

# KOKKUVÕTE MAGISTRITÖÖST: TASUSÜSTEEMI TÄIUSTAMINE LÄHTUVALT LEAN METOODIKA RAKENDAMISEST TÖÖTAJATE HINDAMISEL NORDEA BANK AB EESTI FILIAAL ACCOUNT PRODUCT SERVICE OSAKONNAS

Autor: Jelena Tšervak

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Magistritöös uuris töö autor tasusüsteemi teoreetilisi seisukohti, töötajate hindamise ja *Lean* meetoodika kasutamise teoreetilist kontseptsiooni, *Account Product Service* osakonna töötasustamise süsteemi ning selgitas välja eesmärkide, töötajate hindamise ja tasusüsteemi omavahelise seose. Magistritöö eesmärk on täiustada *Account Product Service* osakonna tasusüsteemi, et see toetaks *Lean* meetoodikat, püstitatud eesmärkide saavutamist, oleks vastavuses hindamise mõõdikutega ja suurendaks osakonna tulemuslikkust.

Töö autor püstitas eesmärgi saavutamiseks uurimisküsimused:

Põhiküsimus: Kuidas Nordea Panga *Account Product Service* tasusüsteem toetab osakonna eesmarke ja *Lean* meetoodika kasutusele võtmist?

Alaküsimused:

- 1) Kuidas tasusüsteem on seotud töötajate töötulemustega ja hindamisega?
- 2) Millised on ootused tasustamise süsteemile osakonna töötajatel?

Teoreetilisest osast selgus, et tasusüsteem peab võtma arvesse organisatsiooni, allüksuse ja töötajate eesmarke. Töötasustamisel peaks olema tagatud organisatsiooniväline, organisatsioonisisene ja individuaalne õiglus. Kogu tasusüsteem on kombinatsioon rahalisest ja mitterahalisest hüvitamisest. Iga tasusüsteemi aspekt, nagu põhipalk, tulemustasu, muud töötaja hüved ja mitterahaline hüvitamine on omavahel tihedalt seotud ja moodustavad ühtse terviku. *Lean* mõtlemises on peamine ressursside nappuse puhul see, et efektiivsuse ja tulemuslikkuse saavutamiseks tuleks keskenduda tegevustele, mis on õiged. Vastuse leidmine küsimusele, kas õiged tegevused on sooritatud vastavalt ootustele, on hindamise peamiseks eesmärgiks. Hinnangu töö tulemuslikkusele saab anda kokkulepitud tulemust ning tegelikku tulemust võrreldes. Töötajate hindamisel on mõju töötaja tulemuslikkusele ning tasusüsteemi eesmärgiks on saavutada töötajate soovitud käitumine. Tulemuste hindamise eesmärgiks on

üksikisiku, juhtide ja kogu organisatsiooni tulemuslikkuse parandamine. Kui hinnata töötajate tulemuslikkust, mis on omakorda seotud töötasustamisega, siis see suurendab motivatsiooni töötajatel ja seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust.

Tasusüsteem aitab toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Kuna majanduskeskkond, töötajate ootused, situatsioon tööturul, organisatsiooni eesmärgid pidevalt muutuvad, siis on oluline jälgida, et tasusüsteemi vajalikud muudatused viiakse sisse õigeaegselt. Kui võetakse kasutusele uus metoodika, peab tööandja üle vaatama tasusüsteemi, hindama selle ajakohasust ning vajadusel uuendama ja kohandama.

Töös kasutas autor nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse meetodina viis töö autor ajavahemikul 2-15 märts 2015 läbi uuringu struktureeritud ankeedi alusel Eesti, Läti ja Leedu *Account Product Service* osakondades. Kvalitatiivse uuringu raames viis autor läbi intervjuud *Account Product Service* Eesti, Läti ja Leedu osakonna juhtidega.

Uurimuste tulemustest selgus, et töötasusüsteem ei toeta osakonna eesmarke ja *Lean* metoodika kasutusele võtmist. Osakonna eesmärgid on küll seotud töötajate hindamisega, ehk töötajaid hinnatakse vastavalt püstitatud eesmärkidele, kuid hindamise tulemused ei ole seotud töötasustamise süsteemiga. Töötasustamine ei ole seotud eesmärkide saavutamise ja *Lean* metoodika kasutamise põhiprintsiipidega, kus on oluline tulemuslikkust saavutada ja hinnata ning tasustada. Olenemata töötaja töötulemusest ja hindamisel saadud tasemest on ka parimatel ja tublimatel töötajatel töötasu alla tööturu mediaani ning nende juhi ettepanekud *OTP* väljamaksmiseks on juhtkonna poolt tagasi lükatud. Tulemuslikkust mingil määral arvestatakse, näiteks on võimalik parimatele töötajatele aasta tulemuse alusel taodelda palga suurendamist. Palga suurendamine aitab liikuda ainult natukene tööturu mediaanile lähemale aga ei taga tublimatele õiglast ja võrreldavat töötasu teiste sarnaste ametikohtadega teistes organisatsioonides. Juhtide arvates puudub selge süsteem, kuidas hindamise tulemused on seotud töötasustamisega osakonnas, seega on ka töötajatele töötasustamise protsess lõpuni ebaselge. Kahjuks osadel vanemspetsialistidel, kes oluliselt rohkem pingutavad, ei ole töötasu hetkel sellisel tasemel nagu võiks olla. Töötajate arvates ei ole töötasustamine organisatsioonis õiglane, ei sõltu töötaja tulemuslikkusest ega ei toeta püstitatud eesmärkide saavutamist. Töötaja töötasu suurust ei mõjuta ka ametialased oskused. Töötasu kujunemise põhimõtted võiks töötajate arvates olla selgemalt kirjeldatud ja kommunikeeritud ning tulemuslikkus võiks saada rohkem tunnustust aasta tulemuste alusel. Töötajad ei näe hindamise tulemuste ja töötasustamise vahel seost. Nii spetsialistide, vanemspetsialistide kui ka juhtide arvates võiks lisaks põhipalgale maksta ka igakuist või kvartaalset tulemustest

sõltuvat tulemustasu. Samas on saadavate soodustuste hulk töötajate arvates võrreldes teiste sarnaste organisatsioonidega piisav.

Kokkuvõttena võib öelda, et *Account Product Service* töötasustamise süsteem vajab täiustamist, kuna see ei toeta *Lean* meetodika kasutamist, ei ole seotud töötajate hindamise tulemusega ning ei toeta osakonna eesmärkide saavutamist.

Tulenevalt uuringust ja teoreetilistest käsitlustest teeb töö autor järgnevad ettepanekud *Account Product Service* osakonna tasusüsteemi täiustamiseks:

1. töötajate töötasu peaks sõltuma töötaja tulemuslikkusest;
2. lisaks põhipalgale võiks olla igakuine või kvartali tulemustest sõltuv tulemustasu,
3. töötasustamine ja töötajate hindamine peaks olema omavahel seotud, ehk töötulemuste alusel peaks töötaja aru saama, millist tulemustasu on tal võimalik teenida saavutatud töötulemuste puhul;
4. tasusüsteem peaks toetama püstitatud eesmärkide saavutamist, ehk oleks vaja luua selged mõõdikud, mis oleks vastavuses osakonna eesmärkidega ja nende mõõdikute saavutamise/ ületamise eest peaks olema teada võimalik saadav tulemustasu suurus;
5. lisaks peaks töötasu sõltuma töötaja ametialastest oskustest, ehk võiks sisse viia kord aastas makstavat tulemustasu, mille suurus sõltub töötaja ametialastest oskustest ja tööülesannete keerukuse astmest;
6. vanemspetsialistidele seatud ootused ja eesmärgid tuleks üle vaadata ning nende hindamise protsess lihtsustada ja teha vanemspetsialistidele rohkem arusaadavamaks.

Ettepanekute rakendamine on kindlasti pikaajaline protsess ning nõuab nii rahalisi- kui ka inimressursse. Magistritöö tulemused on autori hinnangul väärtuslikud, kuna annavad pildi *Account Product Service* osakonna tasustamise probleemidest ning võimaldavad töötasustamise süsteemi täiustada. Magistritöö tulemused tehakse teatavaks Nordea Panga personaliosakonnale.