innovaatilistele ettevõtetele. Pank on ühiskondlikult vastutustundlik ja rakendab neid põhimõtteid toodete pakumisel.

Pangas on kokku kuus osakonda, kus tegeletakse pidevalt era- ja äriklientidega. Liisinguosakonnas tegeletakse sõiduki- ja seadmeliisingutega. Selle osakonna all tegutseb ka kindlustusmaakler ning järelvalve osakond. Korporatiivpanganduses tegeletakse kliendihalduse, krediidi-analüüsi, arvelduslahenduste ja arendusega. Finants- ja tugiüksuse alla kuulub juriidiline osakond, raamatupidamine, finantskontroll ja turundus. IT ja operatsioonide alla kuuluvad IT haldus, IT arendus, maksed, laenude administreerimine ning äriprotsessid. Riskiosakonna alla kuuluvad vastavuskontroll, operatsioonirisk ja krediidi juhtimine. Erinevates osakondades töötab kokku 95 inimest.

Finantsasutuse turuosa 2014 võrreldes 2015 oli vastavalt 9,97% ja 9,81%. Tulevikueesmärgiks on kasvatada turuosa korporatiivpanganduse ja liisinguteenuste vallas ning samas tõsta teenuste kvaliteeti. Kliendihaldurid peavad olema pädevad konkreetsetes valdkonnas ning olema kursis äritegevuse kontekstiga, turuarengute ja suundumustega.

Finantsasutuses kasutusel oleva tulemustasustamise süsteemi põhiprintsiibid (Sisekorra ... 2014):

1. Tulemustasu on määratletud kui individuaalne tasu, mis põhineb töötaja personaalsel sooritusel ja on osa töötaja kogu saadavast töötasust.
2. Tulemustasu on kvartaalne ning sõltub töötaja kvartali tulemustest.
3. Tulemustasu arvutatakse kvartali põhiselt ning makstakse välja igakuiselt võrdsete osadena järgneva kvartali jooksul peale hinnatud tulemuste kvartalit.
4. Kõiki töötajaid peab hindama nii nende äritulemuste kui ka töösoorituse kvaliteedi osas.
5. Maksimaalne tasu määr on 40% kvartaalsest tulemusest. Maksimumi aluseks võetakse viimase nelja kvartali keskmise (protsent kogu töötasust) tulemus.
6. Erakordsete tulemuste eest on võimalik teha ühekordne erand maksimumpiiri ületamise kohta juhatuse liikme kinnitusel.
7. Kui esineb tõsiseid puudujääke kvalitatiivsete kriteeriumite täitmisel või teisi sisemiste või väliste reeglite rikkumisi võib tulemustasu maksmisest osaliselt või täiesti keelduda olenemata igasugusest töötaja erakordsest tulemusest.

Kvartali vaates peab olema müügitöötaja lõikes eesmärk täidetud 75 lepingu arvuga.

Tulemuste hindamisel võetakse arvesse nii töötaja kvalitatiivseid kui ka ärilisi mõõdikuid. Täpne jaotus võib erinevates äriüksuses ja positsioonide lõikes erineda, kuid üldine jaotus on järgmine:

- 20% kogu tulemustasust sõltub kvalitatiivsetest mõõdikutest (hoiak, suhtumine, vigade arv, deebitoride portfelli suurus);
- 80% kogu tulemustasust sõltub saavutatud äritulemustest (intressitulu ja lepingutasu).

Tabel 2. Liisinguüksuse tulemustasu mõõtmise kriteeriumid

Ametipositsioon	Kvalitatiivsed mõõdikud 20%	Äritulemused 80%
Kliendihaldur	Tulemused on vastavuses finantsasutuse väärtuste ja eetiliste printsiipidega	Uus müük (lepingute arv ja suurus)
	Tagasiside siseklientidelt ja kolleegidelt	Intressitulu
	Vigade ja eksimuste arv	Lepingutasud
	Võlgnike portfelli suurus	Kindlustustasud
Müügijuht	Tulemused on vastavuses finantsasutuse väärtuste ja eetiliste printsiipidega	Kvartaalne maksimaalne tulemustasu on vastava kliendihalduri keskmine kvartaalne tulemustasu
	Tagasiside siseklientidelt ja kolleegidelt	
	Vigade ja eksimuste arv	
Assistent	Tulemused on vastavuses finantsasutuse väärtuste ja eetiliste printsiipidega	Kvartaalne maksimaalne tulemustasu on 25% vastava kliendihalduri keskmisest kvartaalsest tulemustasust
	Tagasiside siseklientidelt ja kolleegidelt	
	Vigade ja eksimuste arv	

Allikas: Autori koostatud

Mõõdikute kriteeriumid vaadatakse üle vähemalt 1 kord aastas ning muudatused kinnitatakse juhtkonnas.

Ettevõtte müügitulemusi mõjutavad erinevad tegurid:

- välised (kliendid, konkurendid, keskkond);
- sisemised (tööprotsessid, töötajad, ettevõtte äristrateegia).

Alates 01.05.2015 muutus finantsasutuses tulemustasustamissüsteem. Kuni selle ajani võeti aluseks liisingu- ning kindlustuslepingute tükiline maht. Eesmärgiks oli sõlmida minimaalselt 20 liisingulepingut ning 13 liiklus- ja kaskokindlustuslepingut. Tulemustasu arvestuse aluseks võeti tasu tüki eest eesmärgi täitmiseni 3,20 eur. Eesmärgist kuni 30 lepingut tasu tüki eest 9,60 eur ning üle 31 sõlmitud liisingulepingu tasu tüki eest 12,80 eur.

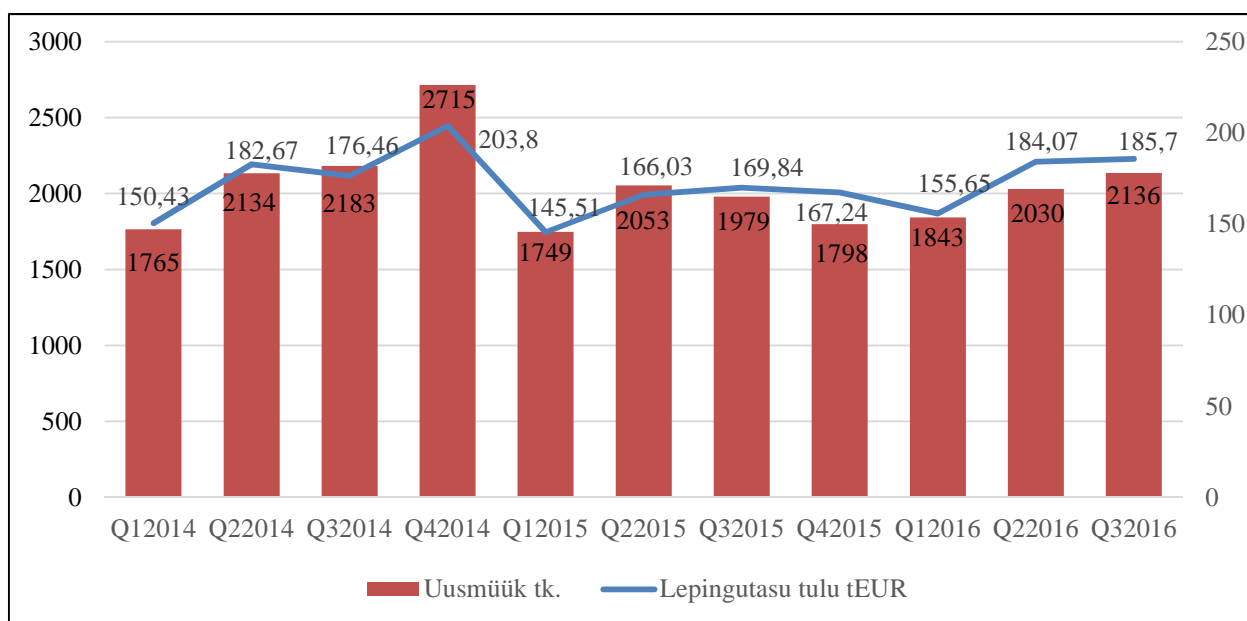
Tasu liikluskindlustuslepingu tüki eest eesmärgi täitmiseni 1,70 eur. Eesmärgist kuni 20 kindlustuslepingut tasu tüki eest 3,40 eur. Sõlmitud 21 – 26 lepingu eest tasu 4,25 eur ning alates 27. kaskokindlustuslepingust tasu tüki eest 5,10 eur.

Kaskokindlustuslepingu tasu tüki eest arvestati eesmärgi täitmiseni 3,20 eur. Eesmärgist kuni 20 sõlmitud lepingut tasuga 6,40 eur, 21 – 26 lepingut 8 eur tüki eest ning alates 27. lepingust tükihind 9,60 eur.

Peale 01.05.2015 toimunud muudatust võetakse tulemustasu arvestuskäigu aluseks sõlmitud liisinglepingute pealt ettevõttele teenitud intressitulu ja lepingutasu tulu ning summa kokku korrutatakse koefitsendiga 1,2%. Intressitulu arvestuse aluseks võetakse kvartali uusmüügi teoreetiline intressitulu sõlmitud liisinglepingu perioodi jooksul. Lepingutasu tulu arvestuse alusel võetakse tükiline maht ning rahaline väärtus kokku. Liiklus- ja kasko-kindlustuslepingute eest saadav tasu arvestatakse eraldiseisvalt 1,92 eur kindlustuslepingu tüki eest. Parema ülevaate saamiseks tulemustasu arvestussüsteemist on autor välja toonud koondtabeli (vt lisa 2).

Finantsasutuse liisinguüksus hindab oma tulemuslikkust teenitud intressitulu ja lepingutasu pealt.

All olev joonis annab ülevaate uusmüügi tulemustest (tk) ning lepingutasutulust (tEUR) aastatel 2014 – 2016.



Joonis 3. Liisinguüksuse uusmüügi ja lepingutasutulu jaotus 2014 – 2016

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 3 on välja toodud 2014 – 2016 uusmüügi näitajad. Suurem muutus on toimunud 2014 aasta kolmandat ja neljandat kvartalit võrreldes ning 2014 aasta neljandat ja 2015 aasta esimest kvartalit võrreldes. 2014 aasta neljandas kvartalis kasvas uusmüük 24% võrra ning 2015 aasta esimeses kvartalis on näha uusmüügi langust lausa 55% võrra. Ülejäänud muutused kvartali lõikes jäävad alla 20%. Võrreldes kogu perioodi esimesi kvartaleid võib järeldada, et aasta

alguses ongi tehinguid vähem. Aastalõpu uusmüügi kasvu võib põhjendada sellega, et ettevõtetel on eelarves kasutamata rahalisi vahendeid ja tehakse otsus näiteks raha auto ostu esimeseks sissemaks kasutada. Muutusi võivad mõjutada erinevad tegurid. Eelkõige kliendid ja turusituatsioon.

2. TULEMUSPALGA MÕJU MÜÜGITULEMUSTELE

Peatükk annab ülevaate uuringust, uuringu käigus saadud tulemustest ning tulemuste põhjal tehtud järeldustest ja ettepanekutest.

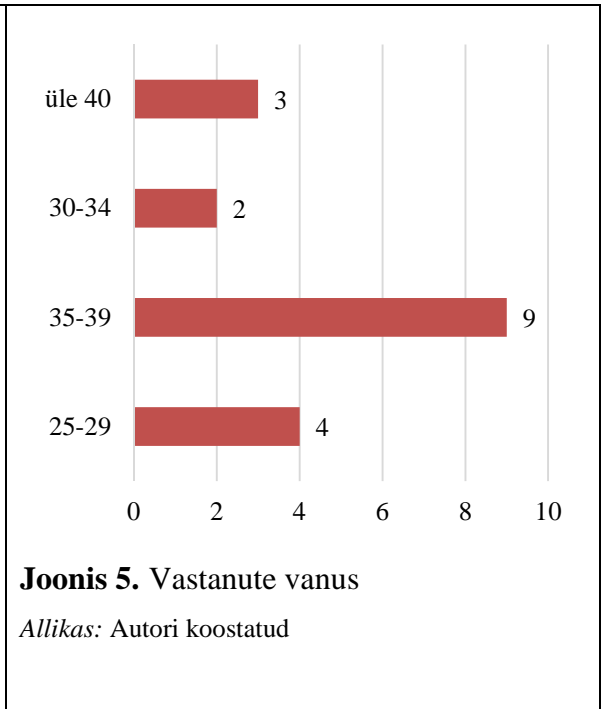
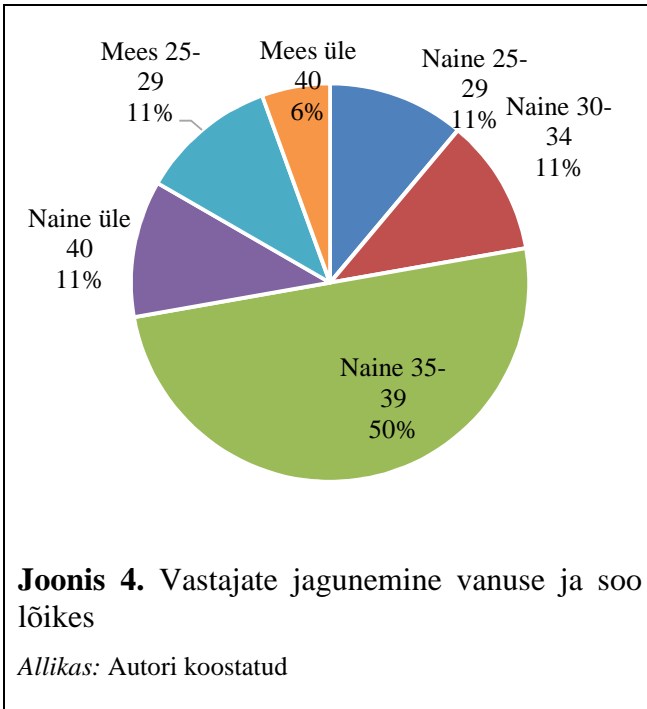
2.1. Uuringu metoodika, eesmärk ja valim

Töö eesmärgi saavutamiseks koostas autor veebipõhise küsimustiku (vt Lisa 1). Laiali saadetud küsimustik koosnes 14 struktureeritud küsimusest. Vajalik küsimustik koostati Google Drive keskkonnas. Küsimused olid etteantud vastustega ja kommentaari lisamise võimalusega. Käesolevas uurimistöös uurimisobjektiks oli finantsasutuse müügiüksus.

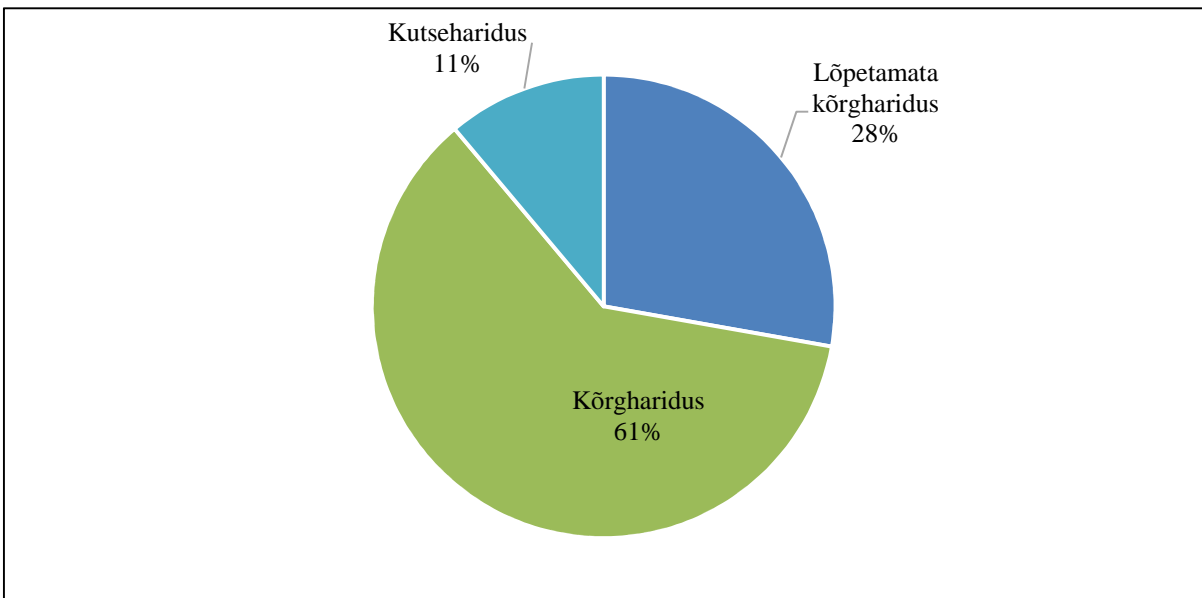
Küsimustiku valimisse valis autor 18 müügitöötajat (kliendihaldurid/müügijuhid ja assistendid). Vastuste analüüsimisel ei käsitletud kliendihalduri/müügijuhi ja assistendi tulemusi eraldi vaid ühise nimetaja all “müügitöötajad” kuna töö eesmärgid põhinevad ühel ja samal regulatsioonil. Küsimustikule oli aega vastata ajavahemikus 17.10.2016 kuni 28.10.2016.

Ankeetküsitluse tulemusena saadud andmeid analüüsiti tabelarvutusprogrammis Excel ning uuringu tulemuste paremaks visualiseerimiseks on kasutatud jooniseid ja diagramme.

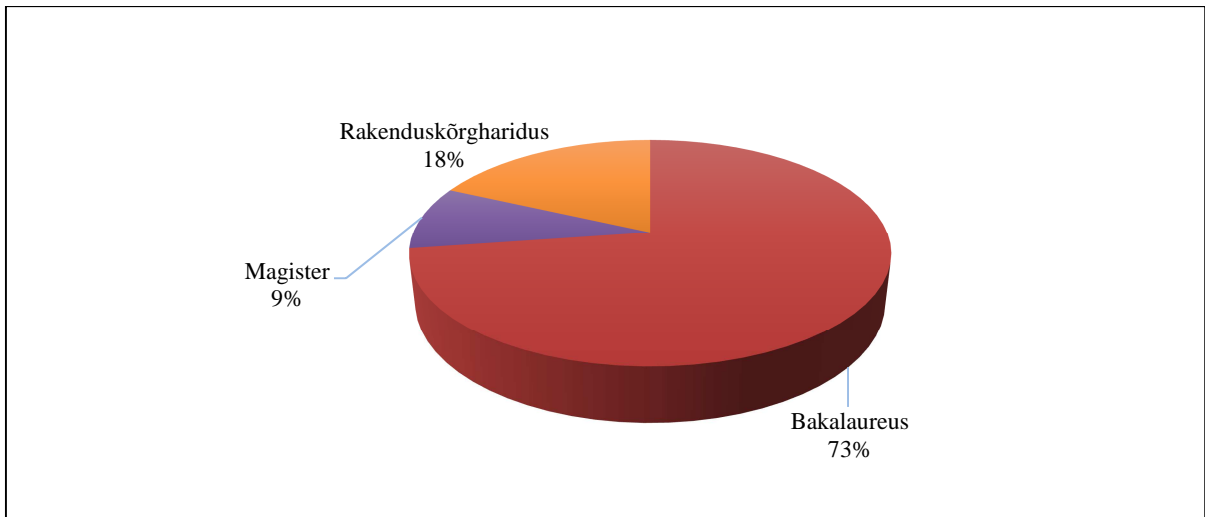
Autori poolt läbi viidud küsimustikule andis tagasisidet 100% küsitluses osalenutest.



Protsentuaalselt jagunesid vastajad järgmiselt: 83% (15 vastajat) vastanutest olid naised ja 17% (3 vastajat) vastanutest olid mehed. Joonisel 4 on näha vastanute jagunemine vanuse ja soo lõikes. Joonisel 5 on näha, et vanusega üle 40 oli vastajaid 17%. Vanusega 35-39 oli vastajaid 22% Vanusevahemikku 30-34 jäi 11% vastajaid ning vanuses 25-29 oli vastajaid 50%.



Joonisel 6 on näha, et vastanute haridustase jaguneb järgmiselt: valdav enamus (11 vastajat) omab kõrgharidust, 2 vastajat on kutsehariduse tasemega ja 5 vastajal on lõpetamata kõrgharidus.



Joonis 7. Vastanute kõrghariduse tasemete jaotus

Allikas: Autori koostatud

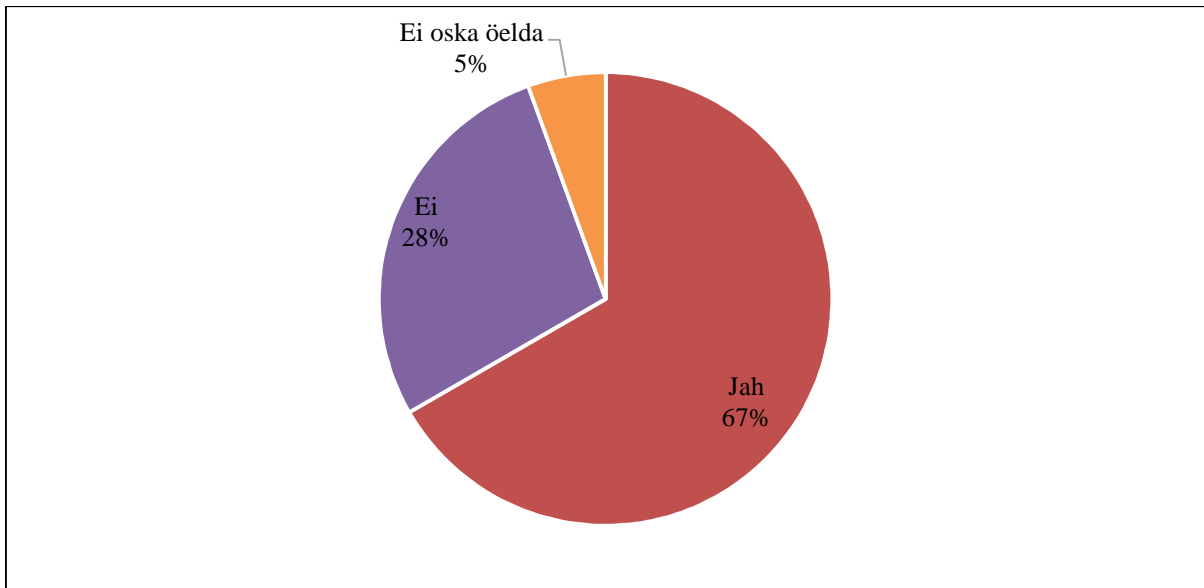
Joonisel 7 on näha kõrghariduse taseme jaotus vastanute vahel. 2 vastajal oli rakenduskõrgharidus, suurel osal vastanutest (8 vastajat) oli bakalaureusekraad ja 1 vastaja omab magistrikraadi.

2.2. Uuringu analüüs

Antud peatükis selgitatakse välja töötajate seisukohad, mis puudutavad ettevõtte tasustamissüsteemi, tulemustasustamist, töötajate rahulolu seoses töötasustamisega ning motivatsioonitegurid. Käesolevas alapeatükis tutvustatakse müügitöötajate seas läbiviidud küsitluse tulemusi.

Esimene küsimus, millele töö autor soovis vastust saada, oli “Kas ettevõttes kasutusel olev tulemustasu süsteem paneb töötajat rohkem pingutama ettevõtte eesmärkide nimel võrreldes põhipalga süsteemiga?”

Sellele küsimusele vastas 18 inimest. Vastanutest suurem osa (12 vastajat) leidis, et ettevõttes kasutusel olev tulemustasu süsteem paneb neid rohkem pingutama eesmärkide nimel, 5 vastajat arvas, et kasutusel olev tulemustasu süsteem ei pane rohkem pingutama ettevõtte eesmärkide nimel ja 1 vastaja ei osanud öelda.



Joonis 8. Tulemustasu süsteemi mõju ettevõtte eesmärkidele

Allikas: Autori koostatud

Antud küsimusele oli vastajatel võimalus välja tuua ka omapoolne kommentaar. Autor on lisanud vastajate kommentaarid, mis antud küsimuses anti:

“Eelkõige annab tulemustasu eesmärgi, mida tuleks täita ja kui sellest sõltub ka otseselt Sinu enda rahakott, siis pööratakse ka sellele rohkem tähelepanu.”

“Sisemine motivatsioon on mootoriks.”

“Pole täpselt selgitatud, millest see sõltub.”

“Tulemustasu peaaegu olematu ja ei sõltu minust.”

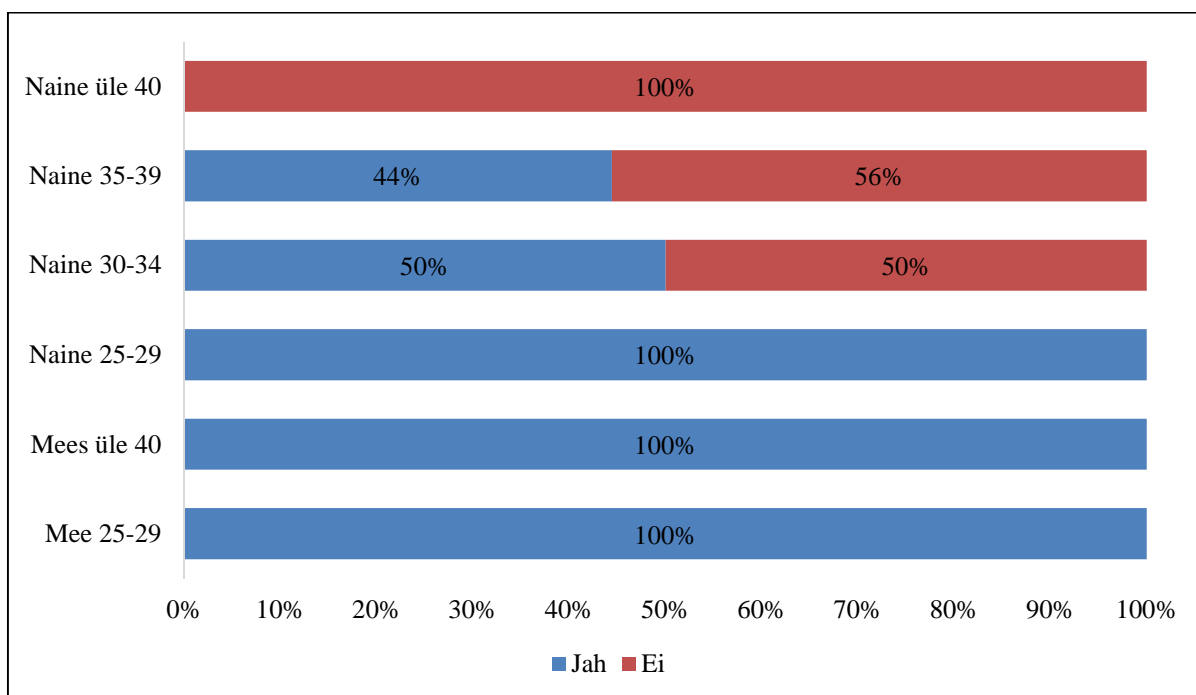
“Töö vajab igal juhul ära tegemist, see on esmane motivaator.”

“Siin peab täpsustama proportsioone. Lisaks oleneb, kuivõrd detailselt on tulemus mõõdetav.”

Inimesi paneb tegutsema erinevad asjad. Osasi inimesi motiveerivad välised tegurid (palk, tulemustasu, ametiauto kasutamise võimalus), teistele inimestele on töösooritusel abiks esmatähtsalt sisemised motivatsioonitegurid (iseseisvus, töö huvitavus ja mõte, ühtsesse meeskonda kuulmine). Töötaja suhtumine määrab olulist rolli töösooritusse. Rahulolu tasu- ja motivatsioonisüsteemi saab alguse töötaja hoiakutest.

Järgmiseks soovis autor saada vastust küsimusele “Kas põhipalk on soovitud tasemel?” Kehtiva põhipalga tasemega olid rahul 56% vastanutest (10 vastajat) ja ei olnud rahul 44% vastanutest (8

vastajat). Jooniselt 9 on näha vastajate jagunemine soo ja vanuse lõikes.



Joonis 9. Rahulolu põhipalga tasemega

Allikas: Autori koostatud

Põhipalgaga rahulolematuse juures toodi välja järgmised põhipalga suurust puudutavad aspektid:

“Analoogsetes organisatsioonides ja ametikohtadel töötavatele isikutele tagatakse samaväärse töö eest kõrgem tasu.”

“Arvan, et oskan ja teen rohkem, kui minu põhipalk vääriks.”

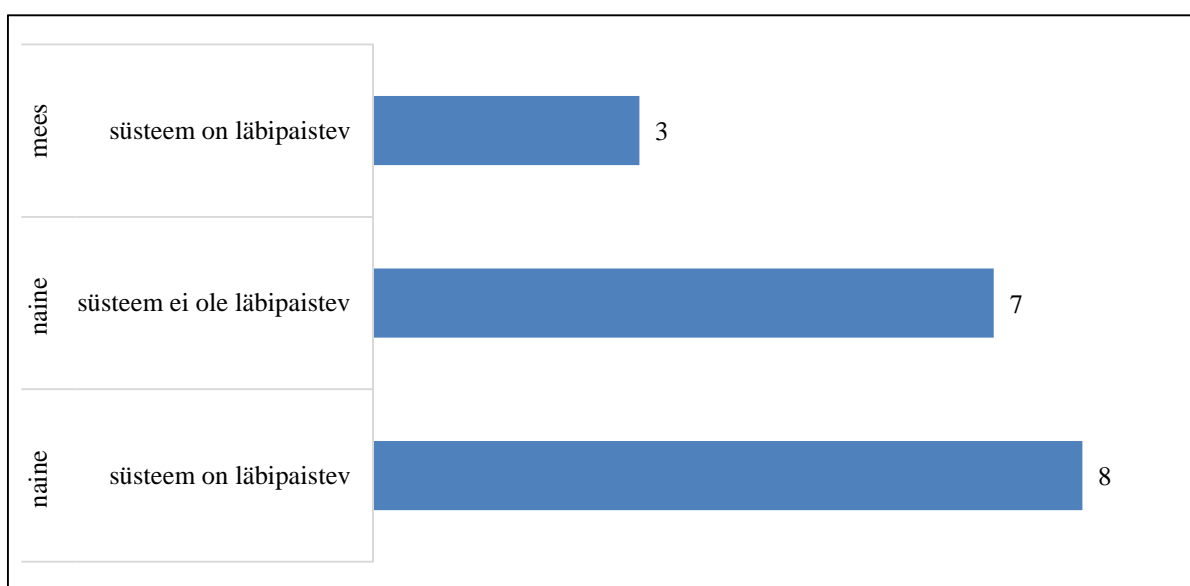
“Põhipalka võiks tõsta nt staaži pealt. Viimased 6 aastat on sama põhipalk olnud.”

“Põhipalk võiks olla suurem ja tulemustasu väiksem, et palk kokku ei sõltuks niipalju tulemusest.”

Ettevõttes kinnitatud põhipalk võiks olla suurem ja mitte sõltuda niivõrd tulemustest. Kõrgem põhipalk tagaks suurema koostöö meeskonnas. Töötajad tegutseksid meeskonna ühiste eesmärkide nimel, ära jääks omavaheline konkureerimine. Sellest tulenevalt väheneksid töötajate omavahelised pinged. Töötajad jõuaksid rohkem tegeleda ka olemasoleva kliendiportfelli ja deebitoride portfelli haldamisega müügitöö kõrvalt. Leian, et töötajad oleksid rohkem motiveeritud ning tulemuste pärast vähem stressis. See tooks töö autori arvates kaasa töö produktiivsuse kasvu.

Järgmine küsimus on seotud eelmise küsimusega. Töö autor esitas küsimuse “Kui vastasite eelmisele küsimusele Ei, siis palju peaks põhipalk tõusma, et see oleks töötaja soovitud tasemel?” Autor soovis teada saada protsenti, kui palju peaks põhipalk tõusma, et töötaja oleks tööülesandeid täites rahulolevam. Kuuest vastajat kaheksa, kes vastasid eelmisele küsimusele eitavalt, tõid välja protsendimäära, kui palju peaks põhipalk tõusma. Põhipalga tõus peaks jääma vastanute hinnangul 15% ja 30% vahemikku.

Küsimusele “Kas tulemustasusüsteem on töötaja jaoks arusaadav/läbipaistev?” vastasid suurem osa 61%, et tulemustasusüsteem on neile arusaadav/läbipaistev ja 39% leidsid, et tulemustasusüsteem ei ole neile arusaadav/läbipaistev. Jooniselt 10 on näha vastuste jagunemine soo lõikes.



Joonis 10. Tulemustasu läbipaistvus/arusaadavus soo lõikes

Allikas: Autori koostatud

Lisaks oli selle küsimuse juures vastajatel võimalus lisada omapoolne kommentaar põhjendusega, miks vastaja selliselt arvab:

“Andmete töötlemises esineb vigu.”

“Puudub tulemustasu selgitus.”

“Täpselt ei tea, mille alusel tasutakse.”

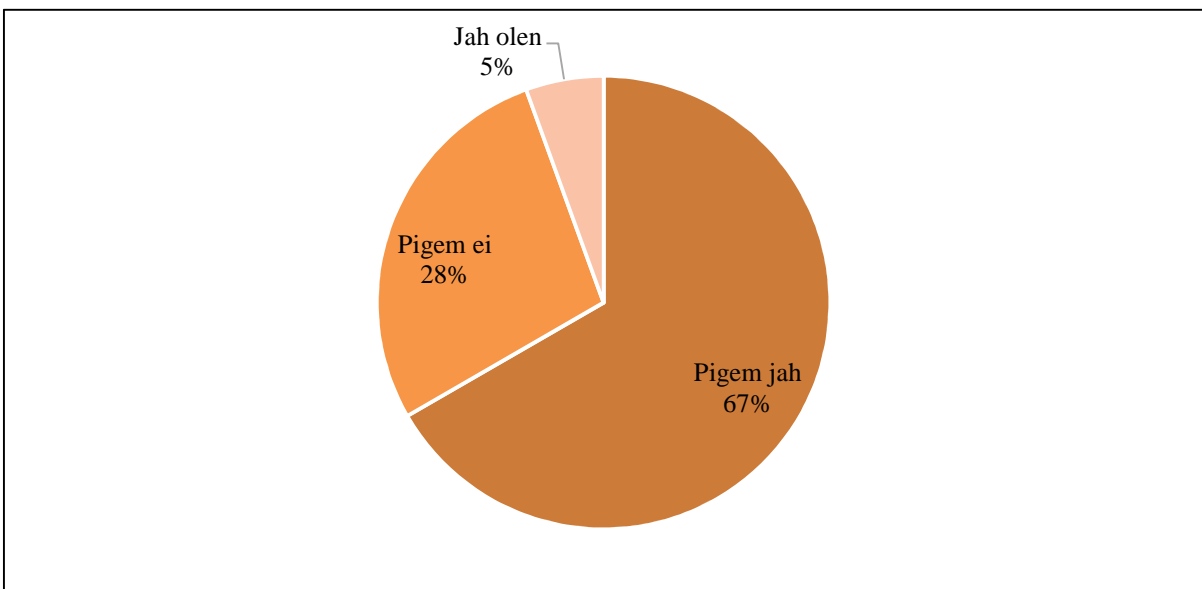
“Konkreetselt vaadates on süsteem ebaselge. Kontrollida ei ole võimalik, kas tasu on õigesti arvutatud.”

“Ainult kindlustuste eest saadavat hinda saab ette teada, muud mitte.”

“Tulemustasu arvutuskäik on ebaselge.”

Seitsmest vastajast kuus, kelle jaoks tulemustasusüsteem ei olnud arusaadav/läbipaistev täpsustasid oma vastust ka lisakommentaaride näol. Töötaja on küll teadlik oma kvartaalsest liisingilepingute sõlmimise tükilisest eesmärgist, kuid mis tulemuskomponendid lisaks veel tulemustasu arvestuskäiku lisanduvad, jääb vastajale ebaselgeks. Ei omata ülevaadet, mille alusel tulemustasu makstakse. Süsteem on ebaselge ja kontrollfunktsiooni ei ole.

Küsimusele “Kas olete rahul ettevõttes täna kasutusel oleva tasustamissüsteemiga?” kujunesid vastused järgmiselt: küsimustikule vastas 3 meest, kes kõik olid pigem rahul kasutusel oleva tasustamissüsteemiga. Sama väitega oli nõus ka 9 naist. 1 vastaja (naine) leidis, et on rahul kasutusel oleva tasustamissüsteemiga, 5 vastanut (naised) pigem ei ole rahul kasutusel oleva tasustamissüsteemiga. Joonis 11 annab ülevaate, kuidas jagunesid vastused protsentuaalselt.



Joonis 11. Töötaja rahulolu ettevõttes täna kasutusel oleva tasustamissüsteemiga

Allikas: Autori koostatud

Lisakommentaaride real töid vastajad välja järgmised seisukohad:

“Pigem jah vastuse puhul olen üldiselt rahul, kuid eeldaks võimalust ka endal üksikasjaliselt kalkuleerida võimaliku tulemustasu.”

“Tulemustasul ei tohiks olla ülempiiri või siis ülempiir peaks olema rohkem, kui hetkel olev 20%.”

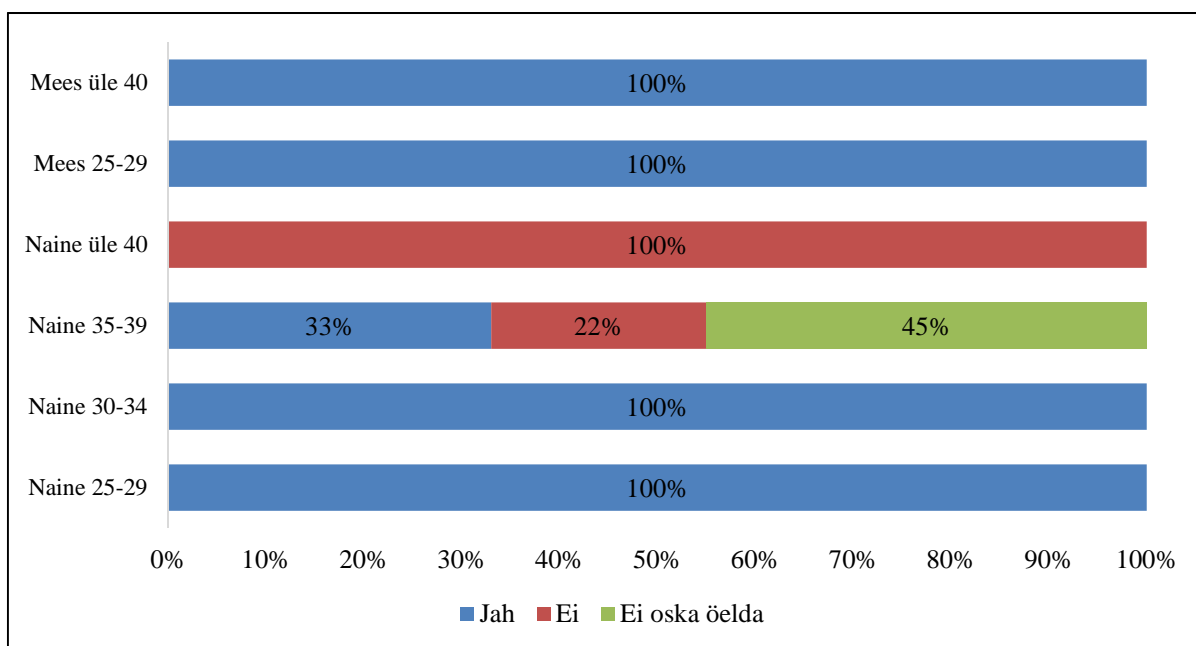
“Ei ole selge ega läbipaistev ega võrreldav kõikidel töö panusega võiks olla selgem ja mitte kaheldav.”

“Tulemustasu ei ole tasakaalus töömahu hulgaga.”

“Kuu lõikes oli parem. Eriti annab tunda puhkuste ajal kus asendus võtab väga palju aga kui ise ka puhata siis kogu kvartali tasu on ikka sama.”

Ettevõtte tasustamissüsteemi üheks komponendiks on tulemustasu, mis põhineb töötajate eesmärkide täitmisel ja tulemustasul on kinnitatud ülempiirmäär. Maksimalne tasu määr on 40% kvartaalsest tulemusest. Vastajate hinnangul ei tohiks olla tulemustasul ülempiiri, sest parematel töötajatel on reeglina paremad müügitulemused, kuid tunnevad ebaõiglast tasustamist ja pikema aja jooksul pärsib see nende töötulemusi. Eriti väljendub see suvepuhkuste ja asenduste ajal, kus töökoormus on kordades suurem, kuid tulemustasu arvestamisel võetakse arvesse maksimalne tasu määr. Samuti toodi selle küsimuse juures välja, et eeldaks võimalust ka endal üksikasjaliselt kalkuleerida võimalikku tulemustasu.

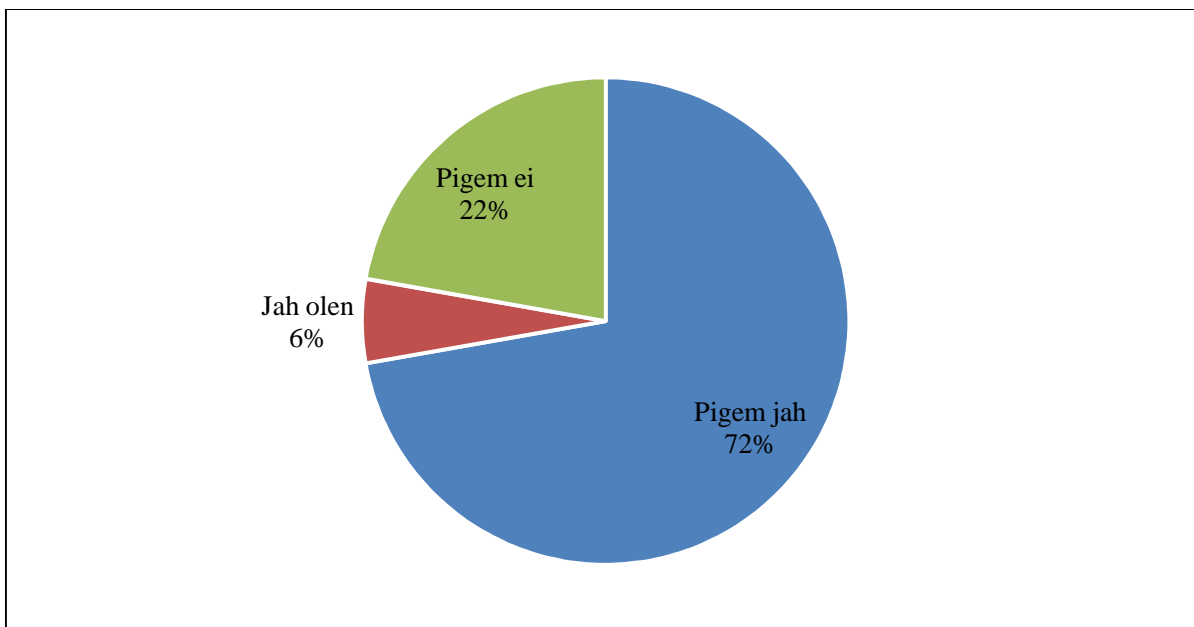
Järgmise küsimuse “Kas ettevõttes kasutusel olev tulemustasusüsteem pakub Teile rahulolu?” vastused jagunesid järgnevalt: 4 vastajat märkisid, et tulemustasusüsteem ei paku rahulolu, 4 vastajat ei osanud öelda ja 10 vastajat leidsid, et ettevõttes kasutusel olev tulemustasusüsteem pakub neile rahulolu. Jooniselt 12 on näha jagunemine soo ja vanuse lõikes.



Joonis 12. Rahulolu tulemuspalgasüsteemiga soo ja vanuse lõikes

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 13 on näha vastajate jaotus küsimusele “Kas olete rahul töötasuga, mida saate oma töösoorituste eest?” Naistest 1 vastaja kinnitas, et on rahul tasuga, mida saab oma töösoorituste eest. 9 vastajat leidsid, et nad on pigem rahul ja 5 vastajat ütlesid, et nad pigem ei ole rahul. Meestest leidsid kõik 3 vastajat, et nad on pigem rahul töötasuga, mida neile makstakse töösoorituste eest.



Joonis 13. Rahulolu töötasu ja töösoorituste vahel

Allikas: Autori koostatud

Ka selle küsimuse juures oli võimalik vastajatel lisada omapoolne kommentaar, mis on välja toodud alljärgnevalt:

“Kuna tulemustasul on ülempiir ja piiri saavutamine on võimalik, siis motivatsioon kaob, kui oled selle saavutanud.”

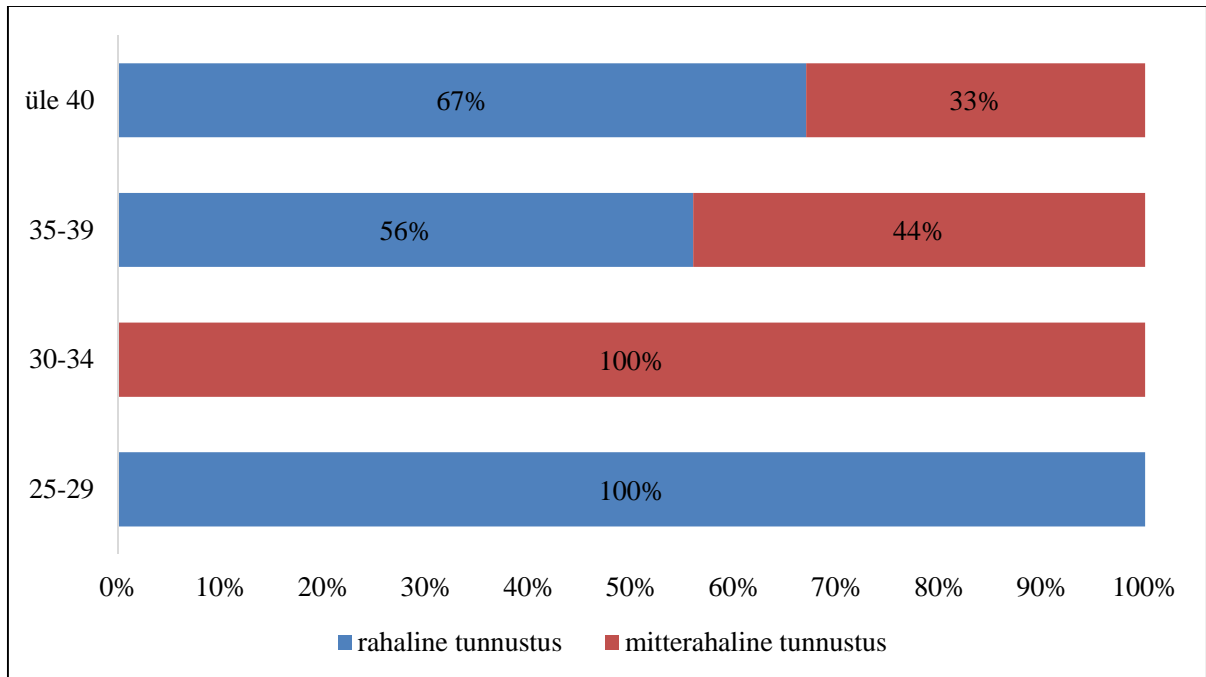
“Kui asendada või teed rohkem tööd, siis peaks see ka palgas väljenduma.”

“Päris ausalt panustan rohkem kui vastu saan.”

“Koormus on suurem ja see võiks väljenduda töötasus.”

Töötajad tunnetavad rahulolu ettevõttes kinnitatud töötasu ja töösoorituse vahel erinevalt. Sellele küsimusele vastanud leidsid, et töökoormus on suur ja see ei kajastu õiglaselt töötasus. Samuti toodi selle küsimuse juures välja seisukoht, et mitterahulolu töötasu suurusega tekib teise töötaja asendamise korral ning ühe vastaja hinnangul panustab ta töösse rohkem, kui töötasuna vastu saab.

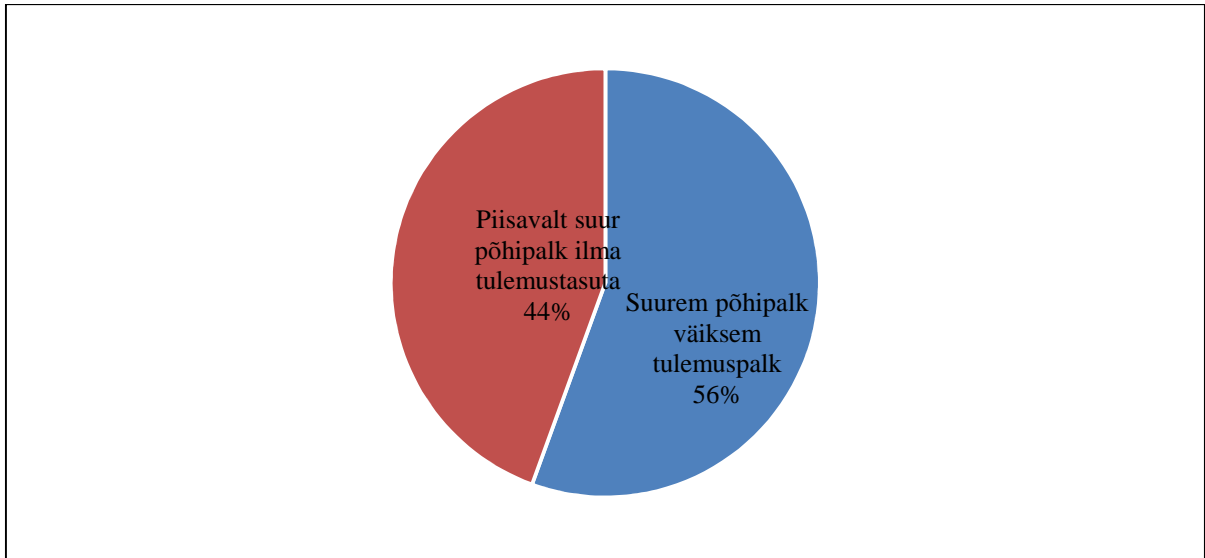
Järgmisena soovis autor saada vastust küsimusele “Mis motiveerib Teid kõige rohkem panustama oma töösse?” Vastanutest 64% leidis, et neid motiveerib mitterahaline tunnustus ja 36% tõid välja, et neid motiveerib rahaline tunnustus. Alloleval joonisel on näha, kuidas jagunevad vastused vanusegrupi lõikes.



Joonis 14. Rahaline ja mitterahaline tunnustus vanusegrupi lõikes

Allikas: Autori koostatud

Küsimusele “Milline palgasüsteem Teid kõige rohkem motiveeriks?” jagunesid vastused järgmiselt: 10 vastajat leidsid, et neid motiveerib suurem põhipalk väiksem tuleuspalk ja 8 vastajat arvasid, et piisavalt suur põhipalk ilma tulemustasuta oleks nende jaoks motiveerivam palgasüsteem.



Joonis 15. Motiveeriv palgasüsteem

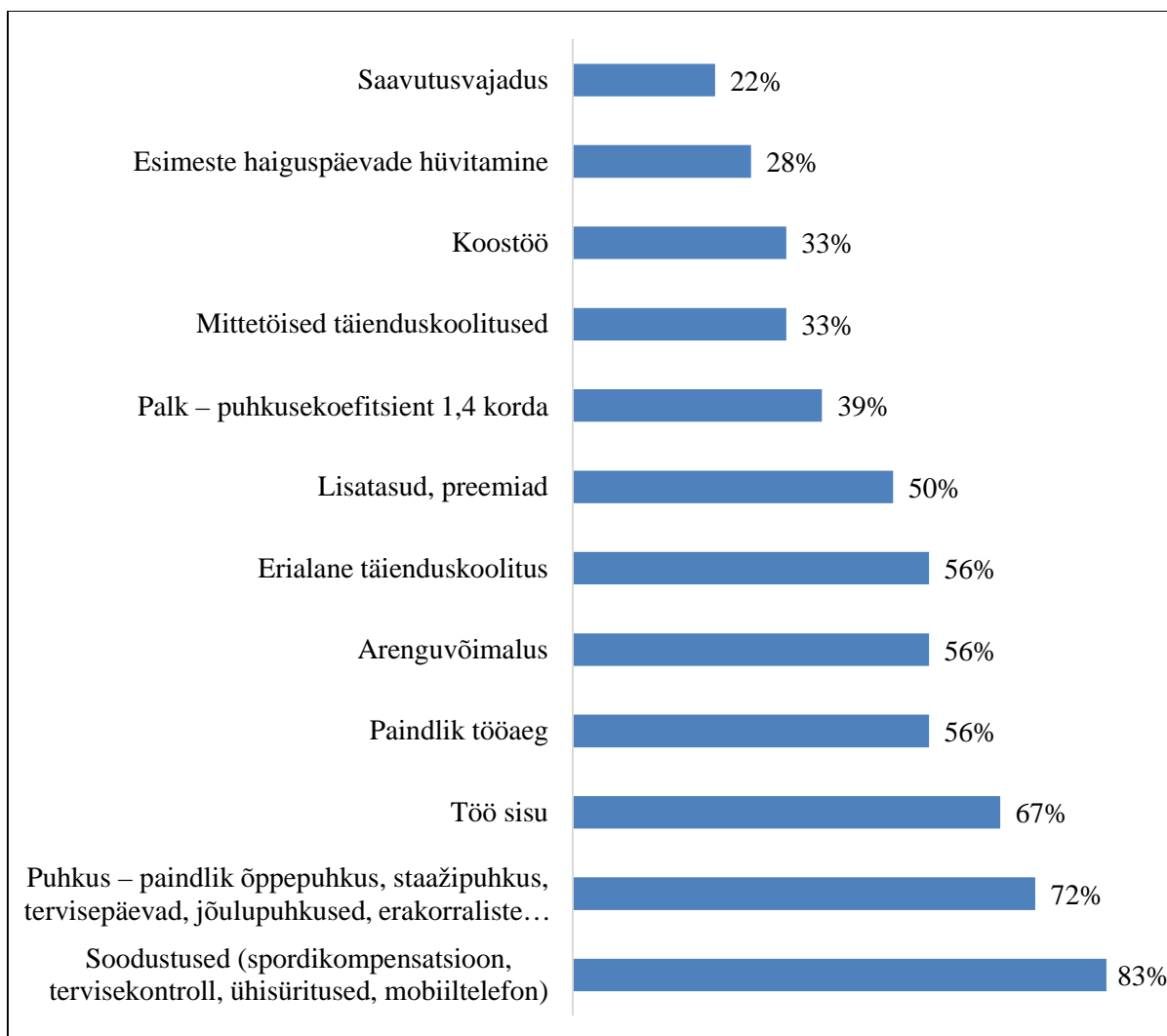
Allikas: Autori koostatud

Järgmises küsimuses “Mis Teid motiveerib?” palus autor vastajal valida 5 – 7 motivaatorit ja järjestada need vastaja jaoks olulisuse järjekorras. Joonisel 16 on näha vastuste jagunemine. Enimlevinud motivaator on soodustused. Analüüsi käigus selgus, et kui vaadelda naiste ja meeste tulemusi eraldi, siis 93% naistest leidis, et nende jaoks kõige olulisem motivaator on soodustused. Meeste osakaal jäi siin 33%-le. Kokku valis selle motivaatori 16 inimest. 13 vastajat pidas oluliseks puhkus– paindlik õppepuhkus, staažipuhkus, tervisepäevad, jõulupuhkused, erakorraliste sündmuste puhkus. Jällegi, kui vaadelda eraldi naiste ja meeste vastuseid, siis on näha, et 73% naistest ja 67% meestest pidas seda tegurit oluliseks. Töö sisu on 60% (9 vastajat) naistele oluliseks motivaatoriks ning kõikidele meessoost vastajatele. Paindlikku tööaega soovisid 47% (7 vastajat) naistest ja kõik küsimustikus osalenud mehed leidsid, et see motivaator on nende jaoks oluline. Arenguvõimalust pidas oluliseks ainult 13% (2 vastajat) naistest ja 33% (1 vastaja) meestest. Erialane täienduskoolitus ja mittetöised täienduskoolitused jagunesid vastavalt– naised 53% (8 vastajat) ja 33% (5 vastajat) ning mehed 67% (2 vastajat) ja 33% (1 vastaja). Lisatasud, preemiad on olulised 47% (7 vastajat) naistele ja 67% (2 vastajat) meestele. Palk– puhkuse-koeffitsient 1,4 pidas oluliseks 40% (6 vastajat) naistest ning 33% (1 vastaja) meestest. Koostöö on oluline faktor 33% (4 vastajat) naistele ja 67% (2 vastajat) meestele. Esimeste haiguspäevade hüvitamist peab oluliseks 33% (5 vastajat) naistest ja meeste jaoks ei olnud see faktor isiklikuks motivatsiooniks üldse määrav. Sama võib järeldada saavutusvajaduse kohta. 27% (4 vastajat) naistest märkisid enda jaoks saavutusvajaduse motivaatorina, meeste poolt vastused puudusid.

Ülaltoodu põhjal võib järeldada, et inimesi motiveerivad erinevad asjad. Naiste puhul on kõige olulisemateks motivaatoriteks soodustused, puhkus. Puhunud inimene on valmis ettevõtte ees-

märkide nimel rohkem panustama. Ületunnid kurnavad, puhkuste ajal on koormus mitmekordne ja raha ei oma mingit tähtsust.

Mehed peavad oluliseks paindlikku tööaega ja töö sisu. Siit võib järeldada, et mehed taluvad kehvemini rutini ja eelistaksid paindlikumat tööaega.

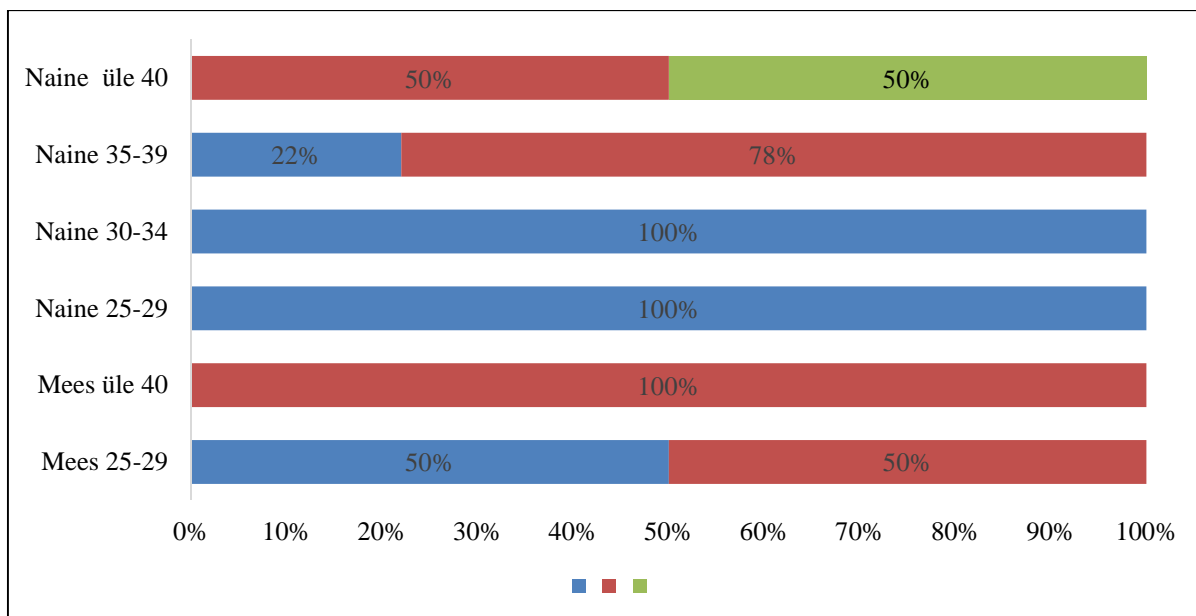


Joonis 16. Töötajate hinnang motivaatorite jaotusele

Allikas: Autori koostatud

Viimase küsimusega soovis töö autor saada teada “Kui motiveeritud töötaja on tänase sissetuleku juures?” Kõige rohkem vastanutest leidis (10 vastajat), et nad on tänase sissetuleku juures keskmiselt motiveeritud, 7 vastajat märkis, et nad on motiveeritud ja 1 vastaja ütles, et tänane sissetulek motiveerib teda madalalt. Vastanutest kõik mehed leidsid, et neid motiveerib tänane sissetulek.

Joonis 17 annab ülevaate vastajate jaotusest vanuse ja soo lõikes.



Joonis 17. Sissetulekuga seotud motiveeritus vanuse ja soo lõikes

Allikas: Autori koostatud

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Järgnevas peatükis võtab lõputöö autor kokku läbiviidud uuringu tulemused ning tähelepanekud.

Tasustamise ja tulemustasude kohta on läbi viidud uuringuid, mis kajastavad vastakaid tulemusi seoses tasustamise mõjuga töösooritusele. Kui siiani leiti, et töötajate motivatsiooni on lihtne ergutada, makstes neile teatud soorituse eest täiendavat tasu, siis läbi erinevate uuringute on jõutud seisukohani, et tulemusest sõltuva lisatasu ära jätmisel võivad olla ka positiivsed mõjud. Iga ettevõtte saab üles ehitada enda jaoks sobiva tulemustasusüsteemi lähtudes äristrateegiast ja motivatsioonisüsteemist. Finantsasutuse liisinguüksuses läbi viidud küsitlusest selgub, et suurem osa vastanutest on rahul ettevõttes kasutusel oleva tulemustasusüsteemiga. Tulemustest sõltub töötaja sissetulek ja võib järeldada, et see paneb neid rohkem pingutama eesmärkide saavutamise nimel ning seeläbi avaldab mõju mingil määral müügitulemustele. Samas selgus ka küsitluse tulemusena, et osa töötajaid ei ole rahul kehtiva tulemustasusüsteemiga ning nende jaoks annab pigem töösoorituseks tõuke sisemine motivatsioon (ma tahan seda teha).

Müügitulemuste analüüsist selgus, et perioodil 2014 – 2016 võib ettevõtte tulemuste kasvu ja langust pidada stabiilseks. Pigem mõjutavad tulemusi kliendid ja konkurendid. Võimalik, et ka ettevõttesisesed tööprotsessid. Otsest seost tulemuspalka suuruse ja müügitulemuste vahel autor ei täheldanud.

Kui töötajad on rahul töötasuga, mida nad oma töösoorituste eest saavad, motiveerib see kindlasti neid rohkem pingutama eesmärkide nimel. Töötasuga on tõenäoliselt rahul need töötajad, kelle müügitulemused on head ja nad saavad oma sissetulekut veelgi suurendada tulemustasu näol. Need, kelle tulemused ei ole nii head, leiavad, et põhipalk võiks olla suurem. Põhipalk on tavaliselt töötajale peamiseks tuluallikaks, mis tagab rahalise kindlustatuse ning turvatunde. Põhipalk võiks olla omavahelises seoses tööstaažiga. Näiteks võib tõsta põhipalka alates neljandast tööaastast konkreetse tööandja juures. See oleks töötajale suureks motivatsiooniks ning tagaks ka ettevõttele stabiilse tööjõu.

Tulemustasustamine eeldab selgete eesmärkide fikseerimist ning töötajate hindamise ja tagasisidestamist tasustamise põhimõtetest. Süsteem peab tagama objektiivse meetodi töösoorituse hindamiseks. Samuti peab süsteem olema avalik, mõistetav ning töötajate poolt õiglasena tajutav. Finantsasutuses kasutusel olev tulemustasusüsteem ei ole vastajate hinnangul arusaadav. Töötaja on küll teadlik oma kvartaalsetest müügieesmärkidest, kuid mis komponendid lisaks veel tulemustasu arvestuskäiku lisanduvad, jääb vastajale ebaselgeks. Uuringu tulemustest võib järeldada, et ettevõttes kasutusel olev tulemustasusüsteem on töötajatele keeruline ja mitte niivõrd hästi mõistetav või juhi tagasiside töötajatele tulemustasu arvutamise kohta on olnud nõrk või ebaselge. Ei omata ülevaadet, mille alusel tulemustasu makstakse. Ei omata kontrollfunktsiooni. Sellisest olukorrast võib järeldada, et pigem tehakse tööd teadmise ja teadmisega, et klient tuleb ära teenindada ja töötajat panevad tegutsema sisemised motivaatorid, mitte niivõrd raha. Raha mõju müügitulemustele on siinkohal madal. Olukorda parandaks juhpoolne iga kvartali lõpus antav tagasiside töötajale eesmärkide ja saavutatud tulemuste osas. Koos töötajaga vaadatakse üle kvartali tulemused ning vajadusel annab juht täiendavaid selgitusi ning vastab töötajal tekkinud küsimustele.

Ettevõtte tasusüsteemi üheks komponendiks on tulemustasu, mis põhineb töötajate eesmärkide täitmisel ja tulemustasul on kinnitatud ülempiirmäär. Vastajate hinnangul ei tohiks olla tulemustasul ülempiiri, sest parematel töötajatel on reeglina paremad müügitulemused, kuid tunnevad ebaõiglast tasustamist ja pikema aja jooksul pärsib see nende töötulemusi. Muututakse rahulolematuteks arvesse võttes saavutatud tulemusi, ajakulu ning saadud ebaõiglast tasu tehtud töö eest. Eriti väljendub see suvepuhkuste ja asenduste ajal, kus töökoormus on kordades suurem, kuid tulemustasu arvestamisel võetakse arvesse maksimaalne tasu määr. Asendamiste korral võiks juht ja asendaja omavahel kokku leppida asendustasu maksmise asendusperioodi ajaks. Selleks võib olla kindel summa lisatasu näol. Teiseks võimaluseks võib olla tulemustasu

maksimaalse tasumäära mitte kehtestamine. Töötajad ootavad, et nende panust töösse ja tööaega väärtustatakse ettevõtte poolt õiglaselt. See toob omakorda endaga kaasa rahulolutunde.

Motivatsioonisüsteem koosneb rahalistest ja mitterahalistest komponentidest. Lisaks rahalistele motivaatoritele on liisinguüksuse töötajatele olulised ka mitterahalised motivaatorid (juhi tagasi- side, juhtimisstiil, meeldiv töökeskkond, kuuluvustunne, arenguvõimalused jt). Tegelikult on mõlemad komponendid töötaja jaoks samatähtsad, sest üks allikas võib kompenseerida teise allika puudumise. Tulemustest lähtuvalt saab väita, et raha on noorematele töötajatele väga olu- line motivaator.

Inimesi paneb tegutsema kaht tüüpi motivatsioon– sisemine ja väline motivatsioon. Sisemiseks motivatsiooniks loetakse tegevusi, millega inimene soovib ja tahab tegeleda ning inimene teeb seda tegevust saadava naudingu pärast: töö sisu, saavutusvajadus, arenguvõimalused. Väline motivatsioon väljendub mingites tegurites, mille pärast inimene midagi teeb: palk, kvartali- boonus, ametiauto, juhi kiitus jms, aga samuti hirm karistuse ees, mille võib kaasa tuua halb sooritus. Iga inimene käsitleb motivatsiooni iselaadi – mis ühe jaoks võib väga motiveeriv olla, ei pruugi seda teise jaoks olla. Motiveerituse tase on inimestel erinev. Selge on aga see, et mida motiveeritumad on firma töötajad, seda paremini firmal läheb.

See, millist palgasüsteemi ettevõttes rakendatakse, määrab ära töötaja hoiakud ja suhtumise pike- mas perspektiivis. Kui tasusüsteem on seotud individuaalsete müügitulemustega, siis võib juhtuda, et töötajad hakkavad omavahel konkureerima, panustatakse ainult iseenda tulemuste ni- mel. Töötasu mittesidumine töötaja individuaalsete tulemustega vaid sidumine grupi tulemustega tagaks suurema koostöö meeskonnas. Töötajad tegutseksid meeskonna ühiste eesmärkide nimel, ära jääks omavaheline konkureerime. Eeldusel, et grupiliikmed on sarnase tööviljakuse ja moti- veeritusega. Sellest tulenevalt väheneksid töötajate omavahelised pinged. Töötajad jõuaksid roh- kem tegeleda ka olemasoleva kliendiportfelli ja deebitoride portfelli haldamisega müügitöö kõr- valt. Töötajad oleksid rohkem motiveeritumad ning tulemuste pärast vähem stressis. See tooks lõputöö autori arvates kaasa töö produktiivsuse kasvu.

Erinevate teoreetikute seisukohad müügiinimeste tasustamise osas on erinevad. Leidub neid, kes pooldavad põhipalga tasumist ning on neid, kes leiavad, et tulemustasu maksmine mõjutab ette- võtte müügitulemusi. Tulemustest lähtuvalt võib öelda, et liisinguüksuse töötajate poolt antud vastused jagunesid üsna võrdväärselt. Vastustest võib järeldada, et kasutusel olev tasustamis- süsteem ei avalda müügitulemustele suurt mõju. Pigem peetakse oluliseks kindlat sissetulekut

lisaks teistele motivaatoritele.

Tulemustasu maksmisel on üheks kriteeriumiks müügitöötaja sooritatud vigade ja eksimuste arv. Tööprotsessid tuleks üle vaadata selliselt, et vigade ja eksimuste arvu saaks võimalikult madalal hoida, et see ei mõjutaks tulemustasu suurust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et autori poolt sissejuhatuses püstitatud eesmärk sai uuringut läbi viies täidetud. Lõputöö autor jõudis järeldusele, et ettevõttes täna kasutusel olev tulemustasusüsteem pigem küll motiveerib töötajaid pingutama ettevõtte müügitulemustele, samas olles saavutanud maksimumpiiri, ei pingutata enam müügi nimel. Rahaliselt parema tulemuse saavutamiseks olid motiveeritud pigem nooremad töötajad. Elustandardid panevad selle paika– pere ja laste olemasolu. Töötajaid paneb tegutsema nii sisemine kui ka väline motivatsioon. Motiveeritud töötaja pingutab rohkem püstitatud individuaalsete või grupile seatud tulemuste nimel ning on huvitatud ettevõtte eesmärkidest ja nende täitmisest. Küsitluse vastustest võib järeldada, et ettevõttes kasutusel olev tulemustasusüsteem on töötajatele ebaselge. Puudub võimalus töötajal ise arvutada oma tulemustasu. Üle peaks vaatama tulemustasu maksmise komponendid. Juhipoolne tagasiside ja selgitus töötajatele on olulised faktorid.

KOKKUVÕTE

Töötajate tasustamise küsimus on igas ettevõttes olulise tähtsusega. Üks keskseid küsimusi on, kas samu tulemusi saavutatakse põhipalga või tulemustasu maksmise juures. Erinevate teoreetikute seisukohad selles küsimuses on erinevad.

Põhipalka pooldavate teoreetikud väidavad, et töötaja peaks pingutama ning oma tööd hästi tegema põhipalga eest. Need, kellele makstakse tulemustasu teevad asju eelkõige tasu, mitte pühendumise pärast. Seeläbi väheneb nende vastutuse tajumine, sisemine tahe ja motivatsioon tööd teha. Võib tekkida olukord, kus selle asemel, et töötajad aitaksid kaasa meeskonna ning organisatsiooni edule, orienteeruvad nad oma töös vaid sellele, mis suurendab nende isiklikku tasu.

Tulemuspalga pooldajad leiavad, et kui töötajad teevad sisult sarnast tööd, kuid nende töötulemused on erinevad, siis peaks see väljenduma ka töötasus. Kui erinevate töötulemuste eest saadakse ühesugust palka, tajutakse seda ebaõiglasena ja motivatsioon langeb. Väidetavalt on töötajad motiveeritud tegema midagi, kui nad usuvad, et nende jõupingutused mõjutavad tulemuslikkust positiivselt. Nende tulemuste saavutamise tulemuseks on soovitatav tasu, neile makstavad hüvitised rahuldavad nende vajadusi ja nende soovid rahuldada vajadusi on piisavalt tugevad, et väärtustada jõupingutusi. Parima tulemuse annab indiviidist ja/või grupist hindamisaluse tasakaalustatud arvestamine. Sel juhul on võimalik vältida ühelt poolt liigset individualismi, mis halvab koostöö ning teiselt poolt liigset kollektivismi, mis vähendab individuaalseid pingutusi.

Lõputöö eesmärgiks oli anda hinnang tulemustasu süsteemile finantsasutuses.

Lõputöö raames läbi viidud ankeetküsitluse tulemusi analüüsisel selgus, et täna kasutusel olev tulemustasusüsteem pigem küll motiveerib töötajaid pingutama ettevõtte eesmärkide nimel, samas olles saavutanud maksimumpiiri, ei pingutata enam müügi nimel.

Rahaliselt parema tulemuse saavutamiseks olid motiveeritud pigem nooremad ja üle 40 aastased

töötajad. Võib öelda, et rahulolu ettevõttes makstava põhipalga tasemega jagunes võrdselt. Üksikud vastajad leidsid, et ettevõttes kinnitatud põhipalk võiks olla suurem ja mitte sõltuda niivõrd tulemustest. Samuti jagunes osakaal võrdväärselt vastanute vahel, kes märkisid, neid rahuldaks piisavalt suur põhipalk ilma tulemustasuta või siis kõrgem põhipalk ja väiksem tulemustasu. Nendest tulemustest võib järeldada, et tulemustasu osakaal müügitulemustesse on pigem väike.

Finantsasutuses kasutusel olev tulemustasusüsteem peab olema vastajate hinnangul rohkem läbipaistvam. Pigem tehakse tööd teadmise ja kogemusega, et klient tuleb ära teenindada ja töötajat panevad tegevatema sisemised motivaatorid, mitte niivõrd raha.

Vastajate hinnangul ei tohiks tulemustasul olla ülempiiri, sest parematel töötajatel on reeglina paremad müügitulemused, kuid tunnevad ebaõiglast tasustamist ja pikema aja jooksul pärsib see nende töötulemusi. Sama probleem kerkib esile ka suvepuhkuste ja asenduste ajal, kus töökoormus on kordades suurem, ületunnid kurnavad, kuid tulemustasu arvestamisel võetakse arvesse maksimaalne tasu määr.

Enamus peavad oluliseks oma aega ja puhkust. Töö- ja pereelu ühildamist. Puhanud inimene on valmis ettevõtte eesmärkide nimel rohkem pingutama.

Lõputöö teoreetilisest osast ning uurigutulemustest lähtuvalt toob lõputöö autor välja ettepanekud.

1. Põhipalk võiks olla omavahelises seoses tööstaažiga. Näiteks võib tõsta põhipalka alates neljandast tööaastast konkreetse tööandja juures. See annaks töötajatele võimaluse rohkem teenida, tagaks kindla igakuise sissetuleku ja töötajad oleksid rohkem motiveeritud panustama ettevõtte eesmärkide nimel. Samuti tagaks see ka ettevõttele stabiilse tööjõu.
2. Üheks võimaluseks tulemustasusüsteemi läbipaistvamaks muutmiseks oleks juhipoolne antav tagasiside iga kvartali lõpus, kus vaadatakse koos üle eesmärkide ja saavutatud tulemuste osa. Vajadusel annab juht täiendavaid selgitusi ning vastab töötajal tekkinud küsimustele.
3. Asendamiste korral võiks juht ja asendaja omavahel kokku leppida asendustasu maksmise asendusperioodi ajaks. Selleks võib olla kindel summa lisatasu näol. Teiseks võimaluseks võib olla tulemustasu maksimaalse tasumäära mitte kehtestamine. Töötajad ootavad, et nende panust töösse ja tööaega väärtustatakse ettevõtte poolt õiglaselt. See toob omakorda endaga kaasa rahuloleva ja motiveeritud töötaja.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Alas, R.** (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Tallinn: Külim. 263 lk.
2. **Armstrong, M., Murlis, H.** (2007). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practise*. 5th Edition. Kogan Page. 722 lk.
3. Balls, A. (2009). *Getting the best from staff*. NZ Business. May 2009. Vol. 23, no. 4, pp. 64- 64.
4. **Berger, L.A., Berger, R.B.** (2008). *The Compensation Handbook*. 5th Edition. A state-of-the- Art Guide to Compensation Strategy and Design. McGraw-Hill. 682 lk.
5. **Byars, L.L., Rue, L.W.** (2011). *Human Resource Management*. 10th Edition. The McGraw Hill Companies, Inc
6. **Dessler, G.** (2013). *Human Resource Management*. Boston: Pearson. 718 lk.
7. Finantsasutuse sisekord. (2014). Liisingu üksuse tulemustasu maksmise kord.
8. Frick, B.J., Goetzen, U., Simmons, R. (2013). The Hidden cost of high-performance work practices: Evidence from a large german steel company. *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 66, no. 1, pp. 198-224.
9. Infoleht Palk. *Kas praegu korduvad aastad 2007 – 2008?*. September 2016. Lk 19.
10. Infoleht Palk. *Lisatasusid saanud töötajad on oma töötasuga rohkem rahul*. Märts 2016. Lk 10.
11. Judge, T., A. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature.
[http://www.timothyjudge.com/Judge,%20Piccolo,%20Podsakoff,%20et%20al.%20\(JVB%202010\).pdf](http://www.timothyjudge.com/Judge,%20Piccolo,%20Podsakoff,%20et%20al.%20(JVB%202010).pdf) (09.11.2016).
12. Kermally, S. (2005). *Gurus on People Management*. London: Thorogood Publishing Ltd. p. 153.
13. Krieger, M. (2011). *Tulemustasuga või tulemustasuta ehk mida tasub teada, kui tahad inimesi tööle panna*. [WWW] <http://www.director.ee/tulemustasuga-vi-tulemustasuta-ehk-mida-tasub-teada-kui-tahad-inimesi-tle-panna> (08.10.2016).

14. **Mayo, A.** (2004). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 281 lk.
15. **Milkovich, G., Newman, J.** (2011). *Compensation*. 10th Edition. McGraw-Hill. 689 lk.
16. Müügitöö tasustamine. [WWW] <https://www.palgainfo.ee/en/994-palgauudiste-koond/koolitusmaterjalid-materjalid/12803-muugitoeede-tasustamine-pohipalk-voitulemuspalk> (17.10.2016).
17. Pajumaa, K. (2012). Kas ainult porganditest piisab ehk kuidas ennast ja oma alluvaid tegelikult motiveerida? [WWW] <http://motivaator.ee/kas-ainult-porganditest-piisab-ehk-kuidas-ennast-ja-oma-alluvaid-tegelikult-motiveerida/> (12.11.2016).
18. Pink, D.H. (2012). A Radical Prescription For Sales. Harvard Business Review. Vol. 90, no. 7/8, pp. 76-77.
19. **Pink, D.H.** (2011). *Liikumapanev jõud. Mis meid tegelikult motiveerib*. Tallinn: Äripäev. 216 lk.
20. Raamatupidamise praktik. *Kuidas olla töös motiveeritum?*. Aprill 2015. Lk 14.
21. Raidve, H. (2008). *Lisatasud, boonused ja preemiad*. [WWW] <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2008/09/10/lisatasud-boonused-ja-preemiad> (18.10.2016).
22. **Rask, M., Raidve, H.** (2009). *Töölepingu seadus*. Tallinn: Äripäev. 166 lk.
23. **Stone, L.** (2009). *Study Guide to Accompany Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. 10th Edition. Boston: Pearson. 355 lk.
24. **Türk, K.** (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 446 lk.
25. **Vahtra, K., Raidve, H.** (2007). *Palgakäsiraamat. Arvestus, tingimused, maksmine*. Tallinn: Pandekt OÜ. 240 lk.
26. **Varts, R., Laurson, K.** (2012). *Personalijuhtimise Käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 384 lk.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Minu nimi on Relje Kivimäe. Olen TTÜ Tallinna Kolledži majandusarvestuse üliõpilane ning seoses lõputööga palun Teil osaleda uuringus, mille eesmärgiks on anda hinnang tulemustasu süsteemile finantsasutuses.

Küsimustik on anonüümne ning vastamiseks kulub keskmiselt 10 minutit.

Vastuseid ootan tagasi hiljemalt 28.10.2016

Tänan abi eest!

Ankeetküsitlus

1. Sugu
 - Naine
 - Mees
2. Teie vanus
 - Kuni 25
 - 25-29
 - 30- 34
 - 35-39
 - üle 40
3. Milline on Teie haridustase
 - Kutseharidus
 - Kõrgharidus
 - Lõpetamata kõrgharidus

Kui kõrgharidus, siis kas rakenduskõrgharidus, bakalaureus või magistrikraad

.....

4. Kas ettevõttes kasutusel olev tulemustasu süsteem paneb Teid rohkem pingutama ettevõtte eesmärkide nimel võrreldes põhipalga süsteemiga?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

5. Kas põhipalk on Teie soovitud tasemel?

- Jah
- Ei

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

6. Kui vastasite eelmisele küsimusele EI, siis kui palju peaks põhipalk tõusma, et see oleks Teie soovitud tasemel? Palun sisestage protsent.

- _____

7. Kas tulemustasu süsteem on Teie jaoks arusaadav/läbipaistev?

- Jah
- Ei

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

8. Kas olete rahul ettevõttes täna kasutusel oleva tasustamissüsteemiga?

- Ei, ei ole üldse
- Pigem ei
- Pigem jah *Lisa 1 järg*
- Jah olen

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

9. Kas ettevõttes kasutusel olev tulemustasu süsteem pakub Teile rahulolu?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

10. Kas olete rahul töötasuga, mida saate oma töösoorituste eest?

- Ei, ei ole üldse
- Pigem ei
- Pigem jah
- Jah olen

Palun kommenteerige, eelkõige lisage kommentaarid eitava vastuse korral.

.....

11. Mis motiveerib Teid kõige rohkem panustama oma töösse?

- Mitterahaline tunnustus (juhi tagasiside, juhtimisstiil, meeldiv töökeskkond, kuuluvustunne)
- Rahaline tunnustus

12. Milline palgasüsteem Teid kõige rohkem motiveeriks?

- Suurem põhipalk väiksem tulemuspalk
- Väiksem põhipalk suurem tulemuspalk
- Piisavalt suur põhipalk ilma tulemustasuta
- Muu (palun täpsustage)

.....

13. Mis Teid motiveerib?

Palun valige 5-7 motivaatorit enda jaoks olulisuse järjekorras.

- Erialane täienduskoolitus
- Mittetöised täienduskoolitused
- Palk– puhkusekoefitsient 1,4 korda
- Lisatasud, preemiad
- Esimeste haiguspäevade hüvitamine
- Puhkus– paindlik õppepuhkus, staažipuhkus, tervisepäevad, jõulupuhkused, erakorraliste sündmuste puhkus
- Soodustused (spordikompensatsioon, tervisekontroll, ühisüritused, mobiiltelefon)
- Paindlik tööaeg
- Arenguvõimalus
- Saavutusvajadus
- Töö sisu
- Koostöö

Soovi korral palun kommenteerige oma valikuid

14. Kui motiveeritud Te tänase sissetuleku juures olete?

- Olev motiveeritud
- Olen keskmiselt motiveeritud
- Olen madalalt motiveeritud
- Motivatsioon puudub

Lisa 2. Tulemustasu arvestustabel III kvartal 2016

	UM liisingut tk.	UM summa MEUR	Lepingu- tasude summa tEUR	Liiklus- kindlus- tus tk	Kasko- kindlus- tus tk	Kuu-tasu	Lõppenud aktiivsed FL lepingud	Intressitulu	Lepingutasu	Kokku	Kvartali summa	Kuu summa
Grand Total	1135	25,4	184,1	647	608	604,8	103	1 566 623,8	184 149,9	1 753 192,9	21 038,3	7 012,8
Töötaja 1	75	3,9	13,5	4	12	53,3	2	274 509,7	13 546,9	288 269,9	1 729,6	576,5
Töötaja 2	95	4,1	15,3	36	32	226,7	81	231 157,0	15 280,0	247 343,7	1 484,1	494,7
Töötaja 3	148	2,2	23,0	76	65	135,4	1	137 847,9	23 035,0	161 288,9	1 935,5	645,2
Töötaja 4	15	0,3	0,9	9	9	-	-	20 299,3	890,0	21 189,3	254,3	84,8
Töötaja 5	60	3,0	9,8	19	32	170,0	1	159 175,8	9 754,0	169 609,8	1 017,7	339,2
Töötaja 6	88	1,2	12,2	53	51	99,8	9	78 827,4	12 227,0	91 353,9	1 096,2	365,4
Töötaja 7	4	0,1	0,8	3	3	-	-	-	790,0	790,0	9,5	3,2
Töötaja 8	105	1,4	19,9	82	74	149,8	1	100 716,6	19 858,0	121 023,9	1 452,3	484,1
Töötaja 9	1	0,1	0,1	0	0	-	-	10 039,2	64,0	10 103,2	60,6	20,2
Töötaja 10	117	1,9	19,7	99	81	172,8	1	118 576,3	19 680,0	138 774,7	1 665,3	555,1
Töötaja 11	85	1,3	14,1	74	66	134,4	1	86 952,4	14 115,0	101 470,6	1 217,6	405,9
Töötaja 12	41	1,0	7,3	7	23	100,0	-	88 460,3	7 335,0	96 195,3	577,2	192,4
Töötaja 13	97	1,3	15,6	59	56	110,4	3	94 883,4	15 596,0	110 810,6	1 329,7	443,2
Töötaja 14	85	1,2	14,8	61	53	109,4	3	80 767,0	14 780,0	95 875,4	1 150,5	383,5
Töötaja 15	91	1,3	12,6	58	43	97,0	-	84 411,5	12 630,0	97 332,4	1 168,0	389,3

SUMMARY

THE PERFORMANCE PAY IMPACT TO THE SALES PERFORMANCE RESULTS IN THE ESTONIAN FINANCE COMPANY

Relje Kivimäe

Language: Estonian

Pages: 43

References: 26

Keywords: Remuneration, salary, pay performance, motivation

Figures: 17

Tables: 2

Appendixes: 2

Employee's remuneration is important topic in every company. One of the key questions is whether the same results are achieved at the base pay or bonus. Different theorists have different views on this issue.

The theorists who stand for the base pay state that the employee should make an effort and do own job well only on the base pay. These employees who receive a performance fee doing it only for pay not because they are dedicated. This reduces the perception of their responsibility, the inner desire and motivation to work. There might be a situation where instead of employees contribute to the success of the team and the organization, but to orient them in their work, which contributes to their personal reward.

Result wage proponents believe that if employees are doing work similar in content, but the results of the work are different, then this should also be reflected in the remuneration. When with different performance result received same salary, it is perceived as unfair, and the motivation drops. Predictably employees are motivated to do something if they believe that their efforts influence performance positively. Resulting in the achievement of these results it is recommended to pay them with benefits paid to satisfy their needs and their desire to meet the

needs of a robust enough to appreciate the effort. For best results achieved by individual and / or group of assessment, balanced account. In this case, it is possible to prevent excessive individualism on the one hand, which paralyzes cooperation and on the other hand too much collectivism, which reduces individual effort.

The thesis objective was to evaluate the system performance of financial company.

Based on the analysis of the survey carried out during the thesis the results showed that the bonus system rather encourages employees towards company's goals, while the maximum limit being reached, is not tightened for sales anymore.

Achieving better financial results were more motivated younger workers aged 40 and over. The level of satisfaction of the basic salary paid to the company being divided equally. Single respondents felt that the company base pay could be higher, and not to depend on the results. Also equally divided the proportion between of respondents who indicated that they are more satisfied with the large salary without performance fee or higher salary and lower performance fee. From these results it can be concluded that the performance fee is rather small proportion of the sales performance.

The performance fee system of the company must be more transparent according to respondents. Rather the work is being done because the customer should be served and the inner motivators force to act, rather than money.

According to respondents' assessment on the performance fee not should be maximum limit, because the best workers are generally better sales results, but the feel is unfair pay and a longer period of time, it inhibits their performance. The same problem also arises during summer holidays and replacement periods, where the workload is much higher but in the performance fee is taken into account only the maximum fee rate.

Most of the employees respect their time and vacation. Reconciliation of work and family life. A rested person is ready to do more to corporate goals.

From the thesis of the theoretical part and based on analysis the author introduce following proposals.

1. The base pay could be connected with the length of employment. For example, the base pay can be increase from the fourth year of work. This would give employees the

opportunity to earn more, ensure a certain monthly income, and workers are more motivated to contribute to the company's goals. It would also ensure a stable workforce in the company.

2. One option to change the bonus system more transparent would be the feedback to the managers side at the end of each quarter, which will be reviewed with the objectives and results achieved. If necessary, the manager gives additional explanations and responds employee questions.
3. In case of replacements the manager and a employee could be agreed between the alternate payment period for a replacement. This may be a fixed sum in the form of additional pay. Another possibility could be abolish of the maximum rate. Employees expect that their contributions to the work and the hours of work are valued fairly by the company. This will in turn result in a satisfied and motivated employee.