

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Pille-Riin Kajamäe

**TULEMUSTASU SÜSTEEMI MUUTMINE N ETTEVÕTTE
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Maria Kütt

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Pille-Riin Kajamäe

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 095338TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: pilleriin.kajamae@gmail.com

Juhendaja Maria Kütt:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE TAUST.....	8
1.1 Tasu mõiste ja tasupaketi osad.....	8
1.2 Tulemustasu rakendusvõimalused	10
1.3 Motivatsioon kui seos soorituse ja saadava hüve vahel.....	14
1.4 Tulemustasu süsteemide võimalikud kitsaskohad	15
1.5 Tulemustasu süsteemide äriplaneerimine.....	17
1.6 Tulemustasu süsteemide käitumuslik mõju	20
1.7 Tasusüsteemi muudatuse juhtimine	24
2. EMPIIRILISE UURIMUSE KIRJELDUS	25
2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisprotsessi kirjeldus	25
2.2 Uuritud ettevõtte tutvustus.....	27
2.3 Uuritud ettevõtte palgasüsteemi muudatuse kirjeldus	28
2.4 Kvalitatiivse juhtimise uuringu meetodika.....	29
2.5 Kvantitatiivse töötajate uuringu meetodika	31
3. EMPIIRILISE UURIMUSE TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	33
3.1 Kvalitatiivne uuring juhtimise sihtgrupis	33
3.1.1 Müügikonsultandi töö iseloomustus.....	33
3.1.2 Müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse.....	34
3.1.3 Panustamine töösse	36
3.1.4 Muutused klienditeeninduses	37
3.1.5 Motivatsioon.....	37
3.1.6 Müügikonsultantide vaheline konkureerimine.....	40

3.1.7 Muutused müügitulemustes.....	41
3.2 Kvantitatiivne uuring töötajate sihtgrupis.....	42
3.2.1 Müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse.....	42
3.2.2 Tööandja poolt pakutavad tasud ja palgasüsteem	44
3.2.3 Motivatsioon ja rahulolu tööga	46
3.2.4 Muutused suhetes kolleegide ja juhiga.....	51
3.3 Majandustulemuste analüüs	52
3.4 Arutelu	55
3.4.1 Järeldused ja soovitused.....	59
KOKKUVÕTE	62
SUMMARY	64
VIIDATUD ALLIKAD.....	67
LISAD	71
Lisa1. Tulemustasudest loobumise mõju küsimustik	71

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on analüüsida igakuistest tulemustasudest loobumise otsuse mõju N ettevõtte müügiesinduste töötajate hoiakutele ja esinduste majandustulemustele.

Uurimistöös kasutas autor nii kvalitatiivset (poolstruktureeritud intervjuud) kui kvantitatiivset (ankeetküsitlus ja majandustulemuste analüüs) uurimismeetodit. Uuringu valimi moodustasid N ettevõtte müügiesinduste juhid ja töötajad.

Uurimistulemuste analüüs näitas, et palgasüsteemi muudatus kulges tänu esindustes tehtud põhjalikule eeltööle ja kommunikatsioonile sujuvalt ja juhid töötajate vastuseisu ei tajunud. Töötajad tundsid peamiselt hirmu igakuise sissetuleku kahanemise ees ja seetõttu tunti huvi eelkõige uue põhipalga suuruse vastu. Juhtide hinnangul töötajate pingutus heade tulemuste saavutamiseks uue palgasüsteemi puhul ei vähenenud. Uue tasusüsteemi positiivse poolena tõid nii juhid kui töötajad välja müügiesinduste parema sisekliima ja töötajate omavahelised pingevabamad suhted. Teenindajatel jäi senisest enam aega kliendi vajaduse väljaselgitamiseks ning ettevõtte hinnangul on klienditeeninduse tase seeläbi tõusnud. Pikemas perspektiivis loob see kuvandi kliendisõbralikust ettevõttest ning kasvatab klientide lojaalsust. Samuti ei tajunud juhid peale uue süsteemi rakendamist töötajate töemotivatsiooni langust. Leiti, et kui varem motiveeris töötajaid tulemustasu teenimise võimalus, siis nüüd toetab müügikonsultantide tulemuste saavutamist pigem sisemine motivatsioon ja võrdlus teiste töötajatega. Sellest võib järeldada, et tulemustasust loobumine võib kaasa aidata müügitöötajate motivatsiooni liikumisele rahaliselt motivatsioonilt sisemise rahulolu ja saavutusvajaduse väärtustamise suunas. Seda tüüpi motivatsioon on ajas püsivam ning pikemas perspektiivis jätkusuutlikum ja kasumlikum. Palgasüsteemi muudatus ettevõtte majandustulemustes märgatavaid muutusi kaasa ei toonud.

Võtmesõnad: tulemustasu, põhipalk, motivatsioon, müügitöötaja, rahulolu.

SISSEJUHATUS

Töötajate tasustamine kuulub ettevõtte funktsioneerimise põhiküsimuste hulka. Iga ettevõtte jaoks on oluline, et töötajatele makstud tasu eest saadaks vastu tulemusel, mis toetaksid ettevõtte üldisi eesmärke, rahuldaksid klientide soove ja oleksid kooskõlas omanike huvidega.

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

Tulemustasude maksmine on levinud praktika ka Eesti ettevõtetes. Teatud ametikohtade puhul (müügitöötajad, klienditeenindajad) kasutavad paljud ettevõtted oma tegevust toetavaid tulemustasuskeeme. (Eesti palgauuring 2013, 5). Töötajatele annab tulemustasu võimaluse teenida täiendavat tasu vastavalt oma tööpanusele, kuid sageli ei ole seda tüüpi tasuosa suurus kuude lõikes stabiilne ning võib tekitada töötajas ebakindlust igapäevase toimetuleku suhtes. See võib omakorda pingestada töötajate vahelisi suhteid ning õhutada ebatervet võistluslikkust kollektiivis. Pikemas perspektiivis tekib küsimus – kas ettevõtte jaoks on kasumlikum saada töötajatelt igakuiselt parimad käibenäitajad ja riskeerida töötajate jõu ammendumisega või tagada töötajatele stabiilne ja rahuldav sissetulek ning hea sisekliimaga töökeskkond ja seeläbi ka ettevõtte jätkusuutlikkus?

Käesolev töö püüab erinevate meetodite abil sellele küsimusele vastust leida. Tegemist on mitmetahulise küsimusega, mis koosneb ka paljudest emotsionaalsetest teguritest ja seetõttu on tulemustasude keeruline kvantitatiivselt mõõta. Et hinnata tulemustasude maksmise mõttekust, jälgitakse N ettevõtte käekäiku perioodil, mil müügitöötajate tasustamisel loobuti tulemustasudest ning mindi üle uuele, põhipalgakesksele tasusüsteemile. Selleks, et hinnata tulemustasude mõju töösooritusel, otsustas töö autor uurida, kuidas muutusid vaadeldud

perioodil müügitulemused ning milline on ettevõtte töötajate ning nende juhtide hinnang toimunud muudatustele.

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida igakuistest tulemustasudest loobumise otsuse mõju N ettevõtte müügiesinduste töötajate hoiakutele ja esinduste majandustulemustele. Empiirilise uuringu valimi moodustavad uuritud ettevõtte müügiesinduste juhid ja töötajad, kelle hinnanguid uuritakse seoses eelpool nimetatud muudatustega tasusüsteemis. Uurimisandmete kogumisel ja analüüsimisel kasutas autor nii kvalitatiivset (poolstruktureeritud intervjuud) kui ka kvantitatiivset (ankeetküsitlus ja müügitulemuste analüüs) uurimismeetodit.

Magistritöö ülesanneteks on:

- Selgitada välja, kuidas on teoreetilises kirjanduses kirjeldatud tulemustasudega seonduvat;
- Kirjeldada, kuidas muutus uuritud ettevõttes müügiesinduste töötajate tasusüsteem;
- Viia läbi poolstruktureeritud intervjuud tasusüsteemi muudatust kogenud osakondade juhtidega;
- Lähtuvalt kogutud andmetest koostada tulemustasudest loobumise mõju hindamiseks ankeetküsimustik;
- Viia läbi küsimustikul tuginev arvamusuuring N ettevõtte esinduste töötajate seas;
- Analüüsida millist mõju avaldas tulemustasudest loobumine esinduste müügikäibele ja palgakuludele;
- Analüüsida ja tõlgendada saadud uurimistulemusi;
- Teha järeldused ja soovitused, tuginedes tehtud tööle.

Tulenevalt töö eesmärkidest ja püstitatud uurimisülesannetest on magistritöö jaotatud kolme peatükki. Esimeses peatükis antakse ülevaade tasustamise olemusest üldisemalt, tulemustasude seosest äritulemuste ja töötajate motivatsiooni ja käitumisega ning tulemustasu süsteemide võimalikest kitsaskohtadest. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uurimise meetodikaid, uuritud ettevõtet ja toimunud palgasüsteemi muudatust. Kolmandas peatükis esitletakse uurimuse tulemusi, tehakse tulemuste põhjal järeldused ning soovitused.

Tutvumine käesoleva magistritööga annab mõtteid tulemustasude kasutamise käitumusliku mõju kohta nii ettevõtete omanikele kui ka juhtidele.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1 Tasu mõiste ja tasupaketi osad

Tasustamise eesmärk on tunnustada inimesi õiglaselt, võrdselt ja järjepidevalt vastavalt nende panusele organisatsioonis (Armstrong, Murlis 2004, 3). See, kuidas inimesed näevad tasustamist, mõjutab seda, kuidas nad käituvad. Tasu mõiste ei tähenda kõikidele ühte ja sedasama. Vaatenurk sõltub peamiselt sellest, kas vaadelda tasustamist ühiskonna liikme, ettevõtte omaniku, juhi või töötaja positsioonilt. Tasu, mille töötajad saavad vastutasuks oma tehtud töö eest, on tavaliselt peamiseks allikaks, mis tagab neile rahalise kindlustatuse. Töötajad võivad näha tasu kui tulu vahetamist motivatsiooni vastu iseenda ja tööandja vahel; kui õigust saada palka, olles ettevõtte töötaja, või kui tunnustust hästi tehtud töö eest (Milkovich, Newman 2008, 2). Töö hüvitamise põhieesmärkideks on töötajate motiveerimine, töötulemuste parandamine ning tõhusa personalipoliitika kujundamine ja efektiivne rakendamine (Türk 1999, 155).

Igasuguse tasustamise juures on kõige olulisem aspekt õiglus. Õigluse saame jagada kaheks – sisemiseks ja väliseks õigluseks. Tasusüsteemi sisemine õiglus on vajalik selleks, et töötaja poolt teenitav tasu oleks vastavuses sellega, millist tööd ta ettevõttes teeb ehk tema ametikoha väärtusega organisatsioonis. Väline õiglus tähendab seda, et töötajaid tasustatakse võrdväärselt samalaadse töö tegijatega teistes samalaadsetes ettevõtetes. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 299-304)

Tehtud tööd saab tasustada erinevatel viisidel. Tasupaketi osad lähtudes USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork mudelist on järgmised (2007):

- Rahalised tasud - raha, mida ettevõtte maksab töötajale tema poolt osutatud teenuste eest (põhipalk, tulemustasud, preemiad). Siinkohal on asjakohane selgitada põhipalga ja tulemustasude olemuslikku erinevust.

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). Põhipalga suurus sõltub töö väärtusest ja töö tegemiseks vajalikest oskustest (Milkovich, Newman 2008, 10).

Tulemustasu on tasuosa, mida makstakse töötajale kokkulepitud tulemuse saavutamise eest (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 310). Selle eesmärgiks on julgustada töötajat tegema mingit tegevust, panna teda rohkem pingutama, ergutada inimest käituma teatud viisil ning õhutada huvi. Samuti peaks tulemustasu peegeldama seda, millist käitumist organisatsioonikultuuris soovitakse ja millist tulemust peetakse väärtuslikuks. Käesoleva magistritöö raames kasutatakse tulemustasu sünonüümina ka mõistet „muutuvpalk“.

- soodustused - ettevõtte pakutavad programmid, mis toetavad rahalisi tasusid ning hõlmavad enamasti tervise-, pensioni-, jms seotud teenuseid ja pakkumisi;
- töö-eraelu tasakaal (ing.k. *work-life*) - ettevõtte kasutatavad praktikad ning programmid, mis aitavad töötajatel edukalt toime tulla nii tööalaste kui ka eraeluliste väljakutsetega (nt paindlik tööaeg, kaugtöö, lastehoid);
- tulemusjuhtimine ja tunnustamine - ettevõtte ja töötaja eesmärkide ühendamise ning eesmärkide saavutamise toetamine läbi regulaarse kommunikatsiooni, tagasisidestamise ja tunnustamise;
- arendamine ja karjäärivõimalused - ettevõtte pakutavad koostis- ja arenguvõimalused töötajate oskuste ja kompetentside arendamiseks ning karjäärivõimaluste loomine töötajate erialase edasiliikumise soodustamiseks.

Üha enam pööratakse tähelepanu kogutasu kontseptsioonile. Tasusüsteemi sellist terviklikku ülesehitust rakendab USA Tasustamise Assotsiatsiooni WorldatWork oma kogutasu (ing.k. *Total Rewards*) mudelis ja sarnast ülesehitust kasutavad mitmed rahvusvahelised valdkonna juhtivad konsultatsioonifirmad. (Total Rewards Model...2011). Kogutasu kontseptsiooni olulisust rõhutavad L.A. Berger ja D.R. Berger oma raamatus „The Compensation Handbook“, soovitudes ettevõtetel kasutada nelja kategooriaga kogutasu raamistikku (vt tabel 1 lk 10) (2008, 27). Rahalise tasu kõrval eksisteerivad ka mitterahalised hüvitised ja tasu hulka arvatakse ka töötaja professionaalne arendamine.

Tabel 1. L.A. Berger ja D.R. Bergeri kogutasu raamistik

	Palk ja töötasud	Rahaline ja õiglusel põhinev muutuvtasu
Otsene rahaline tasu	Tööl või turutingimustel põhinev tasu	Individaalne muutuvtasu
	Kompetentsusel põhinev tasu	Meeskonnapõhine muutuvtasu
	Palgavahemikud	Ettevõtte kasumi jaotamine
	Karjääril põhinev tasu	Aktsioptsioonid
	Geograafilised erinevused	Pikaajalised rahalised või fantoomaktsiate jagamise plaanid
	Väärtuse/ turu tõus	
	Töötajate hüved ja teenused	Arendamine ja tunnustamine
Kaudne rahaline tasu	Tervise- ja elukindlustus	Avalik/ eraviisiline tunnustamine
	Pensionile minek ja investeerimine	Suuline/ mitteametlik tunnustamine
	Töövõimetus ja pikaajaline hooldamine	Personaalsed hüved
	Koolitus ja haridus	Eriauhind preemia näol
	Ettevõtte üritused/ peod	Ametikõrgendused
	Töötajate soodustused/ teenused	Professionaalne arendamine

Allikas: (L.A. Berger, D. R. Berger 2008, 27).

1.2. Tulemustasu rakendusvõimalused

Tulemustasu võib olla individuaalse, meeskonna või firma panuse järgi määratud tasu. Selline tasu töötab motivatsioonina siis, kui on väga selgelt määratletud, mida peab tulemustasu saamiseks tegema. Tulemustasusüsteemi loomisel ja rakendamisel peab olema objektiivne meetod töösoorituse hindamiseks, mis oleks aus, läbipaistev ning töötajate poolt õiglasena tajutav. (Armstrong, Murlis 2004, 20)

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

1. Kuu- ja 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 aktsiaoptsoone, 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 kasutamisel kaks peamist kriteeriumi (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 310):

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

Veelgi täpsemaks minnes (Ibid):

- Kas tulemustasu arvutamine on seotud palgaga (nt protsent põhipalgast) või saavutatud rahalise tulemusega (nt müügimaht, tootmiskaht);
- 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.

Tulemustasuskeemi loomisel on üheks soovituslikuks reegliks see, et töötaja peaks saama tulemustasu selle tulemuse eest, mida tema oma tööga saab mõjutada. Tulemustasuskeemi ülesehitus peab olema sedavõrd lihtne, et töötaja oskaks ise ligikaudselt hinnata, millist tasu ta mingi tulemuse juures teenida saab. Vastasel juhul puudub seos töötaja

poolt antava panuse ja pingutuse vahel. Tulemustasusüsteemi juurutamiseks peab kindlasti koostama juhendi, mis peab sisaldama, kes, kui sageli ja kuidas tulemusi mõõdab ja hindab ning kes võtab vastu otsuse täiendavat tasu määrata või mitte. (Ibid).

Fontese palgauuringu järgi on tulemustasude maksmine levinud praktika ka Eesti ettevõtetes. Peaaegu kõik osalenud 338 organisatsioonist maksavad tulemustasu puhul oma töötajatele target boonuseid (93% organisatsioonidest), kus töötajale on tulemustasu saamiseks püstitatud teatud eesmärgid. Pooltel uuringus osalenud organisatsioonidest on tulemustasudele määratud ülempiir; vähestel on olemas ka tulemustasu alampiir. (Eesti palgauuring 2013, 5)

Erinevatest tulemustasu rakendusskeemidest annab ülevaate tabel 2 lk 13-14. Tabelis toodud skeemid näitavad tulemustasu rakendamise erinevaid võimalusi. Oluline on siinkohal rõhutada, et erinevatel skeemidel on kõigil oma eelised ja miinused ning sobiv tulemustasu skeem tuleks ettevõttel valida lähtudes olemasolevast situatsioonist ja soovitud tulemustest. Näiteks eeldab osade süsteemide rakendamine väga suurt lisatööd selle süsteemi edasiseks haldamiseks. Kui ettevõtte teab, et neil puudub edaspidi piisav ressurss selle süsteemi tööhoidmiseks, siis tasub kaaluda veidi lihtsamini hallatava süsteemi rakendamist. Samuti, kui ettevõtte üldine kultuur ja väärtused rõhutavad pigem traditsioonilisi ja konservatiivseid lähenemisi, siis võib selles ettevõttes olla väga loova ja uudse tasusüsteemi rakendamine keeruline. Ja vastupidi, kui tegemist on väga kiirelt areneva ja innovaatilise ettevõttega, siis võib liiga jäiga konservatiivse tasusüsteemi rakendamine mitte õnnestuda.

Tabel 2. Individuaalselt makstava muutuvtasu tasuosa (ehk muutuvpalga) skeemide võrdlus

Skeem	Peamised tunnused	Kasulikud omadused	Ohud	Rakendamis-valdkond
Eesmärkide/tulemuse saavutamise ja sooritusvõimega seotud	Töö soorituse ja töö tulemuste hindamine on seotud põhipalga tõusu või tulemustasuga/preemiatega.	Võib olla motiveeriv. Seostab tasu eesmärkidega ning nende saavutamise pingutusega. Edastab sõnumit, et hea sooritus/tulemus on tähtis ja selle eest saab tasu.	Võib olla mittemotiveeriv. Tulemuste hindamine võib olla subjektiivne. Võib kahjustada meeskonnatööd. Väärtustab kvantiteeti/tulemust, mitte kvaliteeti. Nõuab head tulemuste hindamise protsessi. Seda skeemi on raske hallata.	Neile inimestele, keda motiveerib peamiselt raha. Sellistes organisatsioonides, kus on tulemuste saavutamisele orienteeritud kultuur. Tulemuste mõõtmise ja hindamise protsess peab olema objektiivne.
Asjatundlikkusega (kompetentsusega) seotud	Palgatõus on seotud asjatundlikkuse kasvuga.	Keskendub vajadusele saavutada asjatundlikkuse kasv. Õhutab arendama kompetentsust. Saab siduda muude personalijuhtimise eesmärkidega, mis on seotud kompetentsuse arendamisega.	Asjatundlikkuse taseme/kasvu hindamine võib olla keerukas. Tulemuste saavutamine jääb kõrvale ning on oht tasustada asjasse mittepuutuvaid oskusi. Nõuab juhtide koolitamist ning nende pühendumist hindamisele.	Sobib kasutada, kui personalijuhtimise poliitikas on asjatundlikkuse (kompetentsuse) hindamine juba vajalik ka muude eesmärkide saavutamisel. Olukordades, kus asjatundlikkus on väga oluliseks teguriks ning kui väljundit/tulemust on raske või sobimatu mõõta. Eeldab väga head kompetentsuse tundmist ja rakendamislahenduste raamistikku.
Panustamis (kaasatõotamis) põhine	Palgatõus või tulemustasun on seotud nii tulemuste saavutamise kui ka asjatundlikkuse kasvuga.	Inimesi ei tasustata mitte üksnes selle eest, mida nad teevad /saavutavad, vaid ka selle eest, kuidas nad seda teevad.	Sarnaselt eelmise kahe skeemiga võib olla raske tulemust mõõta ja hinnata ning hallata.	Veendumuse korral, et nii sisend (asjatundlikkus) kui ka väljund(tulemus) on sobiv ja võimalik koos hinnata.
(Käsitsi) tööoskuse põhine	Tasu lisandub uute oskuste omandamisel ja töövõime lisandumisel.	Õhutab ja tasustab vilumuste/tööoskuste tekkimist ja arendamist.	Kulu pole mõistlik, kui inimesed omandavad uusi oskusi/uut vilumust, mida neil pole võimalik oma töös piisavalt kasutada.	Jaekaubandus- ja teenindustevõtetes, tootmisettevõtetes.

Teenistusajaga seotud	Tasu lisandub töötatud aja eest astmestiku järgi.	Kõrvalekalleteks pole võimalust, lihtsalt kasutatav skeem.	Ei võimalda maksta rohkem neile, kes panustavad töösse tavapärasest enam.	Saab kasutada organisatsioonis, kus see on traditsiooniline ja kui ametiühingud pole päri teistsuguste viisidega.
-----------------------	---	--	---	---

Allikas: (Personalijuhtimise Käsiraamat 2012, 312-313).

1.3. Motivatsioon kui seos soorituse ja saadava hüve vahel

Tulemustasude peamine eesmärk on töötajate täiendav motiveerimine. Motiveerimist võib defineerida kui inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamist ja inimese mõjutamist nende kaudu. Töises tegevuses võib vaadelda kolme motivatsiooniallikat (Vadi 2004, 91):

- Töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ning kõik, mis sellega kaasneb;
- Töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal;
- Töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi.

Töötajate motiveerimiseks oleks vajalik teada, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks allikas võib kompenseerida teise puudumise. (Ibid)

1950-ndatel kirjutatud ja tänaseks klassikaks saanud artiklis esitleb psühholoog Frederick Herzberg motivatsiooni kahe faktori teooriat, olles eelnevalt põhjalikult uurinud inimeste töösse suhtumist. Ta jõudis järeldusele, et mõned varem motiveerivateks peetud tegurid ei andnud midagi enam, kui kõrvaldasid rahulolematuse ning nimetas need hügieenifaktoriteks. Nende tegurite puudumine või madal tase põhjustas rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõstnud töötajate motivatsiooni. Inimesi motiveerisid muud tegurid, motivatsioonifaktorid, mille puudumine ei pruukinud töötajaid veel rahulolematuks muuta, kuid nende olemasolu oli kahtlemata motiveeriv. Hügieenifaktorid on töötasu, töö turvalisus, töötingimused, kontrolli sagedus ja ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet jms. Motiveerivad tegurid on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus jms. (Herzberg, et al 1959) Motivatsiooni valdkonnale sarnaselt on ka tööga rahulolu puhul kehtiv Herzbergi

teooria, mis põhineb väliste ja sisemiste tööomaduste dihhotoomial. Selle teooria kohaselt erinevad tööga rahuloluni viivad faktorid rahulolematuse viivatest faktoritest. Välsed faktorid ehk „rahulolematuse tekitajad“ on seotud keskkonnaga, milles töötaja teeb oma tööd. Nende hulka kuuluvad palk, töö turvalisus, töötingimused, juhtimine ning isikutevahelised konfliktid. Sisemised faktorid ehk „rahulolu tekitajad“ viitavad töö sisule, mida töötaja teeb. Nende hulka kuuluvad saavutamise tajumine, tunnustamine, vastutus, töö iseloom, isiklik areng ja edasiliikumine. (Spillane 1973, 71-72)

Kehtestatud palgatase peab olema töötaja jaoks piisav, vastasel juhul muutub töötasu rahulolematuse allikaks (Meyer 1975, 48). Palga tähtsus varieerub indiviiditi. On tõenäoline, et madalama sissetulekuga töötajaid innustab palgatase rohkem, kuna see aitab rahuldada füsioloogilisi vajadusi (Meyer, et al 1979, 90-93). Rahaline kompensatsioon tundub olevat seotud töörahuloluga selles ulatuses, mil määral töötaja individuaalsed vajadused on rahuldatud. Töö ise, töötaja taju palkade võrdsusest kaastöötajatega ning töösoorituse ja tasu seosed on samuti tähtsad faktorid palgaga rahulolu määratlemisel. (Pink 2011, 163-164) Kuigi palk on peaaegu alati tööga rahulolu faktor, on märgatud, et suurem palk ei vii automaatselt suurema rahuloluni, kuna raha võib tajuda nii motivatsiooni- kui ka hügieenifaktorina (Herzberg 1968, 57).

Kuigi rahalist tasu peetakse üheks oluliseks motivatsiooniallikaks, ei pruugi seos töö tegemise ja tasustamise vahel olla üheselt mõistetav ega selgepiiriline. Käesolevas magistritöös uuritakse ühe teemana töötajate motivatsiooni muutust seoses tulemustasudest loobumise otsusega.

1.4. Tulemustasu süsteemide võimalikud kitsaskohad

Tulemustasu süsteemide toimivust on ka kahtluse alla seatud. Pfefferi töödes on väidetud, et uskumus, mille kohaselt tulemuspalka maksmine parandab töötulemusi, on pigem müüt. Tema hinnangul tulemuspalk hoopis õõnestab tulemuslikkust – nii organisatsiooni kui ka indiviidi tasandil. Paljud uuringud viitavad sellele, et selline tasustamisviis kahjustab meeskonnatööd, soodustab vaid lühiajaliste pingutuste tegemist ja viib inimesed arvamusele, et palk ei sõltu töö tulemustest, vaid õigetest „suhetest“ ja individuaalsest suhtlemisoskusest. (Pfeffer 1998, 112) Oma 2006. aasta artiklis lisab Pfeffer, et tulemustasude kasutamise probleem seisneb selles, et need põhinevad tavaliselt pigem eeldustel. Võib arvata, et

tulemustasude rakendamine põhineb pigem usul nende töökindlusesse kui reaalsetel tõenditel või kriitiliselt läbimõeldud otsustel. Sellele uskumusele tuginedes, ehitavad ettevõtted kalleid tulemustasusüsteeme, mis soovitud käitumise asemel pigem kahju toodavad. (Pfeffer, Sutton 2006, 13)

Samuti on leitud, et tulemustasud toimivad paremini lihtsate, selgelt ettekirjutatud tööde puhul. Keerukamate, loomingulist mõtlemist ja ühtlasi inimesele endale rohkem huvi pakkuvate tööülesannete puhul võib töö sooritus eest maksmine mõjuda pigem pärssivalt. (Pink 2011, 197; Bailey, Fessler 2011, 189; Libby, Lipe 1992, 266-269)

Tulemustasude kasutamine võib näida küll ettevõtte jaoks ahvatlev, kuid väga tihti võib selle tagajärg olla soovitud hoopis vastupidine. Campbell ja kolleegid toovad välja ettevõtete 5 peamist tulemustasude murekohta (1998, 132):

1. Mõõtmisega seotud probleemid – ettevõtte peab olema võimeline adekvaatselt hindama erinevate töötajate panustamist.
2. Tulemuslikkuse hindamise tagasiside – töötajale peab olema selgelt arusaadav, mille alusel ja kuidas tema panust mõõdetakse.
3. Soovitud tasu suurus – tulemustasu osakaal peab olema piisavalt suur, et inimene tajuks sissetuleku muutust. See tähendab omakorda, et ettevõtte eelarve peab sisaldama selleks piisavalt vahendeid.
4. Süsteemi ebaselgus – tulemustasu on ainult üks osa palgasüsteemist ja töötajate jaoks võib olla ebaselge, mille eest täpselt seda makstakse.
5. Soovimatud tagajärjed – tulemustasud võivad põhjustada töötajate keskendumist ainult nendele tegevustele, mis neile rahaliselt tuluvad on.

Lowery, Petty ja Thompson viisid seitsmele ettevõttele tuginedes läbi uuringu, selgitamaks välja, mis on töötajate olulisemad küsimused seoses tulemustasude juurutamisega ettevõtetes. Tulemustest selgus, et kuigi töötajatele meeldis idee teenida suuremat kogupalka, tekitas uue süsteemi kohta peamisi küsimusi eesmärkide seadmise kvaliteet ja tulemuspalkade maksmise ebaõiglus vastavalt soosingule. (Lowery, et al 1996, 29-32)

Pink võrdleb tulemuste eest tasustamist piitsa ja prääniku meetodiga, mis põhineb premeerimisel ja karistamisel. Antud süsteem töötas hästi 20. sajandi rutiinsete ülesannete puhul. Kuid 21. sajandil on muutunud viis, kuidas me organiseerime oma tegevust, mida me teeme, kuidas sellest mõtleme ja kuidas me teeme seda, mida teeme. Pink väidab, et kuna arenenud maailm on liikunud suures osas industriaalmajandusest teadmispõhise majanduse

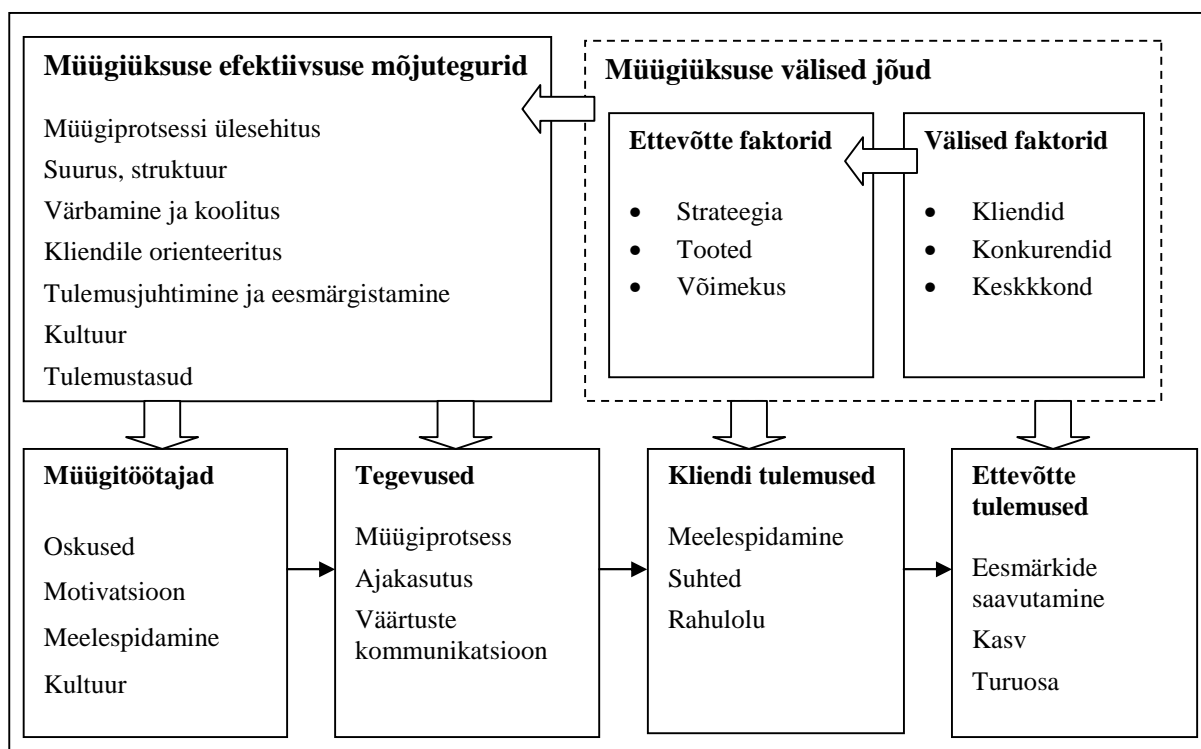
juurde, oleks aeg vaadata üle ka seni kehtinud n-ö piitsa ja prääniku meetod, mis rõhub välistele motivaatoritele ja mõjub sisemisele motivatsioonile pigem laastavalt. (Pink 2011; 85-144)

Ahiabor leidis, et tootlikkus sõltub nii rahalistest kui ka mitterahalistest tasudest (2013, 6). Gibbonsi uurimus töö stiimulite kohta näitab, et kuigi inimeste jaoks on oluline rahuldav palk, on mõned mitterahalised motivaatorid tõhusamad kui lisatasu, aidates luua paremaid pikaajalisi töösuhteid enamikes sektorites ja töövaldkondades (2006). McKinsey Quarterly uuring näitas, et mitterahalised motivaatorid, nagu näiteks vahetu juhi tunnustus, juhtkonna tähelepanu ning võimalus juhtida projekte ja töörühmi, olid hinnatud kõrgemalt kui mitmed rahalised tasud (McKinsey...2009).

Käesoleva peatüki kokkuvõtteks võib nentida, et tulemustasude kasutamisel ettevõtte tasustamise poliitikas võib olla ka negatiivseid tagajärgi. Järgnevalt käsitletakse tulemustasude võimalikke kitsaskohti parema ülevaate saamiseks kahes alamteemas: 1) tulemustasu süsteemide ärinte mõju; 2) tulemustasu süsteemide käitumuslik mõju.

1.5. Tulemustasu süsteemide ärinte mõju

Zoltners, Sinha ja Lorimer kirjeldavad, et müügiüksuse tulemuslikkuse raamistik koosneb erinevatest sisenditest ja väljunditest, mis mõjutavad müügiorganisatsiooni tegevust (vt joonis 1 lk 18). Igas müügiüksuses mõjutab müügitöötajate tegevus kliente ja kliendid mõjutavad omakorda ettevõtte tulemusi. Lisaks mõjutavad ettevõtte tulemusi välised (kliendid, konkurendid, keskkond) ja sisesed (ettevõtte strateegia, tooted, võimekus) jõud. Juhid mõjutavad müügiüksuse tulemuslikkust läbi otsuste ja protsesside, mida defineeritakse kui müügiüksuse efektiivsuse mõjutegureid (ing.k. *drivers*). Osadel müügiüksuse efektiivsuse mõjuteguritel on otsene mõju müügiinimeste oskustele, võimekusele, väärtustele ja motivatsioonile. Ülejäänud mõjutegurid mõjutavad neid tegevusi, millesse müügiinimesed ise kaasatud on. Tulemustasud on seejuures ainult üks mitmetest müügiüksuse efektiivsuse mõjuteguritest. Juhtides kõiki mõjutegureid efektiivselt, saavad juhid luua väljundi, mis on parim nii ettevõtte klientidele kui ettevõtte tulemustele. (Zoltners, et al 2012, 172-178). Kirjeldatud müügiüksuse tulemuslikkuse raamistik on toodud joonisel 1 lk 18.



Joonis 1. Müügiüksuse tulemuslikkuse raamistik

Allikas: (Zoltners, et al 2012, 173).

Frick, Goetzen ja Simmons viisid aastatel 1992-2001 läbi uurimuse ühes Saksa terasetootmise ettevõttes, et uurida meeskonnatöö ja tulemuspalga mõju tootmisüksuse töötajate produktiivsusele. Nad leidsid, et tulemuspalk põhjustas kvantiteedi suurendamist kvaliteedi arvelt. Tootmises kasutatavaid masinaid hoiti töös pikki tunde, selle asemel, et tegeleda nende hooldusega. Kokkuvõttes tekitas tulemuspalga kasutuselevõtt ettevõtte jaoks lisakulusid ega suurendanud tootmistöölise produktiivsust. (Frick, et al 2013, 210-215)

Grund ja Westergaard-Nielsen tõid oma uurimuses välja, et tulemustasude efekt ettevõtte produktiivsusele sõltub sellest, kuidas töötajate pingutus teisendatakse tootlikkuseks ja see ei ole alati lineaarses seoses. Se tähendab, et ei pruugi kehtida reegel, et mida suuremad on tulemustasud, seda kasulikum on see ettevõttele (2008, 492-494).

Pink kirjeldab tulemustasudest loobumist Microchip Technology ettevõtte näitel. Ta kirjeldab, et mainitud ettevõttes maksti müügitöötajatele varem 60% ulatuses põhipalka ja 40% moodustas tulemustasu. Selline palgasüsteem tundus ettevõtte juhtkonnale vananenud ja tulemustasudest otsustati loobuda. Palgasüsteemi muudatus näitas, et ettevõtte müüginumbrid

suurenesid samal ajal, kui palgakulud jäid samaks. Pink toob välja, et alternatiivse palgasüsteemi kasutuselevõtt on põhjuseks, miks Microchip Technology on siiani üks edukamaid toomisetevõtteid pooljuhtide valdkonnas. (Pink, 2012, 76-77)

Pearce, Stevenson ja Perry viisid aastatel 1977-1982 läbi uuringu, vaadeldes, millist ärilist mõju omab tulemustasude kasutusele võtmine ühe USA ettevõtte näitel. Organisatsiooni tulemusi analüüsiti kaks aastat enne ja kaks aasta pärast palgasüsteemi muudatust. Tulemused näitasid, et palga sidumine tulemustega ei omanud mingisugust efekti kogu ettevõtte tulemuslikkusele. Sellest järeldati, et tulemustasudel põhinev palgasüsteem ei pruugi olla ettevõtte jaoks parim otsus. (Pearce, et al 1985, 261-271)

Balls kirjeldab tulemustasude süsteemi kasutuselevõtu ebaõnnestumist ühe Suurbritannia ettevõtte näitel. Uus palgasüsteem pani töötajad omavahel negatiivselt konkureerima ja seetõttu vähenes klienteendinduse kvaliteet. Muutusi põhjalikumalt uurides selgus, et hüppeliselt olid kasvanud ka töötajate värbamis- ja koolituskulud ning kliendirahulolu indeks langes oluliselt. Balls lisab, et ettevõtted peaksid palgasüsteemide rakendamisel kõigepealt läbi mõtlema, milline on parim viis siduda tootlikkust tulemuslikkusega ja vältima „tee seda ja me maksame sulle niipalju“ mõtlemist. (Balls 2009, 64)

Kirjeldatud uuringud näitavad, et alati ei ole tulemustasude kasutamisel positiivset tõendatud mõju ettevõtte majandustulemustele. Vastupidi, mõnedest toodud näidetest võib järeldada, et halvasti valitud või üles ehitatud tulemustasu süsteem võib ettevõtte tulemuslikkust hoopiski vähendada ja tuua kaasa lisakulusid. Käesolevas töös uuritakse antud teemat analüüsides müügikäibe muutust enne ja pärast palgasüsteemi muudatust. Lisaks uuritakse esinduste juhtidelt, milline on nende tunnetuslik hinnang esinduste müügikäivate muutusele peale palgasüsteemi muudatust.

1.6. Tulemustasu süsteemide käitumuslik mõju

Uurijatele on huvi pakkunud, kuidas mõjutab tulemustasude kasutamine töötajate käitumist. Pink kirjeldab, et inimestel on lisaks bioloogilisele tungile ja keskkonnast tulevatele preemiatele ning karistustele veel kolmas tung, mida on hakatud nimetama „sisemiseks motivatsiooniks“. Sisemist motivatsiooni iseloomustavad kolm peamist elementi: 1) iseseisvus – soov juhtida oma elu ise, 2) meisterlikkus – tahe saada aina paremaks milleski, mis meile korda läheb ning 3) eesmärk – vajadus teha seda, mida me teeme, mingi suurema eesmärgi nimel. (Pink 2011, 85-144) Inimestele on raha tähtis, kuid palju olulisem on see, et nende elu nende endi jaoks meelepärast tähendust omaks. Lihtsustatult öeldes: inimesed töötavad selleks, et neil oleks hea olla. Firmed, kes seda tõsiasi ignoreerivad, tegelevad põhimõtteliselt töötajatele altkäemaksu maksmisega ja see annab tagasilöögi lojaalsuse ning pühendumise puudumise näol. (Pfeffer 1998, 112; Tabibina, Lieberman 2007, 97-98)

Ka Frey ja Osterlohi uurimuse kohaselt ei huvita inimesi üksnes materiaalne tasu. Nad hoolivad teiste inimeste heaolust ja väärtustavad tunnustust kaastöötajate ja juhi poolt. Töötajaid motiveerib rohkem töö sisu ja selle olulisus organisatsiooni jaoks. Sellistele mitterahalistele motivaatoritele tähelepanu pööramine aitab ettevõtetel saavutada paremaid tulemusi. (Frey, Osterloh 2012, 51-52)

Tulemustasud soodustavad pigem lühiajalist kasu kui pikaajalisi lahendusi. Ettevõtted soovivad tulemustasude mõjul suurendada töö kvaliteeti. Samas, kui töötajal on võimalik mõjutada oma tasu suurust, võib ta tulemustasus näha otsest ja kiiret kasu ning pikaajaliselt võib selline mõtteviis töö kvaliteeti vähendada. (Tomal D., Tomal A. 1994, 186)

Järgnevalt antakse ülevaade erinevatest käitumuslikest aspektidest, mida tulemustasude kasutamine mõjutab.

Koostöö vs konkureerimine

Tulemustasude kasutamine hajutab peaaegu alati sarnast tööd tegevate inimeste rahalise sissetuleku suurust. See jagab töötajad rühmadeks nagu võitjad, keskmised ja kaotajad. Tulemustasusüsteemid takistavad meeskonnatööd ning järjepidevat arengut ja õppimist, mis on vajalik pikaajaliste tulemuste saavutamiseks. (Zoltners, et al 2012, 180) See juhtub, kuna tulemustasusüsteemid sunnivad töötajaid tulemuste nimel konkureerima. Tekkiv võitja-kaotaja olukord võib kaasa tuua mittesoovitavaid reaktsioone (Meyer 1975, 42):

ettekujutus iseendast moondub positiivses suunas, samal ajal kui ettekujutus konkurendist moondub negatiivses suunas ning koostöö ja kommunikatsioon konkurentide vahel väheneb.

Samuti võib tekitada kadedust ja pahameelt, kui ainult osad töötajad tulemustasu teenivad ja teised mitte (Tomal D., Tomal A. 1994, 188). Sellised reaktsioonid mõjuvad negatiivselt ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Iga organisatsiooni efektiivne funktsioneerimine sõltub individuaalsete pingutuste koosmõjust (Meyer 1975, 42).

Kui töö iseloom nõuab kasvõi vähemalgi määral koostööd ja üksteisest sõltumist, on tulemustasude maksmisel pigem negatiivsed tagajärjed (Pfeffer 2006, 17). Individuaalsed tulemustasud on kasulikud pigem juhul, kui töösooritust on võimalik objektiivselt hinnata ja tulemus on tingitud pigem individuaalsest pingutusest (Ibid). Uurimus näitas, et mida suurem erinevus on töötajate palkadel (rahalisel sissetulekul), seda madalam on inimeste rahulolu oma tööga, produktiivsus ja koostöövalmidus. Seega tulemustasusüsteemide haldamine võib oskamatu juhtimise korral nõuda palju ressursi ja teha suurt kahju. (Pfeffer, Sutton 2006, 15-17)

Gray toob välja, et tulemustasudel põhinevad palgasüsteemid on tänapäeva dünaamilise keskkonna jaoks aegunud, kuna varasemaga võrreldes väärtustatakse rohkem meeskonnatööd kui individuaalset tulemust. Selle teooria kohaselt soovitab ta lisatasude asemel tasustada inimesi õiglaselt, lähtudes turu palgatrendidest (Gray 2002, 16).

Tulemustasu süsteemide kasutamine pärsib meeskonnatööd. See võib õhutada konkureerivat käitumist, et saada isiklikku kasu kaastöötajate arvelt. Töötajad panustavad rohkem isikliku kasu teenimisse kui ettevõtte protsessidesse. (Tomal D., Tomal A. 1994, 188)

Ebaeetiline käitumine

Frey ja Osterlohi uurimus näitas, et töötajad, keda huvitab ainult tulemustasu teenimine, kulutavad palju aega ja energiat, et manipuleerida palgasüsteemi enda kasuks (2012, 51-52). Äärmuslikel juhtudel soodustavad tulemustasusüsteemid ebaeetilist ja mõnedel juhtudel isegi illegaalset käitumist (Zoltners, et al 2012, 176). 1990 aastate alguses maksis USA kaubamajade kett oma varuosade osakonna töötajatele kindlat lisatasu müüdüd varuosade ja teenuste eest. Selle tulemusena avastas ettevõtte, et töötajad võtavad raha töö eest, mis tegelikult oli ebavajalik. Aastal 1992 seisis ettevõtte silmitsi mitmete kohtuasjadega, mis olid otseselt seotud antud ettevõtte tulemustasusüsteemiga. (Ganzel 1998, 35-37).

Ebaeetilise käitumise rubriiki kuuluvad nii enda eesmärkide esiplaanile seadmine, nurkade lihvimine eesmärkide saavutamiseks kui tulemuste ilustamine. Lisaks harjuvad inimesed kõigega – tulemustasu muutub ootuspäraseks ning igal aastal eeldatakse järjest suuremaid summasid. (Krieger, 2011)

Loomingulisus

Tänu tänapäeva laialdasele info levikule on kasvanud klientide teadlikkus ja nad eelistavad näha müügitöötajana partnereid, kes saavad aru nende konkreetsetest vajadustest ja aitavad lahendada keerulisi probleeme. See on täpselt niisugust tüüpi loominguiline probleemilahendus, millelt müügil baseeruvad tulemustasusüsteemid töötajate huvi kõrvale juhivad. (Zoltners, et al 2012, 172) Tulemustasusüsteemid toimivad paremini homogeense turu ja vähem keerukate toodete müügi puhul (Ibid).

Samuti võivad tulemustasud pärssida töötajate loominguilisust luua ja rakendada uusi ideid, mis neile rahaliselt nii kasulikud ei ole (Tomal D., Tomal A. 1994, 188).

Eesmärgid

Tulemustasu küll motiveerib teatud käitumist, kuid vahel on see käitumine ebasoovitav. Inimesed võtavad tulemustasu tõsiselt ja töötavad, et saavutada eesmärke, mis neile rahalisi hüvesid toovad. Enamikel organisatsioonidel on keerulised ja mitmemõõtmelised eesmärgid, mistõttu keskendudes vaid osadele neist, võivad teised jääda tähelepanuta. (Pfeffer 2006, 15) Tulemustasu süsteemid annavad küll töötajatele signaali selle kohta, mis on oluline, aga need signaalid võivad olla liiga segased. Inimesed suudavad korraga fookuses hoida ainult teatud hulka informatsiooni, mistõttu tulemustasu süsteemid, mis hõlmavad endas mitme kriteeriumi täitmist, ebaõnnestuvad, olles liiga keerulised, et saata arusaadavaid signaale, mis juhiksid töötajate käitumist. (Pfeffer, Sutton 2006, 15; Stajkovic, Luthans 2001, 582)

Hewitti uurimus näitas, et selgete eesmärkide puudumine on peamine tulemustasu skeemide ebaõnnestumise põhjus. Parima tulemuse saavutamiseks on töötajatel vaja eesmärke, mis on selgelt kirjeldatud ja samal ajal väljakutset pakkuvad. (Locke 2004, 130). Tulemustasud, mis keskenduvad lühiajaliste eesmärkide saavutamisele, on vastuolus töötajate vajadustega õppida ja areneda, et nad suudaksid olla edukad pikemas perspektiivis (Zoltners,

et al 2012, 172). Lisaks soodustavad lühiajalised tulemustasud konkureerimist indiviidide ja üksuste vahel, kes peaksid tegema koostööd (Thomson 2012, 61).

Samuti on leitud, et kui töötaja tasu suurus on otseses seoses töö sooritusega, väheneb huvi tööülesande sisu vastu. Keskendutakse palga saamisele mitte töö sisulisele mõttekusele. (Meyer 1975, 41)

Pfeffer kirjeldab tulemustasude rolli ka uute töötajate ligimeelitamisel. Tulemustasud on osa organisatsiooni kultuurist ja see annab uutele potentsiaalsetele töötajatele aimu ettevõtte väärtustest. Küsimus on, kas ettevõtted tahavad, et nende juurde tuleksid tööle inimesed, keda meelitab ligi pigem tulemustasude teenimise võimalus kui töö sisu. (1998, 116)

Tulemustasude mõju juhtimisele

Hõivatud ja madala riskitaluvusega juhid püüavad tulemustasudele tuginedes tulla toime oma isikliku tööstressiga selle asemel, et hoomata laiemat pilti ja otsida mõjuvamaid pikaajalisi lahendusi. Sageli pooldavad juhid tulemustasusüsteeme isiklikest huvidest lähtuvalt, kuna nende enda palk on seotud alluvate palgatasemega. (Zoltners, et al 2012, 175; Rouziès, et al 2009, 93-94) Meyer leiab, et töötaja tasu suurus põhineb tavaliselt tema juhi hinnangutel. Tulemustasusüsteem eeldab, et juht on võimeline tegema objektiivseid ja põhjendatud otsuseid töötajate töösoorituse kohta (Meyer 1975, 41).

On leitud, et paljud müügiinimesed tunnevad vähest lojaalsust ettevõtte suhtes, sest raha on peamiseks väärtuseks, mis neid ettevõttega seob (Zoltners, et al 2012, 176). Samuti võivad töötajad näha tulemustasu kui tööandja poolset altkäemaksu soovitud käitumise eest. See omakorda võib panna inimesi tundma, et nendega manipuleeritakse. (Tomal D., Tomal A. 1994, 188)

Hope ja Fraser leidsid, et tulemuspalk on kehv ja ebaefektiivne asendus headele juhtimistavadele. Enamus tulemustasusüsteeme sisaldavad kahte omadust: nad kasutavad ära suurel hulgal juhtimiseks kuluvat aega ja ressursse ning muudavad perspektiivis kõiki rahulolematuks. (Hope, Fraser 2003, 105-106)

Lisaks tasusüsteemidele on teadmispõhises ettevõttes produktiivsuse tõstmiseks mõistlik kasutada rohkem tunnustamist, töötajate autonoomsuse suurendamist ning paindlikku lähenemist töötegemisele. Uuringud on näidanud, et inimesed, kellel on oma töös suurem otsustusulatus, on üldiselt oma tööga rohkem rahul ning seega ka rohkem pühendunud.

Kindlasti ei tohi alahinnata head juhtimispraktikat, kuna juhi mõju töötajate rahulolule ja pühendumusele on väga suur. (Krieger, 2011)

1.7. Tasusüsteemi muudatuse juhtimine

Tasusüsteemi juurutamise ja kommunikeerimise etapis on äärmiselt oluline juhtkonna ja keskastme juhtide kaasatus, kuna esialgne sõnum peab tulema juhtkonnalt ning liikuma seejärel järk-järgult detailsemaks minnes keskastme juhtide kaudu organisatsioonis allapoole. Enne kommunikatsioonietapi alustamist on otstarbekas sõnumit väiksema pilootgrupi peal testida, et hinnata sõnumi selgust, efektiivsust ning tekkida võivaid küsimusi. Kui kaasata pilootgruppi keskastme juhid, saab ühtlasi tagasisidet ka nende valmisoleku kohta töötajatele tasusüsteemi tutvustamiseks ja selgitamiseks. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 329-330)

Palk on väga oluline juhtkonna tööriist ja infokandja. Kui ettevõtte ei halda sõnumit, mida tasu edasi annab, haldavad seda töötajad. See võib põhjustada aga palju arusaamatusi ja kuulujutte. (Friedman 2002, 4) Infovahetus annab juhtidele võimaluse töötajatega suhtlemiseks ning nende küsimustele vastamiseks. Samuti aitab see juhtida töötajate ootusi tasusüsteemide suhtes ning näitab ettevõtte valmisolekut pakkuda töötajatele nende pingutuste eest väärilist tasu. Selleks, et kommunikatsioon oleks efektiivne, peab see olema järjepidev, üheselt arusaadav, õige ajastusega ning auditooriumile kohandatud. Kindlasti ei tohi piirduda ainult ühekordse teavitamisega, vaid kommunikatsioon peab jätkuma regulaarselt nii kaua, kuni tasusüsteem ettevõttes eksisteerib. Kui ettevõtte tahab tasusüsteemist maksimaalselt kasu saada, peab ta töötajaid sellest põhjalikult teavitama – mida enam kommunikatsiooni panustada, seda paremad on tulemused. (Personalijuhtimise käsiraamat 2012, 330)

Kui tasu kommunikatsioon toimib on see märk efektiivsest juhust. Edukas juht suudab tasustamise teemasid kommunikeerida nii, et töötajad saavad aru, mis on töötasu roll ettevõtte jaoks oluliste eesmärkide saavutamisel. (Friedman 2002, 4)

Eduka palgasüsteemi muudatuse tagamiseks on tihe kommunikatsioon ja avatud õhkkond. Et aidata muutusi omaks võtta, peavad juhid tegema selgitustööd, et hajutada töötajate hirne ja kahtlusi. Põhjalik muudatuste juhtimine on oluline alus palgasüsteemi muudatuse edus. Käesolevas töös uuritakse teiste temade hulgas ka juhtide ning töötajate hinnangut palgasüsteemi muudatuse läbiviimise kohta.

2. EMPIIRILISE UURIMUSE KIRJELDUS

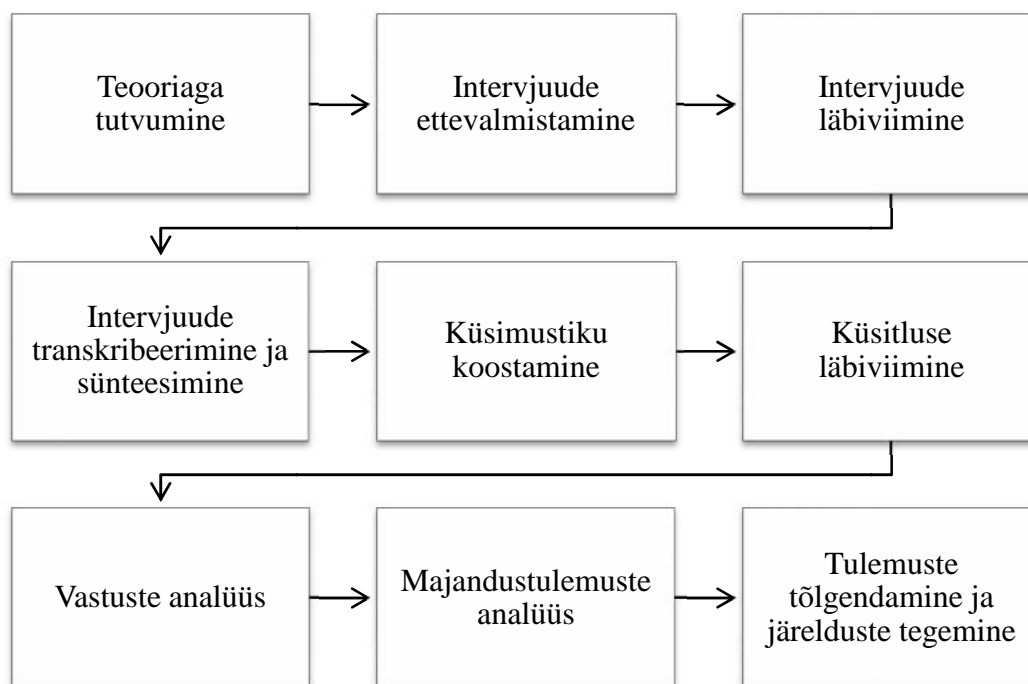
2.1. Uurimuse eesmärk ja uurimisprotsessi kirjeldus

Käesoleva uurimuse empiirilise osa eesmärgiks on analüüsida igakuistest tulemustasudest loobumise otsuse mõju töötajate hoiakutele ja esinduste majandustulemustele. Selleks uuritakse N ettevõtet, kus müügitöötajate tasusüsteemi muudatuse käigus loobuti tulemustasudest.

Tulemustasudest loobumise mõju analüüsitakse antud töös kolme erineva meetodika kombinatsioonis:

1. Kvalitatiivne poolstruktureeritud intervjuud keskastmejuhtidega. Uuritakse, kuidas mõjutab tulemustasudest loobumine töötajate hoiakuid, käitumist ja motivatsiooni nende otseste juhtide hinnangul. Juhtide poolt antud verbaalseid hinnanguid analüüsitakse süvendatult, et mõista paremini muudatusega kaasnenud mõjusid. Antud analüüsi põhjal luuakse omakorda mudel, millega saab mõõta töötajate endi hinnanguid tasusüsteemi muudatuse mõjudele.
2. Kvantitatiivne küsimustik müügitöötajatele. Selgitatakse välja, kuidas hindavad tulemustasudest loobumise mõju müügitöötajad, keda nimetatud muudatus vahetult puudutas. Küsimused koostatakse punktis 1 kirjeldatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.
3. Kvantitatiivne majandustulemuste analüüs. Analüüsitakse, millist mõju avaldas tulemustasudest loobumine esinduste müügiikäbele ja palgakuludele. Võrdluse aluseks on teatud teenuse ja tootegrupi müüginumbrid ning esinduste palgakulu muudatuse eelselt ja järgselt.

Uurimisprotsessi kirjeldab joonis 2 lk 26.



Joonis 2. Andmete kogumise ja töötlemise etapid.

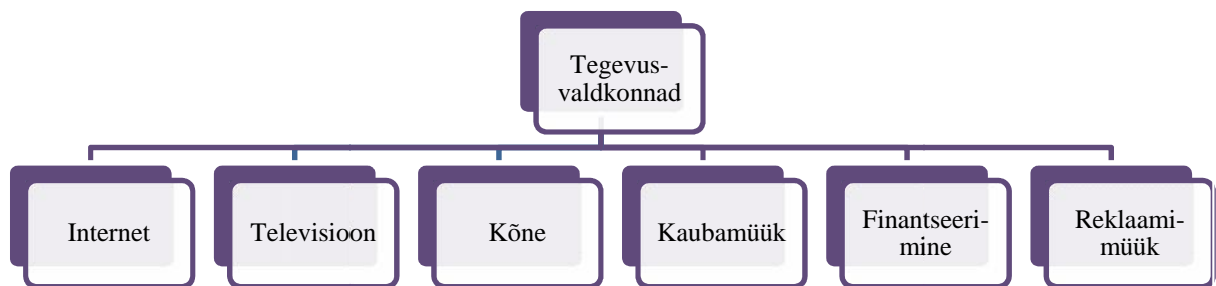
Allikas: (Autori poolt koostatud)

Kombineeritud metoodika kasutamine antud töös püstitatud uurimisülesande analüüsimisel aitab paremini mõista tulemustasudest loobumisest tingitud mõjusid, nii emotsionaalseid kui materiaalseid.

Töö autorile teadaolevalt ei ole sarnaseid uurimusi Eestis eelnevalt läbi viidud.

2.2. Uuritud ettevõtte tutvustus

Käesolevas uurimistöös kasutati uurimisobjektidena N ettevõtte müügiesindusi, kus toimus tulemustasudest loobumine. N ettevõtte eesmärgiks oli uuringu hetkel saada kliendivajadustest juhitud parimaks teenindusettevõtteks – partneriks, kes loob kliendisuhtega väärtust mõlemale poolele. N ettevõtte klientideks on nii erakliendid kui äriettevõtted. Ettevõtte peamiseks tegevusvaldkonnadeks on andmeside ja televisiooniteenuse pakkumine. Täpsemad tegevusvaldkonnad on toodud joonisel 3.



Joonis 3. N ettevõtte tegevusvaldkonnad.

Allikas: (N ettevõtte siseportaal)

Ettevõttes töötas uuringu hetkel ligikaudu 1600 töötajat. 2012. aasta detsembri seisuga oli esindustel kokku 10 juhti, neist 3 Tallinnas. Esindustes töötas kokku 51 müügikonsultanti, neist 20 Tallinnas.

Uurimistöös seisukohalt omab antud ettevõtte kasutamine uurimisobjektina väärtust põhjusel, et tegemist on Eesti kontekstis suure ettevõttega, kelle inimeste juhtimisega seotud otsused on eeskujuks väiksematele organisatsioonidele ning kes soovib teadlikult kujundada kliendikeskset teeninduskultuuri.

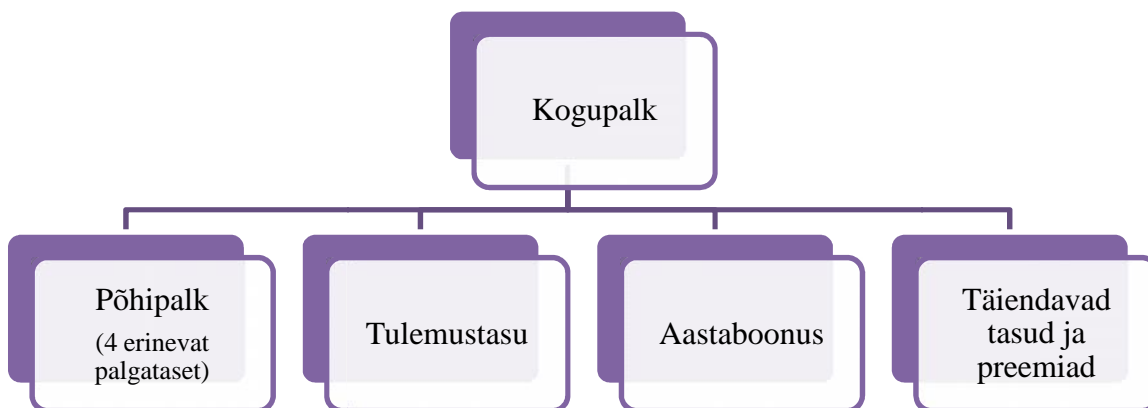
2.3. Uuritud ettevõtte palgasüsteemi muudatuse kirjeldus

Müügiesinduste töötajate kogupalk koosnes enne 01.04.2012 toimunud palgasüsteemi muudatust põhipalgast, igakuisest tulemustasust, aastaboonusest ning täiendavatest tasudest ja preemiast, mida maksti eelkõige erakorralise töösoorituse vms eest (vt joonis 4).

Põhipalk jagunes neljaks erinevaks palgatasemeks, mille teenimise võimalus sõltus müügikonsultandi kompetentsidest ja töötulemustest.

Tulemustasu arvestuse aluseks oli punktisüsteem, kus iga müüdüd toote ja teenuse eest oli võimalik teenida teatud arv punkte, mis iga kuu lõpus kokku liideti. Näiteks iga müüdüd kauba 300 euro kohta oli võimalik teenida 1 punkt, kodulahenduse eest 2 punkti, korrusmaja interneti müügi eest 1 punkt jne. Tulemustasu brutosummaks oli kuu lõpuks kogunenud punktide arv korrutatult ühe punkti hinnaga. Punktisummat oli võimalik juhi hinnangu alusel vähendada või suurendada. Näiteks iga põhjendatud kliendi kaebus vähendas punktisummat 10 punkti võrra. Esinduse ja/või töötaja tulemuste täitmisel/mittetäitmisel võis esinduse juhataja töötaja tulemustasu suurendada/vähendada kuni 30 punkti. Olenevalt põhipalga tasemest võis tulemustasu osakaal töötaja igakuisest sissetulekust olla 30-40%.

Aastaboonus sõltus töötaja isiklike eesmärkide täitmisest, ettevõtte peaesmärkide täitmisest ja töötaja kompetentside vastavusest ettevõtte ootustele.

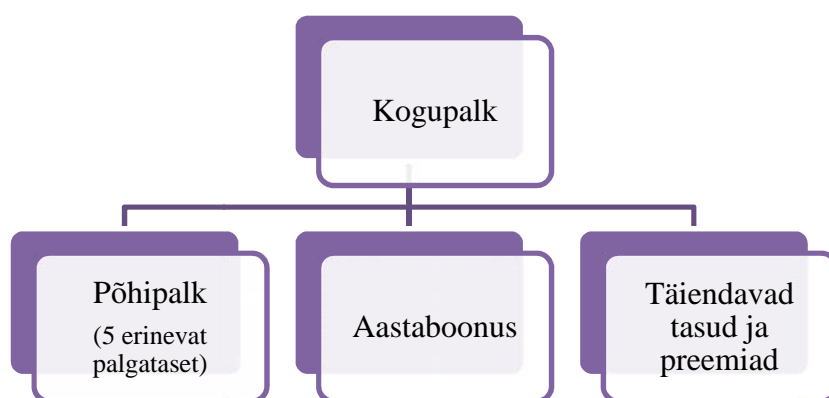


Joonis 4. N ettevõtte müügiesinduste müügikonsultantide kogupalga osad enne 01.04.2012.

Allikas: (N ettevõtte töö tasustamise alused)

Uus palgasüsteem hakkas kehtima 01.04.2012 ning alates sellest kuupäevast koosnes müügiesinduste töötajate kogupalk põhipalgast, aastaboonusest ning täiendavatest tasudest ja preemiast (vt joonis 5). Uute põhipalga tasemete aluseks võeti varasemalt kehtinud palgatasemed, millele liideti vastavate palgatasemete 6 kuu keskmine tulemustasu. Tekkisid uued palgatasemed vastavalt kompetentsile ja töötulemustele. Varasemalt kehtinud neljale palgatasemele lisandus viies palgatase üksikute suurepärase tulemustega tipptegijate jaoks.

Ülejäänud kogutasu komponentide, nagu aastaboonus ja täiendavad tasud ja preemiad erakorralise soorituse eest, põhimõtted jäid kehtima ka uue palgasüsteemi ajal.



Joonis 5. N ettevõtte müügiesinduste müügikonsultantide kogupalga osad alates 01.04.2012

Allikas: (N ettevõtte töö tasustamise alused)

2.4. Kvalitatiivse juhtide uuringu meetodika

Juhtide uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas mõjutas tulemustasudest loobumine uuritud ettevõtte töötajate hoiakuid, käitumist ja motivatsiooni. Kvalitatiivse uurimismeetodi lähtekohaks on tegeliku elu kirjeldamine (Hirsjärvi, et al 2005, 152). Kvalitatiivsed meetodid on sobilikud, kui uurimuse eesmärgid nõuavad nähtuse süvavaadet (Ghuri, Gronhaug 2004, 99). Kvalitatiivne uurimus pakub suuremat paindlikkust ja vabadust ning on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele (Leherand 2008, 24). Kvalitatiivse uuringu andmete kogumiseks valiti poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuu eeliseks teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Intervjuu valitakse uurimismeetodiks pigem siis, kui soovitakse rõhutada, et uurimisolukorras tuleb inimest näha

subjektina, s.t talle anda võimalus väljendada ennast võimalikult vabalt; soovitakse saada põhjalikku teavet; soovitakse vastuseid täpsustada ning soovitakse uurida raskeid või õrnu teemasid (Laherand, 2008, 177-178).

Käesoleva uurimuse empiiriliste andmete kogumise ja tõlgendamise protsess koosnes järgmistest etappidest:

- Teoreetiliste seisukohtadest ja uurimisprobleemist lähtudes intervjuu küsimuste koostamine.
- Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine.
- Intervjuude käigus saadud tulemuste transkribeerimine.
- Andmete analüüsimine.
- Andmete sünteesimine.
- Kokkuvõtete ja järelduste tegemine.

Intervjuu küsimustik töötati välja toetudes töö temaatikaga seotud teoreetilisele taustale. Küsimused paluti eelnevalt üle vaadata N ettevõtte personalidirektoril ja esinduste müügijuhil, kes osalesid tulemustasudest loobumise protsessis ja oskasid hinnata küsimuste eesmärgipärasust.

Kvalitatiivse uuringu valimi moodustasid 12 N ettevõtte müügiesinduste juhti, kes olid samal ametipositsioonil ka perioodil, kui toimus palgasüsteemi muudatus ja loobuti tulemustasude maksmisest. Intervjuude toimumine lepiti kokku e-kirja või telefoni teel lähtudes intervjuueeritavate ajalisest graafikust. Intervjuu küsimused saadeti intervjuu kutses eeltutvumiseks. 12-st juhtist ei saanud kiiretele töökohustustele viidates osaleda 2 juhti. Osalenud juhtidest töötasid 5 Põhja-Lääne regioonis ja 5 Lõuna-Ida regioonis.

Tallinna esinduste juhtidega toimusid intervjuud silmast silma vestlustena, regioonide juhtidega viidi intervjuud läbi Skype videokõne teel. Intervjuud toimusid ajavahemikus 28. mai – 14. juuni 2013. Intervjuude kestvus oli keskmiselt 30 minutit, olenevalt küsitletavate huvist, väljendusviisist ja töögraafikust. Kõik intervjuueeritavad olid koostöövalmis. Intervjuud salvestati osalejate nõusolekul helikandjale ja transkribeeriti.

Intervjuu tulemusena kogutud andmete töötlemiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Analüüsi objektiivsuse huvides paluti lisaks ühel sõltumatul inimesel, kellel puudus teoreetiline ülevaade käesolevast teemast, selgitada välja olulisemad tähenduskategooriad, mis tema arvates intervjuueeritavate vastustest peamiselt eristusid.

Intervjuueeritavatele esitati kaheksa küsimust:

1. *Kuidas Sa iseloomustaksid müügikonsultandi tööd N ettevõtte esinduses?*
2. *Milline oli töötajate suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse?*
3. *Kuidas on muutunud inimeste pingutus peale palgasüsteemi muudatust?*
4. *Kuidas on muutunud töötajate suhtumine klientidesse peale palgasüsteemi muudatust?*
5. *Kuidas juhina hindad töötajate motivatsiooni enne ja pärast palgasüsteemi muudatust?*
6. *Kuidas Sa motiveerid töötajaid peale tulemustasudest loobumist ning mis on Sinu töös juhina muutunud?*
7. *Kas töötajate vahel esineb omavahelist konkureerimist ja kui, siis kas see on peale tulemustasudest loobumist muutunud?*
8. *Milline on Sinu hinnang juhina esinduse müügitulemustele peale tulemustasudest loobumist?*

2.5. Kvantitatiivse töötajate uuringu meetodika

Tulemustasudest loobumise mõju küsimustiku väljatöötamisel võeti aluseks esinduste juhtide intervjuude tulemused ja uurimisprobleemi teoreetiline taust. Küsimustik koosneb neljast blokist: 1. Palgasüsteemi muudatuse periood; 2. Tööandja poolt pakutavad tasud ja palgasüsteem; 3. Motivatsioon ja rahulolu; 4. Suhted kolleegide ja juhiga (vt lisa 1). Küsimusi testiti eelnevalt N ettevõtte kahe juhtivtöötaja peal, kes osalesid tulemustasudest loobumise protsessis ja oskasid hinnata küsimuste eesmärgipärasust.

Käesoleva uurimuse empiiriliste andmete kogumise ja tõlgendamise protsess koosnes järgmistest etappidest:

- Teoreetiliste seisukohtadest ja intervjuude tulemustele tuginedes küsimustiku koostamine.
- Küsitluse läbiviimine.
- Andmete analüüsimine.
- Kokkuvõtete ja järelduste tegemine.

Küsitlus viidi läbi N ettevõtte siseveebi küsitluskeskkonnas ajavahemikus 15.august-15.oktoober 2013. Link küsimustikule saadeti personaalse e-kirjana 66-le N ettevõtte esinduse töötajale, kes töötasid müügikonsultandi ametikohal perioodil, kui toimus palgasüsteemi muudatus. Peale esimest kutset saadeti töötajatele lisaks veel neli meeldetuletust. Vastajad ei

saanud küsimustikku kinnitada enne, kui kõik küsimused olid vastatud, välistades vastuseta küsimused. Vastajate demograafilist tausta puudutavaid küsimusi küsimustikus polnud, kuna teema käsitlemise seisukohast ei omanud need tähtsust. Tulemustasudest loobumise mõju küsimustikule vastas 36 N ettevõtte esinduse töötajat.

Enamik küsimustest olid valikvastustega, osade küsimuste puhul oli vastajal võimalus lisada vabas vormis kommentaar. Küsimustele 1, 2.1, 3.1 ja 4 andsid vastajad hinnanguid Likerti skaalal 1-5 (1- ei nõustu üldse, 5- nõustun täielikult). Likerti skaala on kategooriaalse, mittevõrdleva skaala tüüp, mis määrab ära vastajate nõustumise astme teatud väidetega mingi hoiaku hindamiseks/ mõõtmiseks. Likerti poolt 1932.a. väljatöötatud skaalat peetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks. (Likert...2008) Kogutud andmete korrastamiseks ja analüüsimiseks kasutati SPSS Statistics andmeanalüüsi programmi. Kvantitatiivse uurimuse tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, risttabelit ja korrelatsioonanalüüsi.

Küsimustiku usaldusvääruse mõõtmiseks kasutati numbrilist vastust omavate küsimuste puhul teststatistikut Cronbach'i alfa, mis näitab tunnuste omavaheliste seoste tugevust ehk missugusel määral kõik kasutatud küsimused mõõdavad uuritavat valdkonda. Mõõdetud 23 numbrilise tunnuse puhul on alfa väärtuseks 0,63. Seega on uurimuses kasutatud küsimustiku kui mõõteinstrumenti usaldusväärsus rahuldav.

Tulemuste kirjeldamisel kasutatakse lühenditena:

M – aritmeetiline keskmine

R – Pearson'i korrelatsioonikordaja

Korrelatsioonikordaja seose määratlemiseks kasutatakse järgmisi piire (Parring, et al 1997, 190):

- Nõrk seos: korrelatsioonikordaja absoluutväärtus pole suurem kui 0.3, $|r| < 0.3$;
- Keskmine seos: korrelatsioonikordaja absoluutväärtus on 0.3 ja 0.7 vahel, $0.3 < |r| < 0.7$;
- Tugev seos: korrelatsioonikordaja absoluutväärtus pole väiksem kui 0.7, $|r| > 0.7$.

Kirjeldades korrelatsiooniseoseid, tuuakse järgnevalt esile vaid need seosed, mis on usaldusväärsed nivool $p < 0,1$.

3. EMPIIRILISE UURIMUSE TULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1 Kvalitatiivne uuring juhtide sihtgrupis

Lähtudes magistritöö eesmärgist analüüsitakse esinduste juhtidega tehtud intervjuude tulemusi 7 alakategoorias: 1) müügikonsultandi töö iseloomustus; 2) müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse; 3) panustamine töösse; 4) muutused klienditeeninduses; 5) motivatsioon; 6) müügikonsultantide vaheline konkureerimine; 7) muutused müügitulemustes. Alakategooriad loodi lähtudes esimeses peatükis kirjeldatud teoreetiliste seisukohtade erinevatest vaatenurkadest ja küsimustiku ülesehitusest. Selgitamaks välja müügikonsultantide igapäevast rolli ja tegevuse mõju, paluti juhtidel kirjeldada müügikonsultandi tööd. Samuti paluti vastajatel hinnata töötajate üldist meelsust muutuste läbiviimisel ja nende suhtumist tehtud otsustesse. Järgnevalt paluti juhtidel võrrelda kuidas on muutunud müügikonsultantide pingutus ja motivatsioon klientide teenindamisel ja muude igapäevaste lisäülesannete tegemisel. Uuriti ka kas juhi rolli on muutunud peale tulemustasudest loobumist. Paludes vastajatel hinnata töötajate omavahelisi suhteid ja konkureerimist uuriti lisaks, kas juhid on esindustes kunagi täheldanud ka võimalikku ebaeetilist käitumist. Samuti paluti juhtidel hinnata kuidas nad tajuvad müügitulemuste muutust peale tulemustasudest loobumise otsust. Järgnevalt on iga eristatud alakategooria juures illustreerivana välja toodud tsitaadid intervjuudest.

3.1.1 Müügikonsultandi töö iseloomustus

Müügikonsultantide töö iseloomustamisel olid juhtide vastused küllaltki sarnased. Töö keerulisema poolena toodi välja toodete ja teenuste tundmiseks vajalik mitmekülgsede teadmiste maht ning väga hea müügitöö ja kliendisuhtluse oskus. Leiti, et müügikonsultandi töö eeldab loovat mõtlemist ja suure pildi nägemise oskust. Töö lihtsamate ja rutiinsemate ülesannetena toodi välja arvete vastuvõtmised, hooldustööd, kauba väljapanek ja igapäevane teenindussaali korrashoid.

„Kunagi olid meil sellised skriptid, et millest sa pead rääkima. Loomulikult on ka praegu mingisugused punktid, aga praegu on töö rohkem loovam... Keeruline on ta selles mõttes, et järjest tuleb ju tooteid juurde. Sa pead valdama toodete temaatikat, hinnad, mida mingi asi sisaldab, kuidas see töötab, vormistamise pool. Selles mõttes on see töö keeruline ja vajab palju teadmisi. See on suure pildi nägemine...“ (E1)

„Pingeline ja nõuab inimestelt suurt tahet õppida. Meie töö muutub, tehnoloogia muutub hästi tihti...Väga keeruline töö on. Protsessid on väga täpselt paigas, aga protsesside järgi ei saa kunagi kõike algusest lõpuni teha. See nõuab müügitöötajalt suurt loovust.“ (E2)

„Meie tootevalik on suhteliselt lai, me müüme nii N ettevõtte teenuseid kui ka elektroonikakaupa – televiisoreid arvuteid ja kõike mis sinna juurde käib...Ma ütlesin lühidalt, et N ettevõtte müügikonsultandi töö on selline, et kui sa tahad heal tasemel tööd teha, siis sa pead olema loov, samas sul peavad olema selged nii tooted kui protsessid, et kliendiga tegeledes kiiresti reageerida. Tegevuste poolepealt on loomingulist tegevust hästi palju, aga on ka rutiinset tegevust nagu arвете vastuvõtmine ja hooldustööd jne... Ütleme sellist standardset, rutiinset tööd on tunnetuslikult veerand. Kolmveerand on sellist loovat tööd...“ (E3)

Juhid leiavad, et N ettevõtte müügikonsultandi töö on pingeline ja sisaldab suuremas mahus keerulisemaid, rohkem loovust ja iseseisvat mõtlemist nõudvaid ülesandeid ning väiksemas osas lihtsamaid, selgelt lahti kirjeldatud tööülesandeid.

3.1.2 Müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse

Kirjeldades müügitöötajate suhtumist tasusüsteemi muudatusse, tõid juhid esile, et seni kuni töötajate jaoks polnud toimuva hakkav veel täiesti selge, tekitas palgasüsteemi muudatus küsimusi. Kuid hilisema selgitustöö ja täpse info jagamise korral juhid töötajate vastuseisu ei tajunud ja palgasüsteemi muudatus läks esindustes ilma suuremate tagasilöökideta:

„Kui see info sai edastatud, siis mingeid negatiivseid emotsioone sealt poolt ei tulnud.“ (E4)

„Ma enda tiimis küll ei tundnud, et inimesed oleksid kuidagi põhipalga vastu.“ (E3)

Vestlustest selgus, et mõnede esinduste töötajad juba ootasidki palgasüsteemi muudatust, eelistades pigem teenida kindlat kõrgemat põhipalka kui väiksemat põhipalka ja tulemustasu:

„Aga kui ma mäletan nüüd meie esindust, siis meil oli tihtipeale jutuks see, et võiks olla kindel palk.“ (E4)

„Meie esinduses läks see tegelikult suht valutult, sest väga paljud tegelikult juba tahtsid või ootasid seda.“ (E1)

Töötasustamise põhimõtete muutumisel tundsid töötajad kõige enam huvi tulevase palga suuruse vastu ja ainsa murekohana toodi välja töötajate hirm palgas kaotada. Vajalik oli põhjalik juhivoolne selgitamine, milline saab olema töötajate uus põhipalk.

„See oli esialgu veidike kahtlustav. Miks seda tehakse, mis toimub, kas me kaotame palgas?... Üldiselt sellist suurt vastuseisu ka ei olnud, pigem olidki sellised kahtlused, et mis saab.“ (E2)

„Pigem oli selgitamist, et inimesi ikka huvitab raha, et kui muidu oli palk pluss lisatasud, mis siis saama hakkab, kas ma kaotan või ma võidan, kas meil eesmärgid ikkagi jäävad.“ (E1)

„Põhiline küsimus oli see, et mis see põhipalk hakkab olema...See oli see küsimus, mitte see, et kas tulemustasu või põhipalk.“ (E3)

Juhtide sõnul oli neil lihtsam tulemustasudest loobumise sõnumit töötajateni viia, kuna muudatus oli pikalt ette teada ja neil oli olemas isiklik kogemus, sest nende enda tasustamine oli varem muutunud. Juhtidel oli piisavalt aega, et teha selgitustööd ja pidada töötajatega palgasüsteemi muudatuse teemal vestlusi.

„Meie (esinduste juhid) läksime aasta varem kindla palga peale ja mina ise olin väga rahul... Ma sain ka oma kogemust töötajatele edasi anda, et minu arust on kõik väga hästi ja mina olen väga rahul, nii et meil läks see kõik väga valutult.“ (E4)

„Tegelikult me valmistusime selleks pikemalt ka ette juba, et see ei tulnud nii öelda päeva pealt... Kui see tuleks endale ootamatult ja pead kohe selle teistele inimestele nii öelda maha müüma, siis on seda raske teha.“ (E5)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et juhtide hinnangul suhtusid töötajad tasusüsteemi muudatusse positiivselt, kui toimuva hakkav oli neile põhjalikult ja asjakohaselt lahti seletatud. Mõnel pool töötajad juba ootasid tulemustasusüsteemist loobumist, soovides pigem teenida stabiilset põhipalka. Töötajate jaoks oli segaduse allikaks see, kui ei oldud kursis, milline saab olema uus põhipalk. Juhid leidsid, et eduka ülemineku tagas piisav ettevalmistusaeg ja juhtide endi analoogse kogemuse jagamine töötajatega.

3.1.3 Panustamine töösse

Juhtide sõnul ei ole töötajate pingutus peale palgasüsteemi muudatust vähenenud. Juhid tunnetasid, et pingutama paneb inimesest endast tulenev soov teha oma tööd hästi. Lisaks pingutatakse nüüd pigem terve esinduse ja ühiste eesmärkide nimel. Mõned juhid tunnistasid ka oma esialgset kartust, et palgasüsteemi muudatus võib kaasa tuua müügitulemuste languse, kuid samas nentisid, et see hirm oli asjatu.

„Oma esinduse põhjal võin öelda, et absoluutselt ei ole mitte midagi muutunud. Esialgu minul endal väikene hirm oligi, et äkki nüüd mõni vajub ära, et mingit otsest kasu iseendale nüüd enam ei ole. Aga see oli minu poolt küll täiesti asjatu hirm...“ (E2)

„Inimesed tahavad ju juba oma loomuselt tublid olla ja nad tahavad meeskonda oma panuse anda. Pingutus ei ole võrreldes varasemaga langenud.“ (E3)

„Ma ei ole tajunud, et nüüd oleks keegi käega löönud või mingit muutust, et keegi nüüd vähem pingutaks. Kliendiga tegeletakse samamoodi ja ootus on igale inimesele, mis on ta eesmärgid ja palju ta peab kuus ära tooma ja on fookusteemad, et mida keegi kuus ära teeb.“ (E5)

Samas vähendas juhtide sõnul uus palgasüsteem pingeid töötajate vahel. Tulemustasude põhise palgasüsteemi ajal sõltus töötaja palk toodete ja teenuste müügi põhjal teenitud punktide arvust. Juhid leidsid, et kuna põhipalga puhul ei olnud enam vaja punkte jälgida, siis puudus töötajatel sissetulekut mõjutav müügisurve. Paremaks on muutunud ka omavahelised suhted ja esinduste sisekliima.

„Positiivse poole pealt võibki öelda, et pigem olid nüüd pinged maas, et ma teen oma tööd edasi nagu varem, aga mul on kindel sissetulek, mitte et ma üks kuu saan väga vähe raha ja järgmine kuu saan oluliselt suurema summa kätte. Pigem see muutus võttis pinged maha.“ (E2)

„Need on need plusspooled, et tulemustasu puhul ei tea ju kunagi ette, kuidas müüik on ja kuidas klientidega läheb. See võttis natuke neid pingeid selles vallas maha, et mida peab müüma, et raha teenida.“ (E5)

„Mulle tundub, et inimesed on pingevabamad, et jäi see punktide tagaajamine ära. Eesmärgid meil on ikka, aga et need palka mõjutaks otseselt, seda ei ole... Ma arvan, et õhkkond on nüüd pigem pingevabam.“ (E4)

Seega võib juhtide vastuste põhjal öelda, et tulemustasudest loobumine on parandanud nii töösse panustamist kui ka töökeskkonna sisekliimat.

3.1.4 Muutused klienditeeninduses

Juhtidega tehtud intervjuude käigus oli üheks teemaks ja küsimuseks ka tulemustasudest loobumise mõju klienditeeninduse kvaliteedile. Osade juhtide hinnangul on müük muutunud rohkem kliendi vajadusest lähtuvaks ja kliendiga tegeletakse põhjalikumalt kui varem. Kliendi teenindamiseks võetakse piisavalt aega, selgitatakse välja tema soovid ja vajadused ning tegeletakse tema probleemiga süvitsi. Sellele aitab kaasa teenindusprotsessi lisandunud ajaressurs ja teenindajate keskendumine mitte toote hinnale, vaid kliendi vajadusele. Varasemalt jälgiti rohkem seda, kui palju mingi toote või teenuse müük töötajale endale kasu toob.

„Kliendid võitsid sellest kõvasti sellega, et nüüd on seda rohkem, just vajadustest lähtuv müük. Kui enne müüdi tükki, seda mida oli kasulik müüa, sest selle pealt ma teenin, siis praegu müüakse seda mida on vaja müüa... Praegu saab keskenduda sellele ja väga põhjalikult kaardistada ära, et mida klient vajab ja sellest lähtuvalt müügi teha.“ (E5)

„Nad süvenevad klienti nüüd rohkem....Aga jah, punktisüsteemi ei ole enam, saad rahulikult tegeleda, süveneda rohkem.“ (E4)

Samas oli juhte, kes leidsid et nende esindustes suhtuti ka varem klientidesse kliendi vajadustest lähtuvalt ning selles osas ei ole nad märganud suhtumise muutust.

„Ei ole muutunud midagi halvemaks ja ei saa öelda, et ka oluliselt paremaks, sest tubli esindus on meil olnud koguaeg. Minu inimesed on kogu aeg lähtunud kliendi vajadustest.“ (E2)

„Ma ei ütleks, et see oleks kuidagi eriliselt muutunud, sest klienti pidi ka varem viisakalt ja sõbralikult suhtuma. Ma ei pannud ka varem tähele, et oleks kuidagi olnud sellist müügisurvet, et kliendile soovitatakse asju mida ta tegelikult ei vaja. Minu meelest oli see ka varem tasakaalus ja on ka nüüd.“ (E3)

Seega, nendes esindustes, kus juba varem lähtuti kliendi vajadustest, pole olukord muutunud. Enamjaolt aga leiti, et klienditeeninduse tase on pärast tulemustasudest loobumist paranenud.

3.1.5 Motivatsioon

Töötajate motivatsiooni langust võrreldes varasema palgasüsteemiga ükski juht ei täheldanud. Leiti, et tulemuspalk motiveerib lühiajaliselt, uus süsteem aga tagab püsivama

motivatsiooni. Töötamine on muutunud pingevabamaks ja töötajad on endiselt valmis hea teeninduse nimel pingutama.

„Ma kaldun arvama, et tulemuspalk motiveerib lühiajaliselt. Põhipalga puhul on see garanteeritud sissetulek ja töөлkäimine on pingevabam. Sa ei sõltu niipalju majandusest ja kliendivoost. Kui turg on täitunud ja pole kellelegi midagi müüa, siis sa ei saa seda tükki ja ei saa palka ka. Praegu sa tead, et annad endast 101% ja saad selle eest ka tasu.“ (E4)

Ühe motivatsioonitegurina toodi välja eesmärkide seadmine. Esindustel on endiselt olemas eesmärgid ja need mõjuvad juba ise motiveerivana. Lisaks mainis paar juhti, et seavad ka tiimi siseselt töötajatele eesmäärke, aga need ei ole enam seotud igakuise tulemustasuga. Samas mõjutab motivatsiooni ka aastaboonuse teenimise võimalus.

„Motivatsioon on ikkagi alles, sest meil on aasta eesmärk ja aasta eesmärgist sõltub aasta boonus. See ka mingil määral kindlasti motiveerib. Me ikkagi iga kuu seame ka mingisugused eesmärgid ja kuid neid meelde tuletada ja neist rääkida, siis saab ikka motiveerida küll, et ei ole nii et ainult raha motiveerib...Ma arvan, et see on müügimeestel juba kuidagi sisse kodeeritud, et mingisugune eesmärk on ja sa ikkagi pingutad selle nimel, on see siis rahaga seotud või ei ole.“ (E4)

Juhid näevad lisaväärtusena seda, et töötajad tegelevad võrreldes varasemaga meelsamini ka muu müügitööd toetava tegevusega. Lisaks motiveerib töötajaid lisäülesannete tegemine nagu näiteks uute inimeste koolitamine või vastutamine mõne kindla tegevuse eest teeninduses (lao korrashoid, kauba vastuvõtmine jms).

„Mis on positiivsest küljest muutunud, on see, et kõik teevad palju lihtsamalt sellist taustatööd. Näiteks riiulite korrastamine, kauba väljapanek, mis tegelikult ju rõõvib päris suure hulga meie ajast ja mida varem ei olnud kasulik teha, sest siis jäid kliendid teenindamata. Nüüd keegi ei jäta seda sisemist tööd enam lohakile. Pigem on see isegi positiivselt mõjunud.“ (E2)

„Meil on inimesi, kes on 10 aastat konsultandina töötanud ja vahel tekib selline väsimus, et tahaks mingit muud tööd teha. Siis motivaator on see, kui ta saab vahepeal endale meelepärast tööd teha, näiteks see sama teiste koolitamine või siis näiteks sellist lihtsamat tagatööd, mõnele meeldib kaupa vastu võtta jne. Klientidega suhtlemine hommikust õhtuni võtab energiat ja vahel on vaja sellest eemale saada.“ (E3)

Olulise muudatusena tõid juhid välja selle, et peale tulemustasudest loobumist on suurenenud vajadus tagasiside ja tunnustuse andmise järele. Nähakse juhi suurenenud vastutust töötajate motivatsiooni hoidmisel. Motiveerivana mõjub ka eesmärkide seadmine ja juhi tagasiside nende täitmise kohta.

„Käib selline õlale patsutamine ja kui kellelgi midagi hästi läheb, siis jälle kiidad...Rohkem tuleb jälgida. Võibolla tulemuspalga puhul juhi roll ei olnudki nii suur. Ajad oma tükki taga ja rahu majas, aga nüüd on juhi osa tunnustuses suurem.“ (E1)

„Pigem on see tagasiside andmine nüüd veidikene muutunud, et kuidas ma töötajatele neid tulemusi nüüd serveerin. Varem sai müüginumbrite kõrvale sättida ka rahanumbri. Nüüd ma seda tagasisidet, kas siis igakuist või iganädalast, pigem panen kõigepealt lihtsalt numbrid kõigil võrdlusesse ja siis eraldi sellised väikesed motivatsioonilaused juurde, et sina tegid see kuu midagi erilist. Samas ma pean ise ka jälgima seda, et see kiitus ei devalveeruks.“ (E2)

„Meil on regulaarsed vestlused, kus me räägime tulemustest ja viimasel ajal isegi rohkem üldisest meelsusest ja konsultandi arengust. ...siin peab ise ka juht peab ise eest vedama, hoidma teemasid fookuses, nendest rääkima, mis vajab arengut, meeskonda kiitma mis hästi läheb, siis tulevad tulemused ära ka.“ (E3)

Samas peavad mõned juhid ka võistluslikkuse säilitamist endiselt oluliseks. Osades esindustes korraldatakse nüüd esinduste siseseid müügivõistlusi, milles töötajad aktiivselt osalevad. Leitakse, et töötajad on valmis jätkuvalt pingutama, et püsida tulemuste osas teistega võrdväärset, isegi, kui see töötasus otseselt ei kajastu. Sellest võib järeldada, et motivatsioonikese asub rohkem inimeses seespool kui väljastpoolt tulevas töötasus.

„Ma olen ise teinud iga aasta lõpus esinduse mitmevõistlusi, kus ma liidan kokku kõik teenused ja kaubamüügid, umbes 7-8 ala. Iga ala parim saab mingid punktid ja kes kõige rohkem punkte saab, on oma esinduse mitmevõistluse võitja.“ (E1)

„Ma arvan, et see on müügimeestel juba kuidagi sisse kodeeritud, et mingisugune eesmärk on ja sa ikkagi pingutad selle nimel, on see siis rahaga seotud või ei ole. Kasvõi see, et võrdled teistega ennast, et ma sain nüüd rohkem. Hasart on kogu aeg sees. Meil jooksevad tulemused ühte keskkonda kokku ka, mida jälgitakse, et kuidas läheb. Samas annab meile müügijuht iganädalasel teada kuidas läheb, mina annan teenindajatele teada.“ (E4)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kui varasemalt motiveeris töötajaid suurel määral tulemustasu teenimise võimalus, siis nüüd kasutusel olev kindel põhipalk on vähendanud

pingeid ja motivatsioonifaktorid on muutunud. Töötajad on huvitatud ka nende tööloikude tegemisest, mis pole otseses seoses müüginumbrite saavutamisega. Motivatsioonikese on liikunud rohkem sisemise töömotivatsiooni suunas. Samas oodatakse juhtidelt suuremat tagasisidet, mis esitab uue väljakutse ka juhtidele endile.

3.1.6 Müügikonsultantide vaheline konkureerimine

Juhtide sõnul ei ole olnud ebaetilist konkureerimist varem, ega ole ka peale tulemustasudest loobumist.

„Sellist ebaetilist käitumist, et seljataga mingi jama korraldatakse, ei ole olnud.“
(E1)

„Ei ole ta olnud meil tulemustasude ajal selline õel konkurents ehk siis ei saa öelda, et oleks midagi muutunud negatiivses suunas.“ (E2)

„Me oleme väga kaua koos töötanud, oleme väike töökollektiiv ja meil ei ole selliseid hõõrumisi ja pingeid. Pole mingisugust tagaselja noa selga löömist.“ (E5)

Samas, töötajate poolne omavaheliste tulemuste võrdlemine on juhtide sõnul endiselt alles. Mõne juhi sõnul on töötajate vaheline koostöö paranenud peale tulemustasudest loobumist. Igakuiste tulemustasude ajal oli rohkem konkureerimist teemal, kellel õnnestub kiiremini kliendini jõuda ja müügitehing sooritada. Lisapingeid tekitasid ka olukorrad, kus kliendiga tegeles põhjalikult kõigepealt üks müügikonsultant, aga müügitehingu tegi hiljem teine. Põhipalga puhul on rohkem oluline esinduse töötajate koostöö ja eelpool kirjeldatud situatsioon negatiivseid emotsioone ei tekita.

„Küll aga ma vaatan, et kui inimestega rääkida, et kuidas sul läheb, et siis nad räägivad, et kuna meil on üks selline suur müügiguru, siis paljud tahaksid temaga teha võrdselt seda või teist asja või et ma ei taha viimane olla. Pigem sellised võrdlused. Võrreldakse elutervelt ennast teistega. Võrreldakse ennast ka teiste esinduste töötajatega.“
(E3)

„Praegu on koostöö sujuvam ja pingevabam, et kui klient tuleb sisse, siis ei pea tingimata teda uksepeal pikali jooksma, et kes selle kliendiga esimesena jutule saab, vaid toetatakse teisi. Pigem on see esindusse rahu toonud.“ (E5)

„...Sa ei aja enam oma tükki taga, keskendud pigem esindusele ja võtad rahulikumalt seda asja, peaasi et klient rahul oleks... Nüüd vaadatakse suurt pilti ja oluline on, et esindusel hästi läheks. See võtab pingeid maha.“ (E1)

Seega, nendes esindustes, milles juhid täheldasid varasemalt konkureerimist kliendiga müügitehingute sooritamise osas, on koostöö klienditeeninduse osas paranenud. Samas püsib müügitöötajatel sisemine soov olla müügitöös silmapaistev ja edukas, oma tulemusi ise kaastöötajatega kõrvutades.

3.1.7 Muutused müügitulemustes

Juhtide sõnul on raske anda hinnangut müügitulemustele, kuna lisaks müügitulemustega seotud tulemustasule mõjutavad tulemusi ka paljud teised majanduslikud faktorid.

„Müüginumbrid sõltuvad väga paljudest asjadest. Kogu majanduslikust olukorrast ja üldse inimeste käitumisest. Keeruline on võrrelda lihtsalt numbreid. Fakt on see, et aasta-aastalt eesmärgid pannakse suuremad ja müüginumbrid lähevad ka paremaks. See on esimene aasta (2013), kus on raske, nii teenuse kui kaubamüügis. Aga seda ei saa ajada ka põhipalga kaela, sest põhipalk on meil olnud juba paar aastat.“ (E1)

„Tegelikult on praegu üldse kõige keerulisem mõelda tagasi eelnevale ajale, sest vahepeal ju oli suur majanduslangus. Kui meie majandus oleks olnud samal tasemel, mis ta oli siin aastaid tagasi, oleks seda võrdlust lihtne teha. Sel ajal kukkusid müügitulemused nagunii igal pool. Sellepoolest on müügitulemusi jube keeruline vaadata selle pilgu läbi, et kas palgamuudatus kuidagi oli sellega seotud või mitte.“ (E2)

Siiski leiab osa juhte, et müügitulemused ei ole peale tulemuspalgast loobumist vähenenud. Leitakse, et kes on olnud edukad teenindajad, nende müüginumbrid on suurenenud ka uue süsteemi tingimustes.

„Mina ise tunnetan, et müügitulemused ei ole kannatada küll kindlasti saanud. Aga see on ka puhas tunnetuslik pool.“ (E2)

„Kui ma ütlen päris ausalt, siis minu arust ei ole midagi muutunud. Ma tegin eelmine aasta ka analüüise ja see inimene, kes kõige paremini müüs, see tegi eelmine aasta kui tulemustasu ei saanud, veel rohkem.“ (E3)

Ka müüginumbritest rääkides rõhutatakse muude positiivsete aspektide suurenemist peale uuele palgasüsteemile üleminekut. Kui ühe kliendi teenindamiseks võetakse rohkem aega ja teeninduskeskkond on rahulikum, võib see müügitulemustele pigem positiivset mõju avaldada.

„Teenuste poole pealt oli mõju isegi positiivne, sest müügitöötaja võttis aega nüüd kliendi jaoks natukene rohkem kui varem ja sai meie teenust põhjalikult tutvustada, näidata ja pakkuda. Peale seda on teenuse müük isegi olnud tõusuteel.“ (E2)

„Pigem ma saan tagasisidet klientidelt, et oli meeldiv teenindus. Pigem jääb mulle silma pingelangus ja rahulikum töökeskkond.“ (E1)

Seega, ehkki tulemustasudest loobumise mõju müügitulemustele on raske hinnata, sest samal ajal muutus ka majanduskeskkond, toovad juhid näiteid sellest, kuidas nende hinnangul on tulemused pigem paranenud. Pingevabam teeninduskeskkond ja rahulikum klienditeenindus aitavad juhtide hinnangul müügitulemusi parandada.

3.2 Kvantitatiivne uuring töötajate sihtgrupis

Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu korrelatsioonitegurite leidmiseks võrreldi juhtide sihtgrupis läbiviidud uuringu tulemusi töötajate sihtgrupis läbi viidud uuringuga. Võttes arvesse juhtide uuringu tulemusi esitatakse sarnaste teemadel töötajate seisukohad järgnevalt: müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse, motivatsioon ja rahulolu tööga, muutused suhetes kolleegide ja juhiga. Lisaks analüüsitakse töötajate hinnangut ettevõtte tasustamisele ja palgasüsteemile. Vabas vormis kommenteeritud küsimused kajastuvad antud peatükis peamiselt toetava ja illustreerivana materjalina tsitaatide näol.

3.2.1 Müügikonsultantide suhtumine tulemustasudest loobumise otsusesse

Küsimustiku esimeses osas paluti vastajatel anda hinnang perioodile, mil toimus palgasüsteemi muudatus ja otsustati loobuda igakuiste tulemustasude maksmisest (vt tabel 3 lk 43).

Tabel 3. Suhtumine palgasüsteemi muudatusse

Vastanute osakaal %	1 - ei nõustu üldse	2	3	4	5 - nõustun täielikult	Keskmine	Standardhälve
Minu otsene juht selgitas uue süsteemi põhimõtteid selgelt ja põhjalikult	0	0	3	44	53	4,5	0,56
Mul oli piisavalt aega, et uue palgasüsteemi ideega kohaneda ja selgitusi küsida	0	3	3	42	53	4,4	0,69
Sain juhilt vastused kõikidele oma küsimustele seoses uue palgasüsteemiga	0	0	11	28	61	4,5	0,70
Olin uue süsteemi ideega rahul, sest see tähendas kindlalt kõrgemat põhipalka	3	3	39	33	22	3,7	0,95
Ei olnud uue süsteemi ideega rahul, sest mulle meeldib ise mõjutada oma tulemustasu suurust	31	25	28	6	11	2,4	1,30

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Küsitlustulemustest selgub, et enamiku (97%) müügikonsultantide arvates selgitas nende otsene juht uue palgasüsteemi põhimõtteid enne süsteemi käivitumist põhjalikult ja selgelt. Selles osas ühtivad nii juhtide kui ka müügikonsultantide hinnangud.

95% vastanute hinnangul oli neil oli piisavalt aega, et uue palgasüsteemi ideega kohaneda ja selgitusi küsida. Siit võib järeldada, et eeltöö muudatuse sisseviimiseks oli töötajate hinnangul piisav. Seda kinnitab ka asjaolu, mille kohaselt arvab 89% vastanutest, et nad said oma juhilt vastused kõikidele uut palgasüsteemi puudutavatele küsimustele. Korrelatsioonanalüüs näitab positiivset seost töötaja hinnangute vahel palgasüsteemi ideega kohanemise aja piisavusele ja juhi selgitustööle ($r=0,58$).

Vastajatelt uuriti ka seda, kuidas nad hindasid uut süsteemi enne, kui see kehtima hakkas. Pigem oldi uue süsteemi suhtes positiivselt meelestatud. Kui vastajatel paluti hinnata väidet „olin uue süsteemi ideega rahul, sest see tähendas kindlalt kõrgemat põhipalka“, nõustus selle väitega ligikaudu 55% vastanutest, 39% vastanutest väljendas oma hinnangut hindega „3“ ning pigem ei nõustunud 6% vastanutest. Rahulolu uue süsteemiga hinnati 5-pallisel skaalal keskmiselt 3,7 punkti vääriliseks (standardhälve 0,95).

Vastupidise väitega: „ei olnud uue süsteemi ideega rahul, sest mulle meeldib ise mõjutada oma tulemustasu suurust,“ nõustus 17% vastanutest, erapooletuks jäi 28% ning ei nõustunud 56% vastanutest. Seega oli meelestatus uue süsteemi suhtes enne selle rakendumist pigem rahulolev.

Viimati mainitud väidete juures oli vastajatel võimalus välja tuua avatud vastusena ka põhjused, miks nad uue süsteemiga rahul olid või ei olnud. Rahulolu puhul tõid mitmed vastajad välja pingeabama keskkonna, stabiilsuse, kliendi vajadustele keskendumise ja võimaluse tegeleda ka muu müügitööd toetava tegevusega ilma müüginumbritele mõtlemata:

„Põhipalk annab võimaluse ka teiste vajalike tegevustega tegeleda (nt. hooldusega seotud teemad, maksed jms mis otseselt kasu ei too). Oli piisavalt töötajaid, kes tegelesid ainult müügiga (tooted-teenused), mis andsid palgale juurde, kuid muud tegevused üritati teistele lükata.“

„Põhipalk on andnud stressivaba tunde. Usun, et töövaliteet on paranenud ja klientidele ei müüda ainult sellepärast, et isiklik tulemus täis saada.“

„Uus süsteem aitas kaasa kollektiivi koostoimele, jäi ära individuaalne konkureerimine omavahel, kollektiivis töötamine muutus palju meeldivamaks ja sõbralikumaks ning ühtehoidvamaks. Pikapeale saadi aru, et ajame ühte asja ja igaüks sai särada sellega, mida kõige paremini oskas.“

„See tähendas olemuslikku muudatust. Nimelt loob ühtlane palgavoog ellu turvatunde. See omakorda loob madala stressinivoo taseme, vähese stressitasemega inimene on rahulikum, kaalutletum ja ma usun, et ka produktiivsem.“

Rahulolematuse tegurite juures mainiti ära ebakindlus seoses uue tulevase palga suurusega:

„Kui tuli uudis, siis keegi ei teadnud, mis kuupalk tal olema hakkab, seega pisut tekitas kahtlusi süsteemi idee.“

„Ei olnud rahul, sest kartsin, et palk väheneb.“

Kõrvutades töötajate vastuseid juhtide intervjuudega, ilmnisid mitmed kattuvused. Ka juhid tõid olulise muutusena välja esinduste parema sisekliima ja paranenud suhted kolleegide vahel. Nii juhid kui esinduste töötajad tõid peamise probleemina välja nende esialgse ebakindluse ja kahtluse tulevase palga suuruse osas.

3.2.2 Tööandja poolt pakutavad tasud ja palgasüsteem

Teises küsimuste blokis käsitles autor töötajate rahulolu praeguse palgasüsteemiga. Tabel 4 lk 46 näitab, et uurimuses osalenud töötajate arvates on kindla kõrgema põhipalga teenimine rahaliselt turvalisem kui väiksem põhipalk koos tulemustasu teenimise võimalusega (89% vastanutest nõustub selle väitega). Keskmine hinnang sellele väitele on 4,5 punkti 5-

pallisel skaalal (standardhälve 0,7). Selle väite osas jäi erapooletuks 11% vastanutest ning mitte nõustujaid ei olnud.

Samas ollakse kõige vähem nõus väitega „oleksin nõus saada praegusest väiksemat põhipalka, kui oleks võimalus teenida igakuist tulemustasu“. Selle väitega nõustub 19% vastanutest, 14% jääb erapooletuks ja 67% on selle väite vastu (keskmine hinnang nõustumisele on 2,3).

Niisiis on kindla põhipalga teenimise võimalus enamiku vastanute jaoks olulisem kui töötulemusest lähtuva süsteemiga kaasnev boonus.

Uue tasusüsteemi õiglust hinnatakse samuti keskmiselt kõrgemalt. 61% vastanutest pigem tunnevad, et neid tasustatakse õiglaselt vastavalt nende panusele organisatsioonis, veerand vastanutest jääb erapooletuks ning 14% leiavad, et tasustamine ei vasta nende panusele. Samad proportsioonid kehtivad ka vastusele selle kohta, kas vastajad tunnevad, et nende kompetentsus, ametialane karjäär ja palk on omavahel kooskõlas.

Kõrgelt hinnatakse ka ettevõtte poolt pakutavaid mitterahalisi soodustusi. 77% vastanutest on nende soodustustega pigem rahul, 11% hindavad soodustusi keskpäraselt ning 11% on rahulolematud. Keskmiselt ollakse mitterahaliste soodustustega rahul 4,1 punkti vääriliselt 5-punktilisel skaalal. Korrelatsioonianalüüsist selgub statistiliselt oluline seos rahulolus praeguse palga ja ettevõtte poolt pakutavate mitterahaliste soodustuste vahel ($r=0,60$).

Tabel 4. Rahulolu palgasüsteemiga

Vastanute osakaal %	1 - ei nõustu üldse	2	3	4	5 - nõustun täielikult	Keskmine	Standardhälve
Kindla kõrgema põhipalga teenimine on minu jaoks rahaliselt turvalisem kui väiksem põhipalk koos tulemustasu teenimise võimalusega	0	0	11	28	61	4,5	0,70
Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate mitterahaliste soodustustega	3	8	11	33	44	4,1	1,08
Tunnen et minu kompetentsus, ametialane karjäär ja palk on omavahel kooskõlas	3	11	25	39	22	3,7	1,04
Tunnen et mind tasustatakse õiglaselt vastavalt minu panusele organisatsioonis	3	11	25	42	19	3,6	1,02
Oleksin nõus saama praegusest väiksemat põhipalka kui oleks võimalus teenida igakuist tulemustasu	36	31	14	11	8	2,3	1,30

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Rahulolu palgaga võib olla mõjutatud asjaolust mille kohaselt on viimase aasta jooksul uurimuses osalenud töötajate põhipalk jäänud pigem samaks (67%-l) või tõusnud (22%-l) kui langenud (11%-l uuritud juhtudest). Seega on uus süsteem toonud kaasa pigem suurenenud rahulolu oma töö tasustamisega.

3.2.3 Motivatsioon ja rahulolu tööga

Vastajatel paluti hinnata erinevaid rahulolu aspekte seoses oma tööga ning vastused on toodud tabelis 5 lk 48.

Kõrgeks hindas oma motivatsiooni 31%, keskmiseks 52% ning madalaks 17% vastanutest. Tabelist 5 on näha, et esinduste töötajatele meeldib heade tulemuste nimel pingutada ka siis, kui selle eest eraldi tulemustasu ei maksta (M=4,6). Tulemuste nimel on ilma eraldi tasuta nõus pingutama valdav enamus töötajaid (väitega nõustub täielikult 58% vastanutest).

Väga kõrge on pühendumus oma ettevõttele (M=4,4). 53% vastanutest nõustub täielikult väitega, et on ettevõttele pühendunud, mitte nõustujaid selles küsimuses ei esine. Uurides pühendumuse seost teiste tunnustega, selgub, et need vastajad, kes on kõrgema pühendumusega, hindavad ka oma tööd sisuliselt rahuldust pakkuvamaks ($r=0,64$) ja ollakse

valmis suurema tõenäosusega heade tulemuste nimel pingutama ka ilma tulemustasuta ($r=0,48$). Ühtlasi tunnevad nad, et nende tasustamine on õiglasem ($r=0,42$). Pühendunumate töötajate puhul esineb kõrgem hinnang ka sellele, et juhid selgitasid neile eelnevalt uue süsteemi põhimõtteid ja neil oli piisavalt kohanemisaega ($r=0,56$).

Kõrgelt hinnatakse huvitavat ja rahulolu pakkuvat tööd ($M=4,2$). 58% vastanutest pigem nõustub väitega, et töö on keeruline ja stressirohke ($M=3,8$).

Suurema tõenäosusega hindavad oma tööd rahuldust pakkuvamaks need, kes tunnevad, et neid tasustatakse õiglaselt vastavalt nende panusele organisatsioonis ($r=0,55$) ja nende kompetentsus, ametialane karjäär ja palk on omavahel kooskõlas ($r=0,43$). Oma tööd huvitavaks hindavad vastajad on rahul ettevõtte poolt pakutavate mitterahaliste soodustustega ($r=0,53$) ja on rohkem pühendunud oma ettevõttele ($r=0,64$).

Samas olid ligi pooled vastanutest pigem nõus töötama mõnes teises ettevõttes ja tegema vähem huvitavat tööd, kui selle eest oleks võimalik teenida suuremat palka ($M=3,3$). 31% vastanutest ei nõustuks sellistel tingimustel mujale minema. Seega ei ole töötasu kolmandiku vastajate jaoks ainsaks töömotivaatoriks.

Ligi kolmandik vastanutest nõustub väitega, et nad pingutasid rohkem, kui neil oli selle eest võimalik teenida tulemustasu. 25% jääb selles küsimuses erapooletuks. Kõige suurem osakaal (39%) vastanutest ei nõustu sellega, et tulemustasu paneb rohkem pingutama. Seega esineb antud valimi puhul veidi enam neid, kes ei pea tulemustasu piisavaks motivaatoriks tööalase pingutuse tarvis. Küsimustike põhjal saadud tulemus on üldjoontes kooskõlas eelpool kirjeldatud juhtide uuringu tulemusega, kus juhtide hinnangul ei sõltu töötajate pingutus ainult tulemustasust.

Uurides pingutuse korrelatsiooniseost teiste tunnustega, selgub, et need, kes väitsid, et tulemustasude teenimise ajal pingutasid nad rohkem, vastasid suurema tõenäosusega, et neile ei selgitatud uue süsteemi põhimõtteid piisavalt ($r=0,38$) ning nad ei saanud juhilt kõigile oma küsimustele vastuseid ($r=0,34$). Ühtlasi oleksid nad nõus saama praegusest väiksemat põhipalka, kui oleks võimalus teenida igakuist tulemustasu ($r=0,42$).

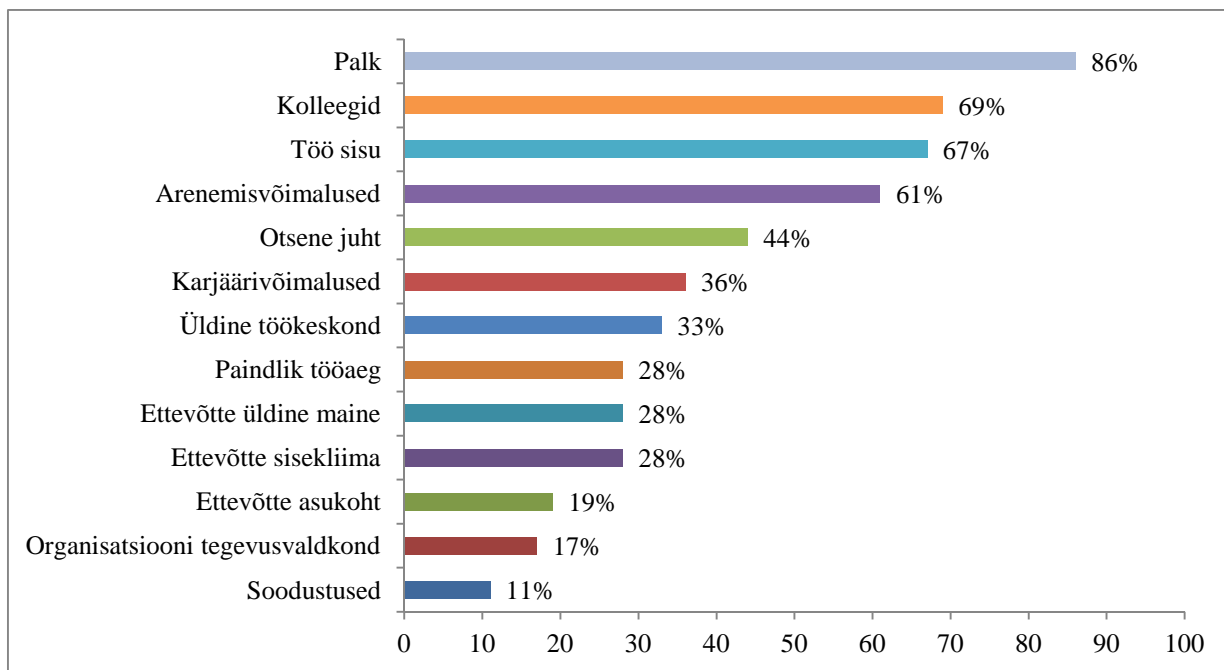
Uue süsteemi toetuseks räägib ka asjaolu, et 47% vastanutest ei nõustu väitega, et nad töötavad rohkem kui kolleegid. Kolmandik vastanutest tunneb, et nende töökoormus on suurem kui kolleegidel ja 19% vastanutest jääb selles küsimuses neutraalseks.

Tabel 5. Motivatsioon ja rahulolu

Vastanute osakaal %	1 - ei nõustu üldse	2	3	4	5 - nõustun täielikult	Keskmine	Standardhälve
Mulle meeldib heade tulemuste nimel pingutada ka siis kui selle eest eraldi igakuist tulemustasu ei maksta	0	0	3	39	58	4,6	0,56
Olen oma ettevõttele pühendunud	0	0	8	39	53	4,4	0,65
Minu töö on huvitav ja rahulolu pakkuv	0	3	14	47	36	4,2	0,77
Minu töö on keeruline ja stressirohke	0	8	33	33	25	3,8	0,94
Oleksin nõus töötama mõnes teises ettevõttes ja tegema vähem huvitavat tööd kui saaksin selle eest suuremat palka	6	25	22	25	22	3,3	1,24
Tunnen, et pingutasin rohkem kui mul oli võimalik selle eest teenida tulemustasu	14	25	25	22	14	3,0	1,28
Tunnen, et minu töökoormus on suurem kui minu kolleegidel	22	25	19	22	11	2,8	1,34

Allikas: (Autori poolt koostatud)

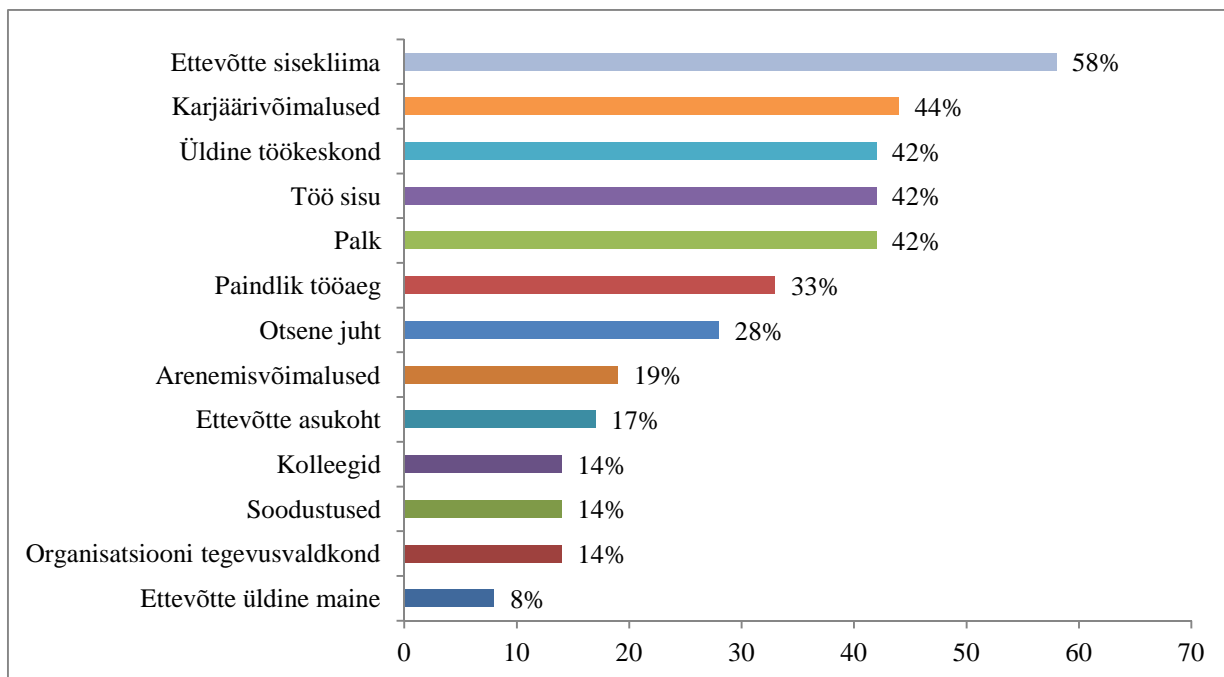
Küsitlertel paluti etteantud nimistust välja tuua viis olulisemat asjaolu, mis mõjutavad töömotivatsiooni kõige rohkem. Jooniselt 6 lk 49 on näha, et ülekaalukalt kõige enam mõjutab töötajate motivatsiooni palk. 86% vastanute arvates on see oluline motivaator. Oluliste mõjutajatena järgnevad kolleegid (69%), töö sisu (67%) ning arenemisvõimalused (61%). Keskmise olulisusega on otsese juhi, karjäärivõimaluste, üldise töökeskkonna, ettevõtte üldise maine, sisekliima ja paindliku tööajaga seonduv. Kõige vähem pakuti viie olulisema töömotivatsiooni mõjutaja hulka ettevõtte asukohta, tegevusvaldkonda ja pakutavaid soodustusi.



Joonis 6. Motivatsiooni suurendavad tegurid

Allikas:(Autori poolt koostatud)

Järgmiseks paluti välja tuua viis kõige enam motivatsiooni vähendavat tegurit. Kõige levinumaks töömotivatsiooni vähendajaks on ettevõtte sisekliima (58% vastanute arvates), karjäärivõimalused (44%), üldine töökeskkond (42%), töö sisu (42%) ning viiendal kohal asub palk (42%) (joonis 7 lk 50).



Joonis 7. Motivatsiooni vähendavad tegurid

Allikas: (Autori poolt koostatud)

86% töötajatest vastas, et motivatsiooni suurendavaks teguriks on palk, samas motivatsiooni vähendavate tegurite puhul toodi see välja alles viienda tegurina. Karjäärivõimalus toodi motiveeriva tegurina välja kuuendal kohal. Kui aga töötajatelt küsiti, mis vähendab nende motivatsiooni kõige enam, toodi see välja teisena.

Motivatsiooni puudutavas küsimuste blokis küsiti ka, mis seob täna töötajaid organisatsiooniga kõige enam. Vastustest selgub, et kõige rohkem seob töötajaid huvitav töö (64% vastanute hinnangul) ja hea palk (61% vastanute arvates). Organisatsioonikultuuri hinnati 44%-l ja tööjõuturu olukorda 31% juhtudest. Kõige vähem märgiti ära paremate pakkumiste puudumist (25%). Avatud vastusena toodi siduva tegurina veel välja meeskond ja head kolleegid.

3.2.4 Muutused suhetes kolleegide ja juhiga

Viimases küsimusteplokis paluti vastajatel hinnata, kuidas on muutunud suhted kolleegide ja otsese juhiga pärast palgasüsteemi muutust.

Tabelist 6 lk 52 on näha, et 70% vastanutest nõustuvad sellega, et suhted kolleegidega on peale palgasüsteemi muudatust läinud paremaks. Neid, kes suhete paranemist pigem ei tunneta, on 11%. Sarnased on hinnangud ka suhete pingevabamaks muutumise osas. Üle poole vastajatest (52%) nõustuvad väitega, et neil esines enne palgasüsteemi muudatust kolleegidega rohkem negatiivset konkureerimist ja konflikte kui praegu. Neid, kes pigem nõustuvad väitega, et nende töös esineb varasemast rohkem konkureerimist kolleegidega on 6%.

Suhetes oma juhiga peale palgasüsteemi muudatust nii suuri muutusi ei tajuta. 31% vastanutest pigem nõustub väitega, et juht tunnustab neid varasest enam, 44% jääb neutraalseks ning 25% pigem ei märka muutust. Sellega, et nad saavad peale palgasüsteemi muudatust oma juhilt rohkem tagasisidet kui varem, nõustub 22% vastanutest, seevastu 28% selles osas vahet ei tunneta.

Seega on tulemusele orienteeritud palgasüsteemist loobumine toonud kaasa eelkõige just kolleegidevaheliste suhete paranemise, ent umbes kolmandik vastanutest tajub ka juhi poolse tunnustuse suurenemist.

Tabel 6. Suhted kolleegide ja juhiga

Vastanute osakaal %	1 - ei nõustu üldse	2	3	4	5 - nõustun täielikult	Keskmine	Standardhälve
Mul on oma kolleegidega paremad suhted	8	3	19	28	42	3,9	1,2
Minu suhted kolleegidega on peale palgasüsteemi muudatust muutunud pingevabamaks	8	3	25	33	31	3,8	1,2
Minu töös oli enne palgasüsteemi muudatust kolleegidega rohkem negatiivset konkureerimist ja konflikte kui praegu	17	9	23	23	29	3,4	1,4
Minu juht tunnustab mind varasest enam	8	17	44	14	17	3,1	1,2
Saan peale palgasüsteemi muudatust oma juhilt rohkem tagasisidet kui varem	17	11	50	14	8	2,9	1,1
Minu töös esineb rohkem konkureerimist kolleegidega	33	31	31	6	0	2,1	0,9

Allikas: (Autori poolt koostatud)

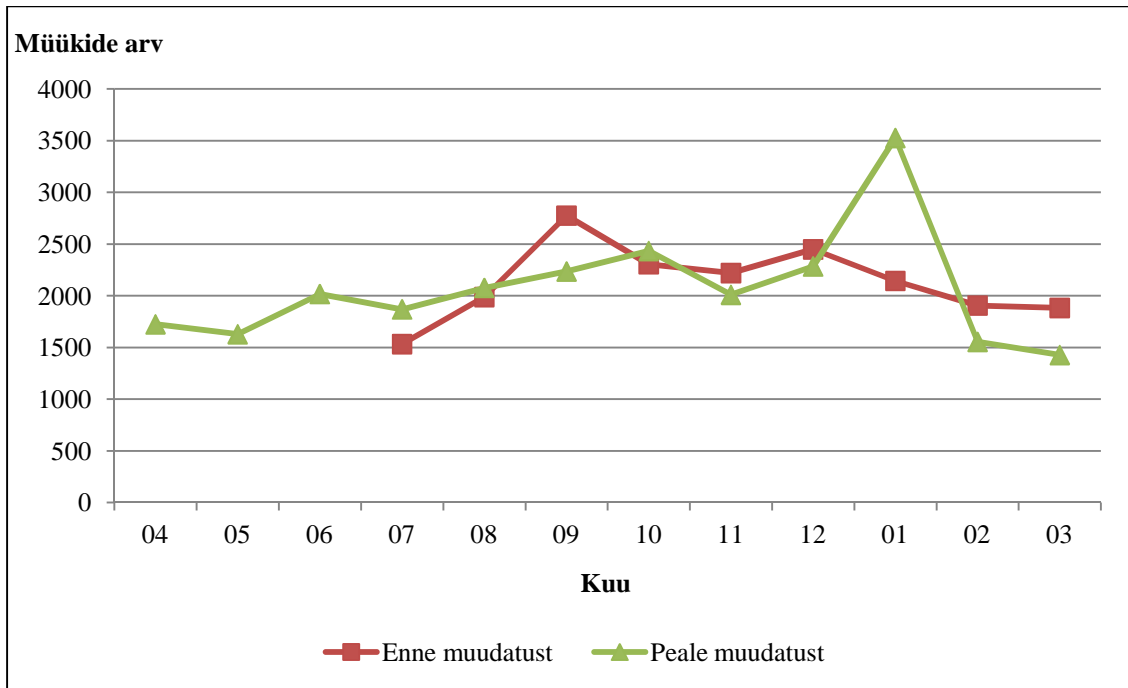
Küsimustiku lõpus oli vastajatel võimalus avatud küsimusena lisada omapoolsed kommentaarid ja mõtted. Toodi välja, et põhipalk tagab stabiilsuse ja samas ei ole töö kvaliteet selle all kannatanud. Eesmärke seatakse ka esinduste siseselt ning need aitavad sihte seada ja seetõttu heatahtlik konkureerimine ja võrdlus on endiselt alles. Mainiti ka ära, et kindel põhipalk tagab stabiilsuse ja soosib neid töötajaid, kes hoolivad ettevõttest. Ühtlasi lisati, et kuigi uue süsteemiga ollakse rahul, on siiski ootus, et lähiajal võiks palk tõusta.

3.3 Majandustulemuste analüüs

Palgasüsteemi muudatuse mõju majandustulemustele hindamiseks uuriti ühe teenuse ja toote müükide muutust enne ja pärast tulemustasudest loobumist. Toote ja teenuse müügitulemused on esitatud perioodil juuli 2011 – aprill 2013. Ajaperiood algus valiti selle järgi, millal teenus turule tuli. Toote periood valiti sarnaselt võrreldes teenusega.

Joonisel 8 lk 53 on näha teenuse müükide arv, kus punane joon tähistab teenuse müükide arvu enne palgasüsteemi muudatust perioodil juuli 2011 – märts 2012 ja roheline müüke uue palgasüsteemi ajal perioodil aprill 2012 – märts 2013. Nagu jooniselt on näha, siis

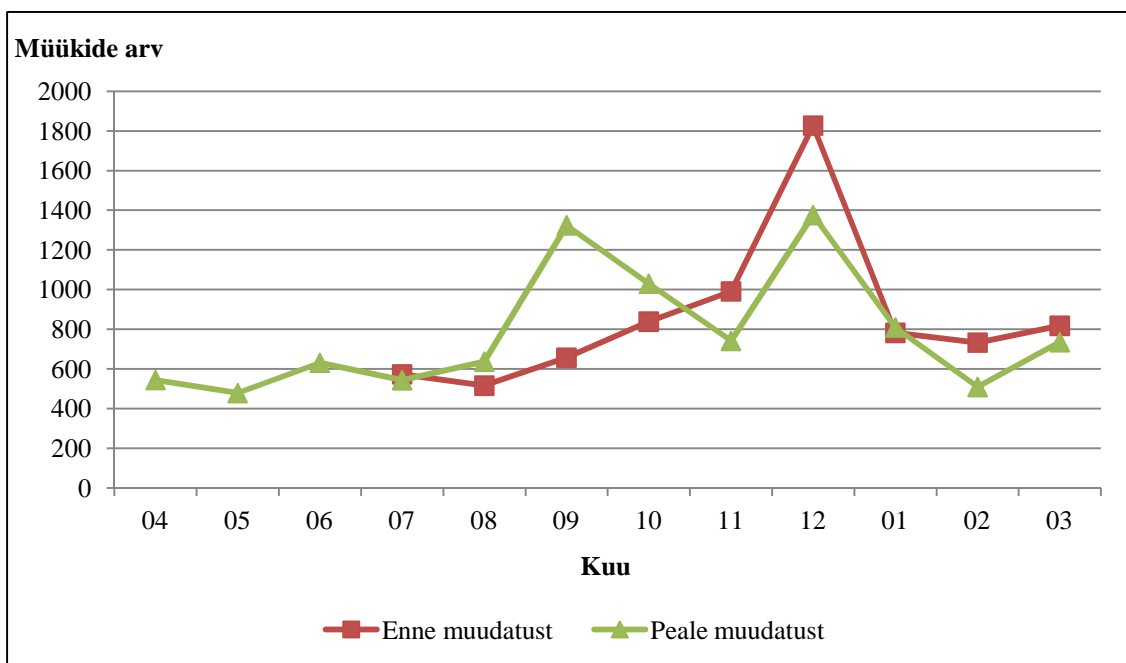
väiksem müükide arv uue palgasüsteemi ajal võrreldes eelmise aastaga, oli septembris 2012. Oluliselt rohkem tehti uue palgasüsteemi ajal müüke jaanuaris 2013. Teenuse müügi statistiline keskmine enne palgasüsteemi muudatust oli 2134 ja peale palgasüsteemi muudatust 2066. Sellest võib järeldada, et uuele palgasüsteemile üleminek olulist teenuse müügi langust kaasa ei toonud.



Joonis 8. Teenuse müük perioodil juuli 2011 – aprill 2013

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Joonisel 9 lk 54 on näha toote müükide arv, kus punane joon tähistab toote müükide arvu enne palgasüsteemi muudatust perioodil juuli 2011 – märts 2012 ja roheline müüke uue palgasüsteemi ajal perioodil aprill 2012 – märts 2013. Nagu jooniselt on näha, siis väiksem müükide arv uue palgasüsteemi ajal võrreldes eelmise aastaga oli detsembris 2012. Suuremad müügid uue palgasüsteemi ajal võrreldes varasemaga olid septembris 2012. Toote müügi statistiline keskmine enne palgasüsteemi muudatust oli 860 ja peale palgasüsteemi muudatust 780. Sellest võib järeldada, et uuele palgasüsteemile üleminek olulist toote müügi langust kaasa ei toonud.



Joonis 9. Toote müük perioodil juuli 2011 – aprill 2013

Allikas: (Autori poolt koostatud)

Kuna müügikäibed sõltuvad peale ettevõtte palgasüsteemi mitmetest teistest majanduslikest faktorites, siis lõplikke järeldusi selle põhjal teha ei saa.

Muudatusele eelnenud aastal (2011) oli müügikonsultantide palgatasemete keskmine põhipalk 476 eurot ja keskmine tulemustasu 306 eurot. Keskmine kogupalk oli 784 eurot.

Müügikonsultantide palgamuutuste arvutusbaasiks on 2011 tulemused. Selle perioodi palganumbrid on aluseks võetud seetõttu, et tulemustasud on kuude lõikes väga varieeruvad ning põhipalkadele kehtisid varem kindlad tasemed, milles viimaste aastate jooksul muutust ei olnud.

Pärast muudatust oli müügikonsultantide palgatasemete keskmiseks põhipalgaks 851 eurot. Keskmise palga muutus oli seega 69 eurot. Uue palgasüsteemi puhul tekkisid vastavalt kompetentsile ja töötulemustele uued palgatasemed.

Palgasüsteemi muudatuse üheks eesmärgiks oli müügikonsultantide palgatõus ning töötajate kindlustunde suurendamine palga muutuvosa likvideerimise kaudu. Muudatuse eelduseks oli see, et üksuse palgakulud ei kasva. Ressursid palgade tõusuks saadi esinduste juhtimissüsteemi muudatusest alates 01.01.2012. Selle hetkeni oli igal esindusel (sõltumata selle suurusest) oma juht. Muudatusega viidi mitmed esindused ühe juhi alla ja seeläbi vähendati juhtide arvu 8 võrra. Samuti vaadati üle müügipersonali vajadus ning vähendati

müügikonsultantide ametikohti 7 võrra. Vabanenud palgaressurss suunati müügipersonali palgatõusuks.

2013. aasta detsembriks olid ligi pooled müügikonsultantidest liikunud ühisesindustele alla. Ettevõttes N töötavad müügikonsultandid saavad endiselt tasustatud 01.04.2012 rakendunud palgasüsteemi alusel ning nende keskmine palk ei ole muutunud.

Läbiviidud muudatusega ei kaasnenud esindustes palgakulude kasvu ega kahanemist, kulude tase jäi samaks.

3.4 Arutelu

Käesoleva töö eesmärgiks oli analüüsida igakuistest tulemustasudest loobumise otsuse mõju N ettevõtte müügiesindustele töötajate hoiakutele ja esindustele majandustulemustele.

Teoreetilises osas analüüsitud erinevate autorite lähenemisviiside ja tehtud uuringute põhjal võib öelda, et nende seisukohad tulemustasude kasutamise mõistlikkuse osas on erinevad. Analüüsides erinevate autorite lähenemisi ja soovitusi, selgub aga, et nad lähtuvad erinevatest olukordadest ja näidetest. Sellest võib järeldada, et ettevõtted vajavad erinevates arenguetappides ning erinevate strateegiatega puhul just neile sobivaid lahendusi. Organisatsioonid on harjunud kasutama suhteliselt sarnase ülesehitusega tulemustasu süsteeme, kopeerides neid tihti peale teiste ettevõtete pealt, kuid sama lahendus ei sobi pruugi sobida teistele ettevõtetele. Oluline on, et ettevõtted korrigeeriks oma tulemustasu süsteemi vastavalt sellele, mis toetaks ettevõtte väärtusi ja strateegiat.

N ettevõtte, mille baasil on käesolev magistr töö tehtud, otsustas muuta esindustele tulemustasusüsteemi, et toetada ettevõtte eesmärki saada kliendivajadusest juhitud parimaks teenindustettevõtteks. Lisaks oli esindustes varem toimunud juhtimisstruktuuri muudatus, mis andis aluse vaadata üle ka esindustele tasusüsteem.

Pink ja Bailey ning Fessler leidsid, et tulemustasud toimivad paremini lihtsate, selgelt ettekirjutatud tööde puhul. Keerukamate ja rohkem loominguist mõtlemist pakkuvate tööülesannete puhul võib töö tulemuslikkuse eest maksmine mõjuda pigem negatiivselt. (Pink 2011; 197, Bailey, Fessler 2011, 189). Käesolevas töös uuriti juhtidelt, kuidas nad iseloomustaksid müügikonsultandi tööd. Enamus juhte leidis, et konsultantide töö on keerukas, eeldab loovat lähenemist ja pidevat õppimist. Selle põhjal võib öelda, et analüüsitud ametikohtade puhul oli tulemustasudest loobumine otstarbekas.

Lähtudes teoreetilise osa struktuurist ja tulemuste analüüsist kerkisid antud töös esile järgnevad teemad:

- Tasusüsteemi muutmise kommunikatsioon
- Tulemustasu süsteemi mõju töötajate käitumisele ja hoiakutele
- Tulemustasu süsteemi mõju äritulemustele

Autori hinnangul oli N ettevõtte tänu eelnevale kommunikatsioonile ja selgitustööle palgasüsteemi muudatuse väga hästi ette valmistanud. Nii juhtide kui ka töötajate nägemused ühtisid selles osas, et uue palgasüsteemi põhimõtteid selgitati töötajatele eelnevalt piisava ajavaruga ja põhjalikkusega. Ilmselt toetas süsteemi rakendamist ka asjaolu, et töötajad olid muutuse suhtes enamjaolt positiivselt meelestatud – seda tajusid nii juhid kui ka töötajad. Kommunikatsiooni ja juhi rolli olulisust palgasüsteemi muudatuste juhtimisel rõhutab ka Friedman väites, et kui tasustamise kommuniqueerimine hästi toimib on see märk efektiivsest juhust (2002, 4). Kuna esinduste juhtide endi palgasüsteemi muudatus oli juba varem toimunud, siis leiti, et enda kogemusele toetudes oli neil lihtsam muudatust ka töötajatele selgitada.

Seoses uue süsteemiga oli töötajate suurimaks mureks kaotada igakuises sissetulekus. Peale uue süsteemi põhimõtete selgitamist, vähenesid ka kõhklused. Tagantjärele nõustub alla viiendiku vastanute väitega, et nad ei olnud uue süsteemi ideega rahul, sest neile meeldib ise mõjutada oma tasu suurust. Enamjaolt olid töötajate muudatuste eelsed hoiakud tulemustasudest loobumise suhtes toetavad.

Otsus muuta N ettevõttes palgasüsteemi ülesehitust tehti ka seetõttu, et eelmise süsteemi puhul nähti erinevaid kitsaskohti, millele teoreetilises käsitluses viitavad ka mitmed autorid: punktide teenimise eesmärgil keskendumine toodete ja teenuste müügi kvantiteedile, igakuise tulemustasu kõikuv iseloom, liigne võistluslikkus ja kolleegide vahelised pinged (Frick, et al 2013, 210-215, Pfeffer 1998, 112).

Juhtide hinnangul ei ole töötajate pingutus peale palgasüsteemi muudatust vähenenud. Enamjaolt peavad töötajad uut tasusüsteemi õiglaseks ja tajuvad, et pingutus on kooskõlas palgaga. Juhid tunnetasid, et pingutama paneb inimeste sisemine motivatsioon teha oma tööd hästi. Kui varem pingutati rohkem isikliku töötulemuse nimel, siis nüüd pingutatakse pigem terve esinduse ja ühiste eesmärkide nimel. Sisemise motivatsiooni olulisust on rõhutanud ka Pink. Ta kirjeldab, et sisemist motivatsiooni iseloomustavad kolm peamist elementi: 1) iseseisvus – soov juhtida oma elu ise, 2) meisterlikkus – tahe saada aina paremaks milleski,

mis meile korda läheb ning 3) eesmärk – vajadus teha seda, mida me teeme, mingi endast suurema eesmärgi nimel. (2011; 85-144)

Kui võrrelda kvantitatiivses uuringus kirjeldatud motivatsiooni suurendavaid ja vähendavaid tegureid, selgus huvitav vastuolu. 86% töötajatest vastas, et motivatsiooni suurendavaks teguriks on palk, samas motivatsiooni vähendavate tegurite puhul toodi see välja alles viienda tegurina. Herzbergi kahe teguri mudeli järgi on palk hooldav tegur, mille madal tase võib põhjustada rahulolematust, kuid see ei tõsta ka motivatsiooni. Karjäärivõimalused ja töö sisu on Herzbergi teooria kohaselt motiveerivad tegurid. (Herzberg, et al 1959) Karjäärivõimalus toodi motiveeriva tegurina välja kuuendal kohal. Kui aga töötajatelt küsiti, mis vähendab nende motivatsiooni kõige enam, toodi see välja teisena.

Uurides töötajate pühendumist, selgub, et need, kes on rohkem oma ettevõttele pühendunud, on valmis ka ilma tulemustasuta rohkem pühendumata. Pühendumine omakorda on seotud hinnanguga sellele, kuidas toimus kohanemine uue süsteemiga, kui rahuldustpakkuvaks hinnatakse oma tööd ja kui õiglasena tajutakse tasusüsteemi. Täna seob töötajaid oma ettevõttega kõige enam sisuliselt huvitav töö ning hea palk.

Juhtide arvates vähendas uus süsteem pingeid töötajate pinget. Teooriast lähtub seisukoht, et tulemustasusüsteemid takistavad meeskonnatööd ning järjepidevat arengut ja õppimist, mis on vajalik pikaajaliste tulemuste saavutamiseks (Zoltners, et al 2012, 180) Meyer kirjeldab, et tekkiv võitja-kaotaja olukord võib kaasa tuua mittesoovitavaid reaktsioone (1975, 42): ettekujutus iseendast moondub positiivses suunas samal ajal kui ettekujutus konkurendist moondub negatiivses suunas ning koostöö ja kommunikatsioon konkurentide vahel väheneb. Ka antud töös tõid juhid välja, et peale palgasüsteemi muudatust on kolleegide omavahelised suhted ja esinduste sisekliima paranenud. See ühtib ka töötajate nägemusega - 70% vastanute arvates on suhted kolleegidega peale palgasüsteemi muudatust paranenud.

Erinevalt teoreetilises kirjanduses käsitletuga ei tulnud uuringus välja, et varasema palgasüsteemi ajal oleks juhid märganud töötajate juures ebaeetilist käitumist. Nimelt on Ganzel ja Zoltners kolleegidega esitanud, et äärmuslikel juhtudel soodustavad tulemustasusüsteemid ebaeetilist ja mõnedel juhtudel isegi illegaalset käitumist (1998, 35-37, 2012, 176).

Kui analüüsida ja hinnata tehtud otsuse õigsust ja projekti edukust, võib öelda, et üldiselt on töötajad uue palgasüsteemiga rahul (palgasüsteemi hinnangut puudutavate vastuste aritmeetiline keskmine oli 3,6 palli 5-pallisel skaalal). Kindla põhipalga teenimise võimalus

on enamiku vastanute jaoks meelepärasem kui töötulemusest lähtuva süsteemiga kaasnev boonus. Peamiselt toodi uue süsteemi eelisenä välja pingevabamat töökeskkonda, stabiilsust, kliendi vajadustele keskendumist ja võimalust tegeleda ka muu müügitööd toetava tegevusega ilma müüginumbritele mõtlemata.

McKinsey Quarterly uuring näitas, et mitterahaliste motivaatorid, nagu näiteks vahetu juhi tunnustus, juhtkonna tähelepanu ning võimaluse juhtida projekte ja töörühmi, olid hinnatud kõrgemalt kui mitmed rahalised tasud (McKinsey...2009). Käesoleva uurimuse tulemusel selgus, et peamisteks motivaatoriteks peetakse palka, kolleegide toetust, töö sisulist sobivust ja arenemisvõimalusi oma ametikohal. Vaid kolmandik vastajad usub, et nad pingutaksid rohkem, kui neil oleks selle eest võimalik teenida tulemustasu. Juhid seevastu leiavad, et tulemuspalk motiveerib lühiajaliselt, uus süsteem aga tagab püsivama motivatsiooni. Uue süsteemi eelisenä saab juhtide hinnangul välja tuua ka selle, et suurenenud on töötajate motivatsioon tegeleda muu müügitööd toetava tegevusega lisaks otsesele müügitööle. Töötajad on senisest enam orienteeritud kliendi tegeliku vajaduse välja selgitamisele ja see tõstab klienditeeninduse kvaliteeti. Teeninduskeskkond on muutunud konkurentsituunde vähenemise tõttu rahulikumaks ning pingevabamaks ning seegi võib pikemas perspektiivis kaasa aidata müügitulemuste paranemisele.

Kindlasti tuleb kõikide tasusüsteemi muutmist puudutavate otsuste puhul analüüsida, kuidas see toetab ettevõtte ärieesmärke. Grund ja Westergaard-Nielsen töid oma uurimuses välja, et tulemustasude efekt ettevõtte produktiivsusele sõltub sellest, kuidas töötajate pingutus teisendatakse tootlikkuseks ja see ei ole alati lineaarses seoses ehk siis, mida suuremad on tulemustasud, seda kasulikum on see ettevõttele (2008, 492-494). Käesoleva uurimuse tulemusel võib öelda, et müüginäitajate osas pole uus süsteem märkimisväärset muutust halvemuse poole kaasa toonud. Samas on juhtide sõnul raske anda hinnangut müügitulemustele, kuna müügitulemused sõltuvad paljudest erinevatest majandusnäitajatest. Leitakse, et nende müügikonsultantide, kes olid edukad eelmise tasusüsteemi tingimustes, müüginumbrid on suurenenud ka uue süsteemi tingimustes. Muudatuste eelne ja järgne töötajate palkade analüüs näitas, et muutust ei toimunud ja ettevõtte palgakulude tase jäi samaks

Autor näeb olulise muudatusena ka juhi rolli kasvu töötajatele individuaalse tagasiside andmisel ja motiveerimisel. Juhtidega tehtud intervjuudest ilmnes, et peale süsteemi muudatust on nad hakanud töötajate motiveerimiseks senisest enam neile individuaalset

tähelepanu pöörama. Töötajatest 31% nõustub väitega, et juht tunnustab neid varasest enam. See peaks avaldama positiivset mõju esinduste juhtimiskultuurile tervikuna.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uuringu tulemused tehtud perioodi kohta annavad kindluse, et uuritud ettevõttes oli tegemist õnnestunud projektiga. Uue palgasüsteemi ajal on teenindus muutunud rohkem kliendi vajadustest lähtuvaks, samal ajal ei ole langenud müügikäibed. Sellest võib järeldada, et palgasüsteemi reorganiseerimine toetab ettevõtte parima klienditeeninduse kontseptsiooni oluliselt paremini.

Autori hinnangul aitasid muudatuse edule kaasa:

1. muudatuste pikaajaline ettevalmistus ja kommunikatsioon
2. julge otsus tõsta põhipalka varasemale põhipalk + tulemustasu tasemele
3. läbi uue tasusüsteemi ettevõtte väärtuste toetamine (näiteks kliendivajadusest lähtuv müük)

Käesolev töö annab ülevaate palgasüsteemi muudatuse tagajärgedest, kuid seejuures tuleb arvestada, et uuring viidi läbi ühe ettevõtte esinduste põhjal ja seetõttu ei ole kindlaid järeldusi tulemustasude kasutamise kohta võimalik teha. Kindlasti tuleks aga antud valdkonda edasi uurida, et oleks võimalik põhjalikumalt mõista seda kuidas tulemustasudest loobumine töötajate käitumist ja motivatsiooni ning ettevõtte äritulemusi mõjutab. Antud uuringu tulemusena saaks viia läbi representatiivsed uuringud juhtide ootuste kohta kontrollimaks, kas antud töös esitletud peamistel tagajärgedel on laiemalt kandepinda või olid antud uuringu valimiks võetud ettevõtte esindused omamoodi erandid.

3.4.1 Järeldused ja soovitused

- Töö teoreetilisest käsitlest selgus, et tulemustasude kasutamisel on nii poolt kui vastuargumente ja pigem tasub palgasüsteemi ülevaatamisel ja muutmisel olla paindlik.
- Üleminekul uuele süsteemile tuleb töötajaid võimalikult varakult teavitada toimuma hakkavatest muudatustest ning anda koheselt selge ja täpne ülevaade sellest mis muutub. Töötajad ootavad selget infot, milline on otsene mõju nendele ehk kuidas see hakkab mõjutama töötaja igakuist sissetulekut ja põhipalga suurust.
- Tõenäoliselt kaasnevad iga palgasüsteemi muudatusega esialgu hirm ja kahtlused.

- Kasuks tuleb, kui juhtidel endil on palgasüsteemi muutmisele saadud positiivne kogemus või vähemalt positiivne kuvand toimuva hakkavast ja seda jagataks töötajatega.
- Kui uus põhipalk on võrdväärne või kõrgem eelnevast 6 kuu keskmisest kogupalgast, ennustab see suurema tõenäosusega töötajate rahulolu uue palgasüsteemiga. Töötajad tajuvad sellisel juhul sissetuleku stabiilsusega kaasnevat turvatunnet.
- Tulemustasu süsteemi peamine eesmärk on töövõtjate täiendav motiveerimine. Teisalt, tulemustasu kaotab oma mõtte, kui ta ei motiveeri töövõtjat piisavalt. Järelikult tuleb leida sobiv tasakaal makstava tasu ja vastu saadava tööpanuse vahel.
- Kuupõhistest tulemustasudest loobumine võib kaasa tuua klienditeeninduse kvaliteedi paranemise, andmata tagasilangust müügitöötajate osas. Teenindajatel tekib senisest enam aega kliendi vajaduse väljaselgitamiseks ning see annab omakorda võimaluse klienditeeninduse taseme tõstmiseks.. Pikemas perspektiivis loob see kuvandi kliendisõbralikust ettevõttest ning kasvatab klientide lojaalsust. Selle protsessi mõju ettevõtte kasumlikkusele saab hinnata alles mõne aja möödudes.
- Tulemustasudest loobumisega võib kaasneda õhkkonna paranemine esindustes – väheneb töötajate vaheline konkurents, pinged ja stress.
- Nendes ettevõtetes, kus on juba varasemalt keskendunud teeninduses eelkõige kliendi vajadusele, mitte müüdava toote hinnale, ei pruugi uuele süsteemile üleminek kaasa tuua olulisi muudatusi .
- Tulemustasudest loobumise puhul suureneb juhtide vastutus töötajate motivatsiooni hoidmisel – personaalsete vestluste, tunnustamise, individuaalse tagasiside jmt näol.
- Müügitöötajate alalhoidmiseks on juhtidel võimalik kasutada esindustesisest eesmärkide seadmist.
- Müügitöötajate jaoks on oluline sisemine motivaator oma töötulemuste võrdlus teiste töötajatega. Tulemustasust loobumine võib kaasa aidata müügitöötajate motivatsiooni liikumisele rahaliselt motivatsioonilt sisemise rahulolu ja saavutusvajaduse väärtustamise suunas. Seda tüüpi motivatsioon on ajas püsivam ning võib anda pikemas perspektiivis paremaid tulemusi.
- Kuupõhistest tulemustasudest loobumise mõju müüginumbritele on raske mõõta, kui majanduskeskkond on samal ajal suuresti muutunud.

- Ettevõtte äristrateegia muutmisel tuleb julgeda teha ka tasusüsteemi puudutavaid otsuseid.
- Tulemustasu süsteemi muutus peaks kindlasti toetama ka ettevõtte väärtusi.

KOKKUVÕTE

Tulemustasu on kogupalga osa, mille eesmärk on julgustada töötajat tegema mingit tegevust, panna teda rohkem pingutama, ergutada teatud viisil käituma ning õhutada huvi. Samuti peaks tulemustasu peegeldama seda, millist käitumist organisatsiooni kultuuris soovitakse ja millist tulemust peetakse väärtuslikuks. Sealjuures võib tulemustasul põhinev palgasüsteem kaasa tuua soovimatuid nähtusi: ettevõttesiseseid pingeid ja töömotivatsiooni lühiajalisust. Tulemustasusüsteemide haldamine kasutab palju ressursi ja võib ebaoskusliku juhtimise puhul pigem kahju kaasa tuua.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida igakuistest tulemustasudest loobumise otsuse mõju N ettevõtte müügiesinduste töötajate hoiakutele ja ettevõtte majandustulemustele. Empiirilise uuringu valimi moodustasid uuritud ettevõtte müügiesinduste juhid ja töötajad.

Töös kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uuringu raames viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud N ettevõtte müügiesinduste juhtidega. Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi ankeetküsitlus esinduste müügitöötajate seas, keda tulemustasudest loobumise otsus otseselt puudutas. Lisaks uuris autor, kuidas muutusid esinduste müügikäibed ja palgakulu enne ja pärast palgasüsteemi muudatuse läbiviimist.

Uurimistulemustest selgus, et nendes esindustes, kus töötajatele anti täpne ja selge ülevaade palgasüsteemis toimuva hakkavatest muudatustest, uue süsteemiga seoses kõhklusi ja küsimusi ei tekkinud. Peamine töötajate küsimus oli tulevase palga suurus. Töötajate pingutus, motivatsioon ja klienditeeninduse tase pärast tulemustasudest loobumist ei muutunud, küll aga tõid nii esinduste juhid kui ka töötajad välja, et toodete ja teenuste müügil lähtutakse nüüd varasemast enam kliendi vajadusest. Juhtide intervjuude ja töötajate seas läbi viidud küsimustiku tulemuste põhjal võib öelda, et kõik olid ühel meelel, et tulemustasudest loobumine ja kindel põhipalk on vähendanud töötajate vahelisi pingeid. Enamik juhte leidis, et juhi tagasiside ja vestlused töötajatega on nüüd vajalikumad kui varasema süsteemi puhul. Müügitulemuste analüüs näitas, et tulemustasudest loobumine müügitöömotivatsiooni langust

kaasa ei toonud. Samuti ei kaasnenud läbiviidud muudatusega esindustes palgakulude kasvu ega kahanemist ning kulude tase jäi samaks.

Magistritöös käsitlemist leidnud materjali ja uurimistulemuste põhjal tehakse järgmised järeldused:

- Igakuistest tulemustasudest loobumise otsus ei toonud endaga kaasa negatiivseid muutusi töötajate hoiakutes ning pigem oli töötajate suhtumine tehtud otsustesse positiivne.
- Igakuistest tulemustasudest loobumise otsus ei toonud kaasa muutusi ettevõtte majandustulemustes.
- Magistritöö uurimuse põhjal võib öelda, et ettevõtte viis palgasüsteemi muudatuse läbi eeskujulikult, kuna sellele eelnes piisava aja jooksul põhjalik kommunikatsioon.
- Tulemustasudest loobumise edukale läbiviimisele aitas kaasa põhipalga tõus, mille aluseks võeti varem kehtinud igakuine kogupalk.
- Uus palgasüsteem toetas varasemaga võrreldes rohkem ettevõtte eesmärki olla parim kliendivajadusest juhitud teenindusettevõtte.
- Autori hinnangul annavad muutustele järgnenud perioodil tehtud uuringu tulemused kindluse, et läbiviidud muudatuse mõju oli ettevõtte jaoks pigem positiivne.

Töö tulemuste ja järelduste põhjal esitatakse edasiseks järgmised ettepanekud:

- Tulemustasude mõju põhjalikumaks tuvastamiseks viia läbi uuring mõnes teises ettevõttes, kus palgasüsteemi muudatuse käigus on tulemustasude maksmisest loobutud.
- Mõne aja pärast, kui palgasüsteemi muudatusest on möödunud juba pikem aeg, viia töös uuritud esindustes läbi jätku-uurimus.

SUMMARY

REFORMING VARIABLE PAY SYSTEM ON THE EXAMPLE OF N COMPANY

Pille-Riin Kajakmäe

Variable pay is a part of net wages with the aim to encourage an employee to perform an activity, make more efforts, encourage certain kind of behaviour, and to excite interest. Variable pay should also reflect the kind of behaviour that is desirable in the culture of an organisation, and what kind of performance is considered as valuable. Variable pay system can thereby lead to undesirable phenomena: tensions within the company, and short-term work motivation. The management of variable pay systems uses a lot of resources and, in the case of mismanagement, can rather cause harm.

The aim of this master's thesis was to analyse the impact of the decision to give up monthly variable pay on the attitudes of sales employees in company N and on the economic results of the company. The sample of the empirical study was made up of the managers and employees of the sales offices of the company.

Both the qualitative and the quantitative research method were used in the thesis. Within the qualitative study, the author conducted semi-structured interviews with the managers of the sales offices of company N. Within the quantitative study, a questionnaire was carried out among these sales employees of the offices who were directly affected by the decision to give up variable pay. Additionally, the author examined how did the sales turnover and wage cost change before and after the change in the pay system was carried out.

Based on the research results, it emerged that no doubts or questions concerning the new system emerged in these offices where the employees were given a concise and clear overview of the changes that will be taking place in the pay system. The main question the

employees had was how big the future salary will be. The employees' efforts, motivation and level of customer service did not change after giving up variable pay, but both the managers and the employees of the offices highlighted that they consider the needs of a customer more than before in the process of the sale of products and services. One can conclude, based on the interviews with the managers and on the questionnaire carried out among the employees, that everybody agreed that the tensions among the employees have reduced as a result of giving up variable pay and providing fixed basic wages. Most of the managers were of the opinion that feedback from the manager and talking with the employees are more necessary now than was the case with the earlier system. The analysis of the sales results showed that giving up variable pay did not cause a decline in the sales motivation. Also, the increase or reduction of wages were not brought about by giving up variable pay, and the level of costs remained the same.

The following conclusions are drawn based on the material and research results covered in the master's thesis:

- The decision to give up monthly variable pay did not bring about negative changes in the attitudes of the employees; rather, the attitude of the employees towards the decisions made was positive.
- The decision to give up monthly variable pay did not cause changes in the economic results of the company.
- Based on the research of the master's thesis, one can conclude that the company carried out the change in the pay system in an excellent manner as it was preceded by thorough communication over a sufficient period of time.
- The successful organisation of giving up variable pay was supported by the increase in the basic wages that was based on the earlier monthly net wages.
- The new pay system contributed more than earlier to the goal of the company to be the best service company driven by the needs of the customer.
- The author estimates that the results of the study carried out during the period that followed the changes confirm that the impact of the change was rather positive for the company.

Based on the results and conclusions of the thesis, the following suggestions for further action are made:

- To identify the impact of variable pay better, a study should be carried out in another company that has given up variable pay during a change in the pay system.
- A follow-up study should be carried out in the offices that were researched in the thesis after enough time has passed since the change in the pay system took place.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ahiabor, G. (2013). The Impact of Incentives on Productivity of Firms in Ghana: a Case Study of Ghana Airport Company Limited. - *Problems of Management in the 21st Century*. Vol. 8, pp. 6-15.
- Armstrong, M., Murlis, H. (2004). Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, 5th edition. Kogan Page.
- Bailey, C. D., Fessler, N. J. (2011). The Moderating Effects of Task Complexity and Task Attractiveness on the Impact of Monetary Incentives in Repeated Tasks. - *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 23, pp. 189-210.
- Balls, A. (2009). Getting the best from staff. - *NZ Business*. May 2009, Vol. 23, no. 4, pp. 64-64.
- 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
- Campbell, D. J., Campbell, K. M. Chia, H.B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. - *Human Resource Management*. Vol. 37, no. 2, pp. 131.
- Eesti palgauuring 2013. (2013) Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ
- Frey, B.S. Osterloh, M. (2012). Stop tying pay to performance. - *Harvard Business Review*, 90 (1/2), pp. 51-52.
- 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.
- Friedman, M. (2002). Make Pay Systems More Effective Through Communication. - *Compensation & Benefits Report*. Vol. 16, no. 14, pp. 4-5.
- Ganzel, R. (1998). What's Wrong with Pay-for-Performance? Training, Vol 35 (12), pp. 34-40.
- Ghuri P., Gronhaug K. (2004). Äriuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn. Külim.
- Gibbons, J. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications, conference board.

<http://www.montrealoffice.wikispaces.com/file/view/Employee+Engagement++Conference+Board.pdf> (05.05.2014)

- Gray, G. (2002). Performance appraisals don't work. *IIE Solutions*. Vol. 34, no. 5, pp. 15.
- Grund, C., Westergaard-Nielsen, N. (2008). The Dispersion of Employees' Wage Increases and Firm Performance. - *Industrial & Labor Relations Review*. Vol. 6, no. 4, pp. 485-501.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? - *Harvard Business Review*. Vol. 46 (1), pp. 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hope, J., Fraser, R. (2003). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. - *California Management Review*. Vol. 45, no. 4, pp. 104-119.
- Krieger, M. (2011). Tulemustasuga või tulemustasuta ehk mida tasub teada, kui tahad inimesi tööle panna. <http://www.director.ee/tulemustasuga-vi-tulemustasuta-ehk-mida-tasub-teada-kui-tahad-inimesi-tle-panna/> (05.05.2014)
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Libby, R., Lipe, M. G. (1992). Incentives, Effort, and the Cognitive Processes Involved in Accounting-Related Judgments. - *Journal of Accounting Research*. Vol. 30, no. 2, pp. 249-273.
- Likerti skaala (2008). <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> (01.11.2014)
- Locke, E.A. (2004). Linking Goals to Monetary Incentives. - *Academy of Management Executive*. Vol. 18, pp. 130-133.
- Lowery, C. M., Petty, M. M., Thompson, J. W. (1996). Assessing the Merit of Merit Pay: Employee Reactions to Performance-Based Pay. - *Human Resource Planning*. Vol. 19, no. 1, pp. 26-37.
- McKinsey Quarterly Survey (2009). Economic conditions snapshot. http://www.mckinsey.com/insights/economic_studies/economic_conditions_snapshot_june_2009_mckinsey_global_survey_results (05.05.2014)
- Meyer, H. (1975). The Pay-for-Performance Dilemma. - *Organizational Dynamics*. Vol. 3, no. 3, pp. 39-50.
- Meyer, C. K., Beville, M. J., Magedanz, T. C., Hackert, A. M. (1979). South Dakota state government employee turnover and work related attitudes: An Analysis and

Recommendation. - *The American Review of Public Administration*. Vol. 13, pp. 88-188.

Milkovich, G., Newman, J. (2008). *Compensation* 9th Edition. McGraw-Hill

N ettevõtte jaemüügi teenistuse töötajate tulemustasu maksmise põhimõtted. Kehtiv alates: 01.01.2011

N ettevõtte palgakorralduse alused. Kollektiivlepingu lisa 6.

N ettevõtte töö tasustamise alused. Kollektiivlepingu lisa 4.

N ettevõtte töötajate aastaboonuse põhimõtted. Kehtiv alates: 01.01.2010

N ettevõtte töötajate aastaboonuse põhimõtted. Kehtiv alates: 01.01.2012

Parring, A- M., Vähi, M., Käärrik, E. (1997). *Statistilise andmetöötluse algõpetus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Pearce, J. L., Stevenson, W. B., Perry, J. L. (1985). *Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay*. - *Academy of Management Journal*. Vol. 28, no. 2, pp. 261-278.

Personalijuhtimise Käsiraamat. (2012). / Koostajad R. Varts, K. Laurson. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Pfeffer, J. (1998). *Six Dangerous Myths About Pay*. - *Harvard Business Review*. Vol. 76, pp. 108-119.

Pfeffer J., Sutton R.I. (2006). *What's Wrong with Pay-for-Performance*. - *Harvard Business School Press*, 3/4, pp. 12-17.

Pink, D.H. (2011). *Liikumapanev jõud. Mis meid tegelikult motiveerib*. Tallinn: Äripäev.

Pink, D.H. (2012). *A Radical Prescription For Sales*. - *Harvard Business Review*. Vol. 90, no. 7/8, pp. 76-77.

Rouziès, D., Coughlan, A. T., Anderson, E., Iacobucci, D. (2009). *Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations*. - *Journal of Marketing*. Nov 2009, vol. 73 no. 6, pp. 92-104.

Spillane, R. (1973). *Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover: a questionnaire study of Australian managers*. - *Occupational Psychology*. Vol. 47, pp. 71-74.

Stajkovic, A. D., Luthans, F. (2001). *Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance*. - *Academy of Management Journal*. Vol. 44, no. 3, pp. 580-590.

- Zoltners, A., Sinha, P., Lorimer, S. (2012). Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness. - *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 32, no. 2, pp. 171-186.
- Tabibina, G., Lieberman, M. D. (2007). Fairness and Cooperation Are Rewarding. - *Annals of the New York Academy of Sciences*. Vol. 1118, pp. 90-101.
- The WorldatWork. (2007). Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals. John Wiley & Sons, Inc.
- Thomson, N. F. (2012). The problems with merit pay: analysis and recommendations. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*. Vol. 17, no. 1, pp. 59-62.
- Tomal D., Tomal A. (1994). Does Your Economic Incentive System Really Improve Quality? - *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 5, no. 2, pp. 185-190.
- Total Rewards Model. WorldatWork.
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330&nonav=y> (27.12.2014)
- Türk, K. (1999). Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2004). Organisatsioonikäitumine. Tartu. Tartu Ülikooli Kirjastus.

LISAD

Lisa1. Tulemustasudest loobumise mõju küsimustik

Küsimustiku eesmärgiks on välja selgitada milline on olnud tulemustasudest loobumise äriiline ja käitumuslik mõju ettevõttes N. Küsimustik koosneb neljast blokist, iga bloki algusest leiab lühikese selgituse.

Head vastamist!

1. Palun hinda perioodi kui toimus palgasüsteemi muudatus ja igakuiste tulemustasude maksmisest otsustati loobuda.

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- Minu otsene juht selgitas uue süsteemi põhimõtteid selgelt ja põhjalikult.
- Mul oli piisavalt aega, et uue palgasüsteemi ideega kohaneda ja selgitusi küsida.
- Sain juhilt vastused kõikidele oma küsimustele seoses uue palgasüsteemiga.
- Olin uue süsteemi ideega rahul, sest see tähendas kindlalt kõrgemat põhipalka.
- Olin uue süsteemi ideega rahul muul põhjusel:
.....
- Ei olnud uue süsteemi ideega rahul, sest mulle meeldib ise mõjutada oma tulemustasu suurust.
- Ei olnud uue süsteemi ideega rahul muul põhjusel:
.....

2. Palun hinda tööandja poolt pakutavaid tasusid ja palgasüsteemi.

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- Tunnen et mind tasustatakse õiglaselt vastavalt minu panusele organisatsioonis.
- Tunnen et minu kompetentsus, ametialane karjäär ja palk on omavahel kooskõlas.
- Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate mitterahaliste soodustustega.
- Kindla kõrgema põhipalga teenimine on minu jaoks rahaliselt turvalisem kui väiksem põhipalk koos tulemustasu teenimise võimalusega.
- Oleksin nõus saama praegusest väiksemat põhipalka kui oleks võimalus teenida igakuist tulemustasu.

1. Kuidas on muutunud viimase aasta jooksul Sinu kuu põhipalk?

- Tõusnud rohkem kui 10%
 - Tõusnud kuni 10%
 - Jäänud samaks
 - Langenud kuni 10%
 - Langenud rohkem kui 10%
2. Kõige väiksem mõttekas põhipalga tõus protsentides(rahas) (et Sa tunneksid, et palk on muutunud)

Sisesta protsent _____

3. Kas oled teinud korrektiive oma tarbimisharjumustes tulenevalt palgasüsteemi muudatusest?
- Tarbimine on suurenenud
 - Tarbimine on jäänud samaks
 - Tarbimine on vähenenud

3. Palun hinda oma motivatsiooni ja rahulolu tööga.

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- Minu töö on huvitav ja rahulolu pakkuv
- Minu töö on keeruline ja stressirohke
- Mulle meeldib heade tulemuste nimel pingutada ka siis kui selle eest eraldi igakuist tulemustasu ei maksta.
- Tunnen, et pingutasin rohkem kui mul oli võimalik selle eest teenida tulemustasu.
- Tunnen, et minu töökoormus on suurem kui minu kolleegidel.
- Oleksin nõus töötama mõnes teises ettevõttes ja tegema vähem huvitavat tööd kui saaksin selle eest suuremat palka.
- Olen oma ettevõttele pühendunud.

1. Milliseks hindad oma motivatsiooni?

- Kõrge
- Keskmine
- Madal
- Motivatsioon puudub

2. Mis **mõjutab** Sinu motivatsiooni **kõige rohkem**? (vali 5 olulisemat ja märgi tähtsuse järjekorras, 1-mõjutab kõige rohkem jne)

- Palk
- Otsene juht
- Organisatsiooni tegevusvaldkond

- Töö sisu
- Soodustused
- Arenemisvõimalused
- Karjäärivõimalused
- Kolleegid
- Üldine töökeskkond
- Ettevõtte sisekliima
- Ettevõtte asukoht
- Ettevõtte üldine maine
- Paindlik tööaeg

3. Mis **vähendab** Sinu motivatsiooni **kõige rohkem**? ? (vali 5 olulisemat ja märgi tähtsuse järjekorras, 1-vähendab kõige rohkem jne)

- Palk
- Otsene juht
- Organisatsiooni tegevusvaldkond
- Töö sisu
- Soodustused
- Arenemisvõimalused
- Karjäärivõimalused
- Kolleegid
- Üldine töökeskkond
- Ettevõtte sisekliima
- Ettevõtte asukoht
- Ettevõtte üldine maine
- Paindlik tööaeg

4. Täna seob Sind organisatsiooniga

- Huvitav töö
- Hea palk
- Organisatsiooni kultuur
- Tööjõuturu olukord
- Paremate pakkumiste puudumine
- Muu.....

4. Palun hinda, kuidas on muutunud suhted kolleegide ja otsese juhiga pärast palgasüsteemi muutust

Palun vasta skaalal 1 kuni 5, kus 1 - ei nõustu üldse ja 5 - nõustun täielikult

- Saan peale palgasüsteemi muudatust oma juhilt rohkem tagasisidet kui varem
- Minu juht tunnustab mind varasest enam
- Minu suhted kolleegidega on peale palgasüsteemi muudatust muutunud pingevabamaks

- Mul on oma kolleegidega paremad suhted
- Minu töös esineb rohkem konkureerimist kolleegidega
- Minu töös oli enne palgasüsteemi muudatust kolleegidega rohkem negatiivset konkureerimist ja konflikte kui praegu.

Soovi korral lisage siia tekkinud mõtted ja kommentaarid

Täna vastamast!