

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Regina Kolk

**PERSONALI HÜVITAMISE TÄIUSTAMINE SÕLTUVALT
ORGANISATSIOONI ELUTSÜKLI ETAPIST BCC CONSULT
OÜ NÄITEL**

Rakenduskõrghariduse lõputöö

Õppekava Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus, peeriala Rahvusvaheline äritegevus

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7764 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 121425BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: reginakolk@hotmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. PERSONALI HÜVITAMISE SEOS ETTEVÕTTE ELUTSÜKLIGA	7
1.1. Ettevõtte elutsükli teooria.....	7
1.2. Personali hüvitamine	11
1.3. Personali hüvitamine vastavalt ettevõtte elutsükli faasile.....	15
2. BCC CONSULT OÜ PERSONALI HÜVITAMISE TEGEVUSUURING.....	20
2.1. Organisatsiooni ja uurimismetoodika kirjeldus.....	20
2.2. Organisatsiooni elutsükli faasi hindamine	23
2.3. Organisatsiooni senine personali hüvitamine.....	26
2.4. Ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks.....	28
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD KIRJANDUS	39
LISAD	42
Lisa 1. Ettevõtte elutsükli küsimustik.....	42
Lisa 2. Intervjuu küsimused.....	43

LÜHIKOKKUVÕTE

Töös uuriti personali hüvitamist juriidiliste konsultatsioonide ja ettevõtete asutamistoimingutega tegeleva ettevõttes BCC Consult OÜ. Töö uurimisprobleem seisneb selles, et kuna ettevõtte on viimastel aastatel kiiresti kasvanud, siis BCC Consult OÜ personali hüvitamise põhimõtted tõenäoliselt ei vasta enam ettevõtte vajadustele võttes arvesse ettevõtte arengut ja elutsükli faasi ning on vajalik uurida, kuidas saaks ettevõtte personali hüvitamist parendada. Töö eesmärgiks on hinnata BCC Consult OÜ personali hüvitamise vastavust ettevõtte elutsükli faasile ja töötada välja ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks.

Töös kasutavaks uurimisstrateegiaks on tegevusuuring, milles uuritavaks juhtumiks on personali hüvitamine BCC Consult OÜ-s. Tegevusuuringus kasutati erinevaid andmeallikaid, milleks olid ettevõtte dokumendid, küsitlus ja intervjuu.

Töös selgus, et BCC Consult OÜ asub ettevõtte elutsükli teooria kohaselt endiselt kasvufaasis. BCC Consult OÜ praegune motivatsioonisüsteem on kasutusel alates 2017.a. ning selle kõige olulisemaks osaks töötasustamine, kusjuures tulemustasustamist rakendatakse osade ametikohtade puhul. Selgus, et BCC Consult OÜ personali hüvitamine vastab ettevõtte elutsükli faasile. Töö tulemusena tehti ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks. Leiti, et tulemustasustamise ulatust tuleb veelgi suurendada. Ning viia kõik töötajad üle tulemustasustamisele. Osakonna ja ettevõtte tulemustasude määramiseks on vaja määratleda osakonna ja ettevõtte võtmenäitajad, samuti töötati välja töös uusi töötajate võtmenäitajaid hindamiseks individuaalset töösooritust. Kuna tulemustasustamise juures valmistab probleeme andmete kogumine, siis soovib autor arendada välja infotehnoloogiline lahendus, mis muudaks protsessi lihtsamaks. Ettevõttel on oluline pakkuda töötajatele rohkem arenguvõimalus, koolitust, mentorlus ja juhendamist. tuleks leida rohkem võimalusi, kuidas töötajad saaksid oma tööülesandeid valida ja tööd huvitavamaks muuta.

Võtmesõnad: personali hüvitamine, organisatsioon elutsükkel, tegevusuuring

SISSEJUHATUS

Personali hüvitamine moodustab ühe osa personali juhtimisest ning see on vahendiks, mille kaudu kompenseeritakse töötajatele nende poolt organisatsiooni huvides tehtavad pingutused (Macky, Wilson, 2013, 1) Personali hüvitamine hõlmab nii materiaalsete kui mittemateriaalsete hüvede pakkumist töötajatele (Armstrong 2002, 10). Personali hüvitamine on seotud töötajate motivatsioonisüsteemiga, mis on oluline nii töötajate töösoorituse juhtimiseks kui töötajate värbamisel ja ettevõttes hoidmisel. Motivatsioonisüsteem võib suurendada ettevõtte atraktiivsust töötajate seas, kuid see võib panna ka töötajaid töökohta vahetama. (Bau, Dowling 2007, 162)

Ettevõtted teevad oma eksisteerimise jooksul läbi arengu, mille käigus võivad muutuda tooted, turud, ressursid, strateegiad ja eesmärgid. Ettevõtte erinevaid arenguetappe kirjeldab ettevõtte elutsükli teooria (Madhani 2010, 489). Kuna personali hüvitamine peab selle edukaks toimimiseks olema kooskõlas ettevõtte strateegia ja võimalustega, siis tähendab see, et aja jooksul peavad personali hüvitamise põhimõtted vastavalt elutsükli faasile muutuma (Liao 2008, 123).

BCC Consult OÜ on tegeleb juriidiliste konsultatsioonide, ettevõtete asutamise, tegevuslubade hankimise, pangakontode avamise jm alustavatele ettevõtetele suunatud toimingutega. Ettevõtte kliendid asuvad peamiselt Venemaal ja Ukrainas. Ettevõtte on spetsialiseerunud *offshore* ja *onshore* ettevõtete asutamistoimingutele.

BCC Consult OÜ on tegutsenud viis aastat ja selle aja jooksul ollakse kasvanud 26 töötajaga ettevõtteks. Tulenevalt sellest, et ettevõtte on teinud läbi kiire kasvu on tekkinud küsimus, kas ettevõtte on jõudmas stabiilsema kasvuga küpsusfaasi ning ka sellega seonduvalt vajaks muutmist personali hüvitamise põhimõtteid. Lisaks sellele on ettevõttes vähenenud töötajate motivatsiooni, eriti müügiosakonnas, mis samuti on põhjuseks, miks personali hüvitamine vajab parendamist. Eelenvast tulenebki töö **uurimisprobleem**, et BCC Consult OÜ personali hüvitamise põhimõtted

tõenäoliselt ei vasta enam ettevõtte vajadustele võttes arvesse ettevõtte arengut ja elutsükli faasi ning on vajalik uurida, kuidas saaks ettevõtte personali hüvitamist parendada.

Töö **eesmärgiks** on hinnata BCC Consult OÜ personali hüvitamise vastavust ettevõtte elutsükli faasile ja töötada välja ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade ettevõtte elutsükli teooriast;
- Selgitada personali hüvitamise olemust ja tähtsust;
- Tuua välja peamised põhimõtted, kuidas on personali hüvitamine seotud ettevõtte elutsükli faasiga;
- Määrata BCC Consult OÜ elutsükli faas;
- Anda hinnang BCC Consult OÜ personali hüvitamisele lähtuvalt elutsükli faasist;
- Töötada välja ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks.

Töös kasutavaks uurimisstrateegiaks on tegevusuuring, milles uuritavaks juhtumiks on personali hüvitamine BCC Consult OÜ-s. Tegevusuuring lähenetakse personali hüvitamisele terviklikult ja tuginetakse selle analüüsimisel mitmesugustele andmeallikatele. Töös kasutatakse ettevõtte personali hüvitamisega seotud dokumente, rakendatakse Kiriri (2005) küsimustikku ettevõtte elutsükli määramiseks ja viiakse läbi intervjuud ettevõtte esindajatega.

Töö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses peatükis käsitletakse personali hüvitamise teoreetilisi aluspõhimõtteid ettevõtte elutsükli kontekstis. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade ettevõtte elutsükli teooriast ja tuuakse välja igale elutsükli faasile iseloomulikud jooned. Teiseses alapeatükis tuuakse välja personali hüvitamise olemus ning käsitletakse erinevaid võimalusi personali hüvitamisel. Kolmandas alapeatükis tuuakse kirjanduse alusel välja põhimõtted, millised peaksid olema personali hüvitamise iseärasused ettevõtte erinevates arengufaasides. Töö teises peatükis viiakse läbi tegevusuuring BCC Consult OÜ personali hüvitamise kohta. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uuritava organisatsiooni ja tegevusuuringu metoodikat. Teiseses alapeatükis antakse hinnang BCC Consult OÜ elutsükli faasile. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse BCC Consult OÜ senist personali hüvitamist Neljandas alapeatükis hinnatakse BCC Consult OÜ personali hüvitamist ettevõtte elutsükli kontekstis ja töötatakse välja ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks.

1. PERSONALI HÜVITAMISE SEOS ETTEVÖTTE ELUTSÜKLIGA

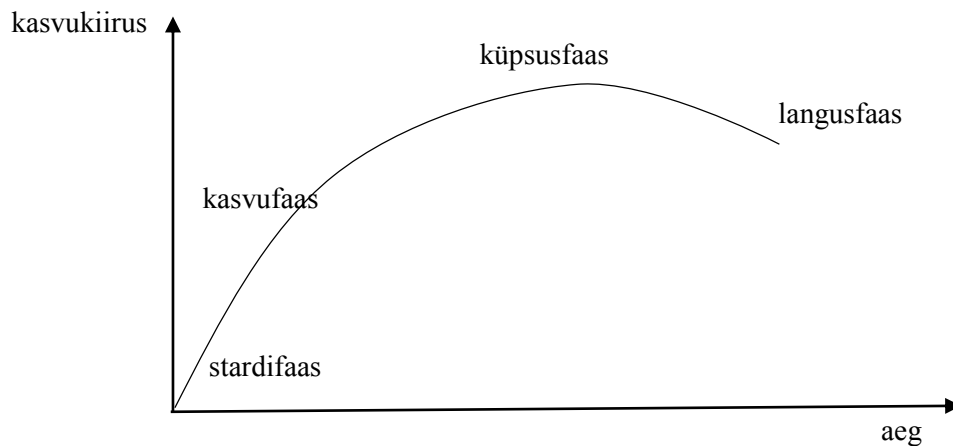
Töö esimeses peatükis käsitletakse personali hüvitamise teoreetilisi aluspõhimõtteid ettevõtte elutsükli kontekstis. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade ettevõtte elutsükli teooriast ja tuuakse välja igale elutsükli faasile iseloomulikud jooned. Teiseses alapeatükis tuuakse välja personali hüvitamise olemus ning käsitletakse erinevaid võimalusi personali hüvitamisel. Kolmandas alapeatükis tuuakse kirjanduse alusel välja põhimõtted, millised peaksid olema personali hüvitamise iseärasused ettevõtte erinevates arengufaasides.

1.1. Ettevõtte elutsükli teooria

Ettevõtte elutsükli teooriat võib pidada bioloogilise elutsükli asetamiseks ettevõtluse konteksti, kus ettevõtted nii nagu elusorganismid sünnivad ja surevad ning teevad oma eluaja jooksul läbi kindlaid muutuseid (Madhani 2010, 489). Ettevõtte elutsükli teooria kohaselt toimub ettevõtte areng orgaaniliselt ja ettevõtte läbib kindlas järjekorras arengufaase. Siiski ei pea alati kõik ettevõtted läbima samasid arengufaase ning kõik ettevõtted ei jõuagi oma tegevuse jooksul kõikidesse faasidesse, näiteks ettevõtte ei pruugi jõuda kasvufaasist küpsusfaasi, vaid võib lõpetada oma tegevuse enne seda. (Gupta *et al.* 2013, 6) Arengufaaside läbimine võib võtta ettevõttel erineva kestusega perioodi, ei ole võimalik täpselt öelda mitu aastat peaks sellele kuluma, seetõttu ei saa ka ettevõtte vanuse järgi üheselt määrata elutsükli faasi (Ciemleja, Lace, 2011, 504).

Ettevõtte elutsükli teooriale tuginedes on kootatud mitmeid arengufaaside jaotusi, kusjuures on eristatud 3-10 faasi (Gao, Alas 2010, 13). Käeolevas töös tuginetakse neljafaasilisele ettevõtte elutsüklile (Joonis 1), mis algab stardifaasiga, kus toimub ettevõtte loomine ja ärimudeli otsimine. Teiseks faasiks on kasvufaas, kus toimub ettevõtte kiire areng ja kasv. Kasvufaasi läbimisel jõuab

ettevõtte küpsusfaasi, milles ettevõtte stabiliseerub ja kasv aeglustub. Viimases faasis on langusfaas, milles ettevõtte tegevusmaht väheneb ja võib toimuda tegevuse lõpetamine.



Joonis 1. Ettevõtte elutsükkel

Allikas: Managementmania (2018)

Sarnast neljafaasilist ettevõtte elutsüklit on oma töödes kasutanud Masurel ja Van Montfort (2006), Liao (2007), Madhani (2010), Wang ja Singh (2014) ning Belak (2016). Mõned autorid, nagu näiteks Miller ja Friesen (1984, 1162), on toonud välja ettevõtte taassünni faasi. See järgneb ettevõtte küpsusfaasile ning selle juures üritab ettevõtte saavutada uut kasvu ning vältida või edasi lükata.. Taassünni faasis saavutab ettevõtte uuesti kiire müügitulu kasvu, mille poolest see faas sarnaneb kasvufaasile. Kiriri (2005) ning on käsitlenud taassünnifaasi langusfaasi alternatiivse variandina. Langusfaasis ettevõtte kas suudab oma tegevuse ümber korraldada ja saavutada uue kasvu või lõpetab oma eksistentsi.

Ciemleja ja Lace (2011, 504) ning Muda *et al.* (2016) on piirdunud üksnes kolme faasiga, jättes eristamata stardi- ja kasvufaasi. Samas Kiriri (2005) on eristanud veel stardieelset faasi, kus toimuvad ettevõtte tegevuse kavandamine ja esmased asutamistegevused.

Stardifaasis olevad ettevõtted on väiksed ja piiratud rahaliste võimalustega. Ettevõtte müügitulu on väike ja seetõttu on ettevõtte kahjumilik. Ettevõttel võib olla vajalik kaasata väliseid ressursse ja investoreid, et oma kulusid katta. (Muda *et al.* 2016, 686) Stardifaasis olevad ettevõtted tegelevad

palju tootearendusega leidmaks viise, kuidas klientidele väärtust luua. Oluline on leida ettevõttele kliente ja saavutada nende kõrge rahulolulase. (Kiriri 2005) Stardifaasis olevad ettevõtted peavad suutma leida oma väärtuspakkumise, strateegia, turuniši ja ärimudel, mille baasilt on võimalik saavutada ettevõtte kasvu (Muda *et al.* 2016, 686). Ettevõtted võivad oma ärimudelit mitmeid kordi muuta, katsetatakse erinevaid lahendusi ja proovitakse ära kasutada mitmeid ärivõimalusi (Cassia, Meoli 2009, 66). Stardifaasis olev ettevõtte võitleb oma ellujäämise nimel, oluline on saavutada kliendibaas, mille baasilt on võimalik hakata tulevikus tulu teenima ja ettevõtte tegevust finantseerima (Chang, Hsieh 2011, 2347). Selles faasis on ettevõtte tegevusega seotud määramatus kõrge, on suur tõenäosus ebaõnnestumiseks, mistõttu paljud ettevõtted ei suudagi sellest faasist järgmisesse jõuda (Liao 2008, 126). Kasumi teenimine ei ole selles faasis oluline, kuid ettevõtte peab juhtima oma rahavoogusid ja suutma leida finantseerimist, et tegevust jätkata (Cassia, Meoli 2009, 66).

Kasvufaasi võib pidada ettevõtte kõige kiirema arengu ja suuremate muutuste perioodiks. Kasvufaasis keskendub ettevõtte oma tegevusmahu suurendamisele, milleks kaasatakse täiendavaid ressursse. (Chang, Hsieh 2011, 2347) Kasvufaasis suureneb ettevõtte tegevuse, toodete ja klientide mitmekesisus. Ettevõtte arendab uusi tooteid, laieneb uutele turgudele ja kliendisegmentidesse (Masurel, Van Montfort 2006, 471). Kasvufaasis on ettevõtte tegevuse fookus müügitulu suurendamisel ning kiire kasvu nimel pööratakse kulude kokkuhoiule mõnevõrra vähem tähelepanu (Kiriri 2005). Siiski seavad ettevõtted kasvufaasis endale eesmärgiks kasumisse jõudmise (Muda *et al.* 2016, 687).

Küpsusfaasis ettevõtte kasv pidurdub ning ettevõtte keskendub oma turuosa kasvatamisel asemel rohkem selle säilitamisele (Chang, Hsieh 2011, 2347). Ettevõtte jaoks muutub oluliseks olemasolevate kliendisuhete säilitamine ning tegevus efektiivsuse saavutamine. Kuna ettevõtte on selle faasis kasvanud suureks, siis saab ära kasutada mastaabisäästu. (Madhani 2010, 490) Siiski võib ettevõtte tegevus ka selles faasis laieneda ja mitmekesistuda. Iseloomulik on olemasolevate toodete pakkumine uutele kliendirühmadele. (Masurel, Van Montfort 2006, 471) Kuna küpsusfaasis on võimalused ettevõtte müügitulu suurendamiseks piiratud, siis muutub järjest olulisemaks tegevuse efektiivsuse suurendamine ja kulude kokkuhoid (Kiriri 2005).

Langusfaasis toimub ettevõtte tegevusmahu ja tulude vähenemine, mis võib olla seotud ettevõtte turuosa kaotusega (Chang, Hsieh 2011, 2354). Langusfaasis olevate ettevõtete jaoks on väga oluline

kulude kokkuvõid. Samuti üritavad sel perioodil ettevõtted vabaneda kahjumlikest tegevustest, üksustest või toodetest. (Kiriri 2005) Langusfaasis olevad ettevõtted võivad otsida uusi tegevussuundi, kuid võimalik on ka ühinemine teiste ettevõtetega, millega loodetakse saavutada kulude kokkuvõidu (Chang, Hsieh 2011, 2354).

Elutsükli teooriat saab kasutada ka majandusharude arengu kirjeldamiseks, sest majandusharud läbivad sarnaselt ettevõtetega stardi-, kasvu, küpsus- ja langusfaase. Ettevõtte ja majandusharu elutsükliid on omavahel seotud, sest suure osa harus tegutsevatest ettevõtetest paikneb tsükli samas faasis. (Ciemleja, Lace, 2011, 504) Seega kui tegemist on kasvufaasis oleva haruga, siis on selles palju kasvufaasis olevaid ettevõtteid, küpsusfaasis jõudnud harus, on ka enamus ettevõtteid jõudnud küpsusfaasis ning harusse ei sisene palju uusi ettevõtteid.

Ettevõtte elutsükli teooria kohasel on ettevõtte arengu üldsuunad prognoosistavad ehk teades millises tsükli faasis ettevõtte paikneb, saab ennustada millistesse olukordadesse ettevõtte tulevikus sattub (Ciemleja, Lace, 2011, 504). Ettevõtte elutsükli teooria järelduseks on, et pikas perspektiivis peab ettevõtte oma tegevus jätkamiseks otsima uusi äri võimalusi ning neid ka efektiivselt ära kasutama (Belak 2016, 11).

Ettevõtte elutsükli teooria kohaselt määrab elutsükli faas ära ettevõtte konteksti, millega on seotud spetsiifilised elutsükli faasile iseloomulikud probleemid. Teooria kohaselt puutub ettevõtte igas elutsükli faasis kokku erinevate probleemidega, mistõttu on vajalik ettevõtte arengu etappide rakendada erinevat juhtimist. (Belak 2016, 10) Edukaks arenguks peab ettevõtte võtma arvesse elutsükli faasi eripära ja kohandama vastavalt sellele juhtimispraktikat (Ciemleja, Lace, 2011, 504). Igas elutsükli faasis peab ettevõtte saama hakkama sellele faasile omaste väljakutsetega, et edukalt siirduda järgmisesse faasi (Gupta *et al.* 2013, 2) Iga elutsükli faasi jooksul teeb ettevõtte läbi sellele faasilise iseloomuliku arengu (Ciemleja, Lace, 2011, 504).

Ettevõtte elutsükli tuvastamiseks ei ole võimalik kasutada ühtne näitajat, kuid ettevõtte elutsükli kohta saab teha järeldusi tuginedes kogumile erinevatest ettevõtet iseloomustavatest tunnusteks. Nendeks tunnusteks võivad olla ettevõtte suurus, vanus, kasvukiirus, organisatsiooni struktuur. Ettevõtte suuruse osas on leidnud rohkem kinnitust, et erinevas arengufaasis olevaid ettevõtteid eristab kõige rohkem müügitulu suurus ja mitte personali suurus. Kõige suurem müügitulu on küpsusfaasis olevatel ettevõtetel ja kõige väiksem stardifaasis olevatel ettevõtetel. Langusfaasis

olevatel ettevõtetel on müügitulu väiksem kui küpsusfaasis. Müügitulu kasv on kõige kiirem kasvufaasis, see aeglustub küpsusfaasis ning on negatiivne langusfaasis, kuigi langusfaasis olevad ettevõtted võivad saavutada eduka tegevuse ümberkorraldamise tulemusena positiivse kasvu. Vanuse järgi on stardifaasis olevad ettevõtted kõige nooremad ja langusfaasis olevad ettevõtted kõige vanemad. Organisatsiooni struktuuri keerukus kasvab kuni küpsusfaasini ning muutub langusfaasis uuesti lihtsamaks. (Kiriri 2005)

Lisaks on võimalik ettevõtte elutsüklit tuvastada erinevate tegevuste prioriteetsuse põhjal. Selle jaoks on Kiriri (2005) koostanud küsimustiku, millega hinnatakse 25 tegevuse olulisust ettevõtte jaoks. Näiteks hinnatakse kui oluline on ettevõtte jaoks uute toodete arendamine, personali värbamine või kulude kokkuvõtteid. Vastavalt sellele, millised tegevused on parajasti ettevõtte jaoks kõige prioriteetsamad, saab määrata ettevõtte elutsükli.

1.2. Personali hüvitamine

Personali hüvitamine seisneb töötajatele hüvede pakkumises organisatsiooni poolt. Personali hüvitamist ei ole õige võrdsustada töötasustamisega kuigi rahaliste tasude maksmine moodustab personali hüvitamisest ühe osas. Personali hüvitamine hõlmab organisatsiooni poolt töötajatele pakutavaid materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvitisi. Materiaalsed hüvitised on ka otsesed rahalised tasud (töötasu, lisatasu, preemia) või hüved, millel on konkreetne rahaline väärtus nagu tööandja pooltehtavad pensionimaksud või tasuta spordiklubi liikmelisus. Mittemateriaalsetel hüvitistel ei ole otsest rahalist väärtust. Nende hulka kuuluvad näiteks töötajate tunnustamine, võimalused enesearenguks, töökeskkond, töötajate nõustamine ja psühholoogiline tugi jne. (Armstrong 2002, 3, 10)

Rees ja Smith (2014) on töötanud personali hüvitamise juures välja kogutasu (*total compensation, total remuneration*) põhimõtte, mille kohaselt loetakse personali hüvitamise alla kõik ettevõtte poolt rakendatavad vahendid töötajate motiveerimiseks, organisatsiooni meelitamiseks ja organisatsioonis hoidmiseks. Stachova *et al.* (2015, 265) rõhutavad, et kaasaegses personalijuhtimises lähenetakse personali hüvitamisele järjest laiemalt ja selle osadena nähakse asju, mida iseenesestmõistetavalt personali hüvitamise osadeks ei peeta. Nad toovad näiteid, et personali hüvitamise alla võib kuuluda

kontoriruumide sisustus ja töötajate eelistustega ühtiv ruumilahendus, samuti töötajatele kohandatud ja mugavad töövahendid.

Personali hüvitamist võib käsitleda ka vahetustehingut töötaja ja organisatsiooni vahel. Töötaja teeb organisatsiooni huvides pingutusi (töösooritus), mis nõuavad temalt oskuseid, energiat ja aega. Vastutasuks selle eest pakub organisatsioon talle hüvesid. Personali juhtimise seisukohast lähtudes on oluline, et pakutavad hüved oleksid töötaja poolt väärtustatud, et töötaja oleks huvitatud nende saamise nimel pingutama. (Macky, Wilson, 2013, 1)

Personali hüvitamine moodustab organisatsioonis ühe osa personali juhtimisest, mis on oluline töösoorituse juhtimisel ja personali värbamisel. Analoogiliselt organisatsiooni väärtuspakkumisega klientidele võib personali hüvitamist pidada väärtuspakkumiseks töötajatele (*employee value proposition*), mis meelitab organisatsiooniga liituma organisatsioonile vajalike kompetentsidega töötajaid muutes organisatsiooni nende jaoks väärtuslikuks tööandjaks. (Macky, Wilson, 2013, 4)

Organisatsioonid rakendavad töötajate hüvitamist kujundamaks töötajate käitumist organisatsiooni jaoks soovitud suunas. Kui pakutavad hüved on töötaja jaoks väärtuslikud ning hüvitamine on seotud töötaja töösooritusega, siis suurendavad hüved töötajate motivatsiooni, mis paneb neid pingutama organisatsiooni poolt soovitud töösoorituse nimel. (Gagne, Deci 2005, 337)

Personali hüvitamisest sõltub ka see, kui väärtuslikuna töötajad ennast tajuvad organisatsiooni jaoks. Kui hüvitis on õiglane ja töötajate ootustele vastav, siis saadab see töötajatele sõnumi, et organisatsioon väärtustab neid. See omakorda võib suurenda töötajate soovi ennast pikemaks ajaks organisatsiooniga siduda. (Wilton 2010, 220)

Personali hüvitamisega seotud ja ettevõtte kontrolli all olevate ja töötaja käitumist kujundavate tegurite kogumit võib käsitleda kui motivatsioonisüsteemi. Arvestades seda, et töötajate käitumist kujundavad korraga paljud tegurid, on kohane läheneda motivatsioonisüsteemile terviklikult. (Krzemień, Wolniak 2007, 750)

Sarnasel seisukohal on Rees ja Smith (2014), kes peavad õigeks lähtuda personali hüvitamise otsuste langetamisel kogutasa põhimõttest.

Personali hüvitamise oluliseks osaks on töötasustamine. Töötajatele makstav tasu võib-olla fikseeritud tasu vastavalt varasemale kokkuleppele, kuid see võib sõltuda ta töötaja, meeskonna või kogu organisatsiooni poolt saavutatud tulemustest (tulemustasu). (Madhani 2010, 489)

Varasemetel aegadel oli töötasustamise oluliseks aluseks ametikoht ja tööstaaž, mille puhul teenisid kõrgemat

tasu ettevõttes pikka aega töötanud ja kõrgemale ametikohale jõudnud töötajad. Tänapäeval rakendatakse rohkem tulemustasustamist, kusjuures töötulemuse hindamine on muutunud mitmekesisemaks võttes arvesse töösoorituse nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid aspekte. (Chen, Hsieh 2005, 158) Töötasu juures ei ole töötajatele oluline mitte üksnes jooksvalt makstav töötasu, vaid ka potentsiaalne tasu tulevikus. Seetõttu on oluline, millised on võimalused töötasu suurenemiseks. See võib olla seotud võimalustega töötajate edutamiseks või uute tööülesannete saamiseks. (Casuneanu 2011, 934)

Rahalise tasu kõrval pakuvad ettevõtted töötajatele mitmeid hüvesid, mis seisnevad võimalustest kasutada erinevaid tooteid ja teenuseid tööandja kulul. Näiteks kuuluvad siis ettevõtte auto või arvuti kasutamise võimalus, sportimisvõimalused, toitlustamine, transport ja majutus. (Chen, Hsieh 2006, 66) Kuna nendel huvidel on kindel rahaline väärtus, siis käsitletakse neid materiaalse hüvitamise osadena (Armstorg 2002, 10)

Mitemateriaalse hüvitamise juurde kuuluvad mitmesugused töökeskkonnaga ja organisatsiooniga seotud tegurid. Töötajate motivatsiooni ja organisatsioonis hoidmise seisukohast lähtudes on oluline, millised on töötaja füüsilised töötingimused ja töövahendid. Samuti on olulised töötaja koolitus- ja arenguvõimalused, töökorralduse ajaline ja kohaline paindlikkus ja töötaja huvide arvestamine töökorralduse juures. (Chen, Hsieh 2006, 66) Oluline on töötaja kontroll tööprotsessi üle, võimalus valida ise sobivaid meetodeid tööalaste eesmärkide saavutamiseks (Casuneanu 2011, 935).

Personali hüvitamise osadeks on ka organisatsiooni sotsiaalsed aspektid, mis määravad ära selle, kuidas töötaja saab organisatsiooni kaudu rahuldada oma sotsiaalseid vajadusi. Enamasti on töötajate jaoks olulised, millised on suhted kaastöötajatega, kuidas toimub organisatsioonis kommunikatsioon ja kuivõrd töötajat organisatsiooni protsessidesse kaastakse ja talle informatsiooni jagatakse (Bau, Dowling 2007, 162) Samuti on töötajate jaoks väärtustatud tööga kaasnev organisatsioonisisene või ühiskondlik tunnustus ning ametikohaga kaasnev prestiiž (Casuneanu 2011, 934).

Bau ja Dowling (2007, 162) märgivad, et töötajate motivatsiooni võivad mõjutada väga erinevad organisatsiooni aspektid nagu organisatsioonikultuur, eestvedamine, organisatsioonisisene suhted aga ka näiteks tööruumide kujundus või ettevõtte tegevuskoha ruumiline asukoht. Ka Chen ja Hsieh (2006, 66) on seisukohal, et töötajate motivatsiooni kujundavad tegurid on tunduvalt laiemad.

Mittemateriaalsete hüvede juures tuleb organisatsioonidel arvestada sellega, et töötajad tajuvad ja väärtustvad neid erinevalt. Kuigi ka rahalisi hüvitisi võivad töötajad tajuda erinevalt, on töötjate eelistused nende suhtes siiski sarnasemad. (Wilton 2010, 2018) Siinkohal võib tuua näite, et peagu kõik töötajad on ilmselt rohkem rahul siis kui neile makstakse töötasu 1000 euro asemel 1200 eurot. Kui aga näiteks töötajatele pakutakse võimalust kodus töötamiseks või ajajuhtimise koolitusel osalemiseks, siis mitte kõik töötajaid ei pruugi sellistest võimalustest huvitatud olla. Sellest tulenevalt võivad eriti just mittemateriaalsed hüved avaldada töötajate käitumisele erinevat mõju.

Macky ja Wilson (2013, 5) järgi peab personali hüvitamine vastama järgmistele põhimõtetele:

- Peab rahuldama töötajate vajadusi;
- Peab olema tajutav töötajate poolt õiglasena ning olema seotud töötaja panusega;
- Peab põhinema töötajate võrdsel kohtlemisel.

Personali hüvitamist peetakse oluliseks vahendiks töötajate motivatsiooni säilitamisel ja tõstmisel. Selle jaoks peab aga see vastama töötajate eelistustele. Kui hüved ei ole töötaja jaoks olulised, siis need ei motiveeri töötajat pingutama. Samuti peab töötaja tajuma sidet oma pingutuse ja saadava tasu nimel (tasu ei ole siinkohal mitte ainult rahaline). (Chen, Hsieh 2006, 68) Tänapäeval üritavad organisatsioonid leida personali hüvitamiseks innovaatilisi viise, mis panevad töötajad rohkem organisatsiooni poolt soovitud suunas pühenduma. Sellega seoses on personali hüvitamine muutunud paindlikumaks, mitmekesisemaks ja kompleksemaks. (Chen, Hsieh 2005, 158)

Kuna personali hüvitamine mõjutab töötajate käitumist, siis peetakse oluliseks, et see oleks vastavuses ettevõtte strateegia ja eesmärkidega (Stachova *et al.* 2015, 265). Personali hüvitamine peab suunama töötajate käitumist ettevõtte eesmärkide suunas ning toetama töötajate motivatsiooni nende eesmärkide nimel pingutada (Madhani 2010, 489). Selle kõrval peab personali hüvitamine olema kooskõlas ka ettevõtte võimalustega. Tuleb arvestada, et personali hüvitamisega kaasnevad kulud, millega seoses muutub aktuaalseks personali hüvitamise efektiivsuse küsimus. Efektiivne hüvitamine mitte üksnes ei aita ettevõttel saavutada eesmärke, vaid see võimaldab eesmärkide saavutamist võttes arvesse ettevõtte kulusid. (Chen, Hsieh 2005, 158)

1.3. Personali hüvitamine vastavalt ettevõtte elutsükli faasile

Stardifaasis oleva ettevõtte rahalised võimalused on piiratud ning see seab piirid töötajate materiaalsele hüvitamisele.. Seetõttu ei saa stardifaasis olevad ettevõtted maksta väga kõrgeid töötasusid. (Muda *et al.* 2016, 686) Sellele põhjusel kasutavad alustavad ettevõtted mõnikord tasustamise skeeme, mille korral lükatakse tasude maksmine tulevikku ning seotakse ettevõtte edukusega. Üheks võimaluseks on siin jaotada töötajatele osalust ettevõttes. Alustava ettevõtte esimesed töötajad võivadki olla ettevõtte omanikud, kes alati ei pruugi alguses üldse töötasu saada. (Monsen *et al.* 2010, 107) Alustava ettevõtte motivatsioonisüsteem peab olema Chen ja Hsieh (2005, 161) järgi suunatud kaugemale tulevikku, mille vastabki töötajate tasustamine osaluse alusel. Selline süsteem on enamasti atraktiivne töötajatele, kes on huvitatud pikaajalisemast kasust ning selle nimel on nõus ajutistelt väiksema sissetulekuga leppima.

Stardifaasi ettevõtted ei suuda tavaliselt värvata kogunud töötajaid, kes väärtustvad stabiilset töösuhet ning kellel on kõrged nõudmised töötasu suhtes. Stardifaasi ettevõtete puhul esineb kõrge risk, et ettevõtte lõpetab tegevuse ja töötajad peavad hakkama endale uut toot kohta otsima. Selle asemel on alustavad ettevõtte atraktiivsemad noortele ja madala riskikartlikkusega töötajatele, kes soovivad osaleda uutes ettevõtmistes. (Madhani 2010, 490)

Stardifaasis olevate ettevõtete jaoks on oluliseks personali hüvitamise osaks sisuka ja tähendusrikka töö pakkumine. Sellises ettevõttes on töötajatel võimalik tegeleda uudsete ja huvitavate tegevustega. Samuti võib töötajatele positiivselt mõjuda võimalus oma tegevusega aidata kaasa mõne laiema ühiskondliku probleemi lahendamisele. Alustavad ettevõtted võivad pöörata palju tähelepanu töötajate võrdsele kohtlemisele, informaaalsele suhtlusele ja õhkkonnale ning töötajate kaasamisele. (Bau, Dowling 2007, 171)

Ettevõtte tegevuse alguses on oluline stimuleerida töötajate loovust ja innovaativsust. Vajalik on kõrge paindlikkus kõigis ettevõtte tegevusvaldkondades. Oluline on langetada kiiresti otsuseid ja neid ka kiiresti ellu viia. Stardifaasis oodatakse töötajatelt tugevat sisendit ja isikliku vastutuse võtmist. (Belak 2016, 10-11) Sellest tulenevalt peab personali hüvitamine väärtustama nimetatud põhimõtteid.

Alustavatel ettevõtetel on tähtis, et töötajad oleksid proaktiivsed ja nad oleksid kõrge iseseisva tegutsemise võimega (Cassia, Meoli 2009, 53). Stardifaasis on ettevõtte töötajate arv väike ning iga üksiku töötaja panus mõjutab ettevõtte tulemusi palju. Seetõttu on ettevõtte töötaja töösooritust ja ettevõtte tulemusi suhteliselt lihtsam kokku viia. (Masurel, Van Montfort 2006, 471) Samal ajal on ettevõtte võimalused töötajate tegevust jälgida piiratud, samuti on vähem võimalusi töötajate tööülesandeid täpselt piiritleda ja koostada detailseid juhendmaterjale nende kohta (Cassia, Meoli 2009, 53).

Kasvufaasis oleva ettevõtte ressursid ja võimalused avarduvad, sellega seoses toimub ettevõtte personali suurenemine (Belak 2016, 11). Sellest tulenevalt muutub ettevõtte jaoks väga oluliseks personali värbamine ja koolitamine. Kasvufaasis ettevõtte töötajatest moodustavad arvestatava osa uued töötajad. (Kiriri 2005) Seega on kasvufaasis ettevõtete jaoks väga oluline, millisena näevad personali hüvitamist sinna tööle pürgivad kandidaadid (Bau, Dowling 2007, 163).

Kui algfaasis eeldati töötajatel rohkem mitmekülgust, siis nüüd hakkavad tööülesanded muutuma spetsiifilisemaks, võetakse tööle kitsamate valdkondade spetsialiste. (Belak 2016, 11) Organisatsioon muutub keerukamaks, tekkib palju keskastmejuhtide töökohti (Muda *et al.* 2016, 687). Kasvufaasis ettevõtetes hakkavad kujunema meeskonnad, mistõttu muutub olulisemaks meeskondade koostöö motiveerimine (Cassia, Meoli 2009, 54). Sellest tulenevalt muutub olulisemaks, kuidas hinnata meeskondade tööd (Chen, Hsieh 2005, 160).

Ettevõttesse võetakse tööle mitmeid tugifunktsiooni täitvaid töötajaid, kelle töösoorituse mõju ettevõtte tulemustele on väiksem. Seetõttu muutub keerulisemaks selgitada välja üksiku töötaja panus ettevõtte tulemustesse. (Masurel, Van Montfort 2006, 471) Samas Chen, Hsieh (2005, 168) järgi muutuvad kasvufaasis võimalused töötajate tulemuste väljaselgitamiseks varasemaga võrreldes paremaks ning töötajate soorituste saab nüüd hakata paremini hindama ka lühemate perioodide kohta.

Kasvufaasis paiknevas ettevõttes on enamasti töötajad kõrgelt motiveeritud (Belak 2016, 11). Ettevõttes toimub kiire areng pakub töötajatele palju arenguvõimalusi ja väljakutseid, mis võivad mõjuda motiveerivalt (Muda *et al.* 2016, 687). Kasvufaasis oleva ettevõtte jaoks on tähtis töötajate koostöö ja efektiivne suhtlus ning infovahetus (Ciemleja, Lace, 2011, 506). Kasvufaasis olevad

ettevõtted võivad sarnaselt stardifaasi ettevõtetele olla atraktiivsed noortele töötajatele (Rutherford *et al.* 2003, 331)

Ettevõtte kasvufaasis suurenevad võimalused töötajate materiaalseks hüvitamiseks, koos ettevõtte kasvuga muutuvad personali hüvitamise põhimõtted ametlikumaks ja keerukamaks. (Bau, Dowling 2007, 163) Kasvufaasis olevad ettevõtted kasutavad personali hüvitamisel ulatuselikult tulemustasustamist ning selles faasis on töötasu muutuva komponendi osatähtsus kõrge. (Madhani 2010, 495) Kuna kasvufaasis oleval ettevõttel on head võimalused motiveerida töötajaid arendava keskkonnaga, siis see võimaldab hoida töötasu suhteliselt madalamal võrrelduna küpsusfaasis olevate ettevõtetega. Kui töö on huvitav ja keskkond töötaja ootustele vastav, siis võivad töötajad nõustuda töötama mõnevõrra väikesema rahalise tasu eest. (Rutherford *et al.* 2003, 331)

Küpsusfaasi jõudnud ettevõtetel on kujunenud välja professionaalne ja stabiilne personal, personali kasv on aeglane. Küpsusfaasis olevad organisatsioonid võivad olla väga arvuka personali ja keerulise organisatsioonistruktuuriga (Masurel, Van Montfort 2006, 471) Ettevõttes on palju spetsialiste, kes tegelevad kitsa valdkonnaga. Töötajate värbamine väheneb, seetõttu on uute töötajate osakaal, paljud töötajad on samas ettevõttes töötanud pikka aega ning nad võivad olla ennast ettevõttega tugevalt sidunud. (Muda *et al.* 2016, 687) Küpsusfaasi jõudnud ettevõtted keskenduvadki võtmetöötajate organisatsioonis hoidmisele ning sellele, et nad oleksid organisatsioonile pühendunud ja võtaksid vastutuse oma tegevusvaldkonna eest (Chen, Hsieh 2005, 161).

Ettevõtte jaoks muutub oluliseks, kuidas hoida töötajaid organisatsioonis ja kuidas hoida neid motiveerituna. Probleemiks osutuda töötajate vähene innovaativsus. (Belak 2016, 11) Motivatsiooni võib vähendada töö rutiinsus, protsesside standardiseeritus ja organisatsioonisisene bürokraatia. Ettevõtte stabiilne seisund võib osade töötajate jaoks pakkuda liiga vähe väljakutseid. (Muda *et al.* 2016, 687) Selles faasis on väga oluline suurendada töötajate innovaativsust, et ettevõtte leiaks uusi äri- ja kasvuvõimalusi, et vältida ettevõtte minekut langusfaasi (Ciemleja, Lace, 2011, 506). Töötajate motivatsiooni võib vähendada organisatsioonisisene võimuvõitlus ning osade töötajate poolne muutustele vastuseis. See võib tekitada olukorra, kus uusi noori ja ambitsioonikaid töötajaid hakatakse teiste poolt tõrjuma. (Belak 2016, 11)

Küpsusfaasis olevatel ettevõtetel on kujunenud välja stabiilne tulubaas ja selle tulenevalt on head võimalused töötajate materiaalseks hüvitamiseks. Töötajatel võivad olla kõrged ootused töötasu suhtes, mille kõrval väärtustatakse töösuhte stabiilsust. (Muda *et al.* 2016, 687) Selles faasis on head võimalused töötajate töösoorituse hindamiseks. Ettevõttel on kindlad ootused töötajatel ning töötajate ülesandeid ja eesmärke on võimalik selgelt piiritleda. (Cassia, Meoli 2009, 54). Küpsusfaasis olevad ettevõtted võtavad töötajate tasustamisel aluseks töötaja ametikoha positsiooni organisatsioonis ja tööstaaži. Oluline on tööga kaasnev prestiiž ja tunnustus. (Chen, Hsieh 2005, 161) Võrreldes kasvufaasiga muutub olulisemaks põhipalga osatähtsus, ettevõtte palgatase on suhteliselt kõrge (Madhani 2010, 495) Võib väita, et selles faasis saavad ettevõtte pikaajalise töötajad tasustatud ka oma varasemate pingutuste eest.

Langusfaasis olevad ettevõtted koondavad töötajad. Selle tulemusena väheneb kõige rohkem ettevõtte tugifunktsioonidega seotud töötajate arv, mistõttu jäävad ettevõttesse rohkem põhifunktsioone täitvad töötajad. Selles mõttes hakkab ettevõtte personal rohkem sarnanema kasvufaasis olevale ettevõttele. (Masurel, Van Montfort 2006, 471) Kuna ettevõtte tulud vähenevad, siis kahanevad võimalused töötajate rahaliseks hüvitamiseks (Cassia, Meoli 2009, 55), mistõttu ei saa töötajatele maksta enam nii kõrget põhipalka (Madhani 2010, 95). Langusfaasis ettevõtted muudavad oma töötasustamise süsteeme ja muudavad töötajatele makstava tasu rohkem töösooritusest sõltuvaks (Liao 2007, 8).

Langusfaasis olevate ettevõtete jaoks on probleemiks töötajate madal motivatsioon ja rahulolematuse. Võimekamad töötajad lahkuvad organisatsioonist või on juba seda teinud. Töötajate innovaatus on madal. (Belak 2016, 11) Ettevõtte töötajad võivad muutuda muutustele vastuseisvaks, töötajate huviks on oma töökoha ja töötasu säilitamine (Cassia, Meoli 2009, 55).

Kui ettevõtte soovib langusfaasist väljuda ja oma eksistentsi lõppu vältida, siis ta peab leidma võimalusi uue kasvu saavutamiseks. See võib tähendada uusi tooteid, turgusid või tegevusalasid. Sellega võivad kaasneda suured ümberkorraldused organisatsioonis ning olemasolevate töötajate asendamine uutega. Oluline on suunata töötajaid uuendustele, tasustada neid uute algatuste eest. Olukordades, kus töötajaid koondatakse ja ettevõtte tulevik on ebaselge muutub uuesti olulisemaks, millist tulevikuvisioni suudab juhtkond töötajateni viia. Suurte muutuste perioodil on oluline pakkuda töötajatele toetust ja parandada ettevõtte sisekliimat. (Liao 2007, 8)

Kokkuvõtvalt saab eelnevalt käsitletud kirjanduse põhjal tuua välja järgmised organisatsioonide personali hüvitamise iseloomulikud tunnused vastavalt elutsükli faasile:

- Rahaline töötasu on kõige olulisem küpsusfaasis;
- Tulemustasustamist rakendatakse kõige enam kasvufaasis;
- Fikseeritud töötasu osatähtsus on kõige suurem küpsusfaasis;
- Töösuhte stabiilsuse tähtsus on kõige kõrgem kasvufaasis;
- Uued väljakutsed, huvitav töö ja võimalus lahendada ühiskondlikke probleeme on kõige suurema tähtsusega stardi- ja kasvufaasis;
- Ettevõtte tulevikuvision on kõige olulisem stardi- ja langusfaasis;
- Innovaatilisuse suunamine on kõige tähtsam stardi- ja langusfaasis;
- Töötajatele toetuse pakkumine on kõige tähtsam stardi- ja langusfaasis.

Eelnevalt loetletud põhimõtteid võetakse arvesse töö teises peatükis läbiviidavas tegevusuuringus BCC Consult OÜ personali hüvitamise kohta hinnangu andmisel ja parendusettepanekute välja töötamisel.

2. BCC CONSULT OÜ PERSONALI HÜVITAMISE TEGEVUSUURING

Töö teises peatükis viiakse läbi tegevusuuring BCC Consult OÜ personali hüvitamise kohta. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uuritava organisatsiooni ja tegevusuuringu metoodikat. Teiseses alapeatükis antakse hinnang BCC Consult OÜ elutsükli faasile. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse BCC Consult OÜ senist personali hüvitamist Neljandas alapeatükis hinnatakse BCC Consult OÜ personali hüvitamist ettevõtte elutsükli kontekstis ja töötatakse välja ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks.

2.1. Organisatsiooni ja uurimismetoodika kirjeldus

BCC Consult OÜ on tegevusalaks on juriidilised konsultatsioonid ning ettevõtete asutamine, tegevuslubade hankimine, pangakontode avamine jm alustavatele ettevõtetele suunatud teenused. Ettevõtte on asutatud 2013.a. (BCC Consult 2018b)

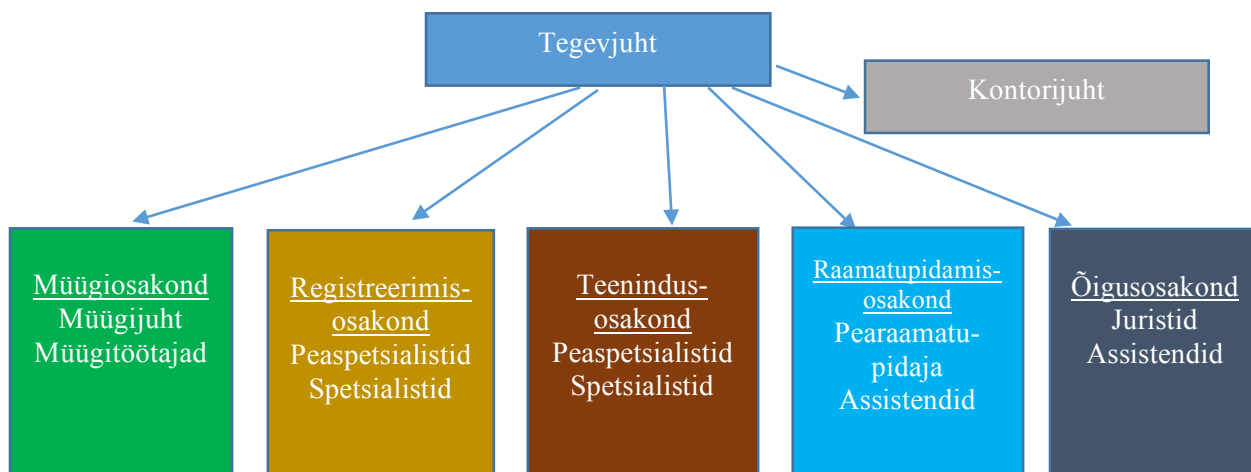
Viimastel aastatel on ettevõtte teinud läbi kiire kasvu. 2015.a. oli ettevõtte müügitulu 415 000 eurot, kuid kahel järgneval aastal on see kiiresti kasvanud. Kui 2016.a. oli müügitulu 750 000 eurot, siis 2017.a. on see kasvanud 2,05 miljoni euronit ehk kasv on olnud peaaegu kolmekordne. 2018.a. esimese kolme kvartaliga on BCC Consult OÜ müügitulu olnud 1,975 miljonit eurot, mis näitab, et müügitulu kasv on jätkumas ka 2018.a., kuigi aeglasemalt kui 2017.a. (BCC Consult 2018a)

BCC Consult OÜ kasum oli 2015.a. ja 2016.a. võrdlemisi tagasihoidlik, vastavalt 58 000 ja 23 000 eurot. Seevastu 2017.a. on ettevõtte suutnud saavutada märkimisväärse kasumi kasvu, sest 2017.a. kasum oli 340 000 eurot. (BCC Consult 2018a)

Ettevõtte töötajate arv on samuti kasvanud. Kui 2015.a. keskmisena oli ettevõttel vaid kolm töötajat, siis järgmise aastaga töötajate arv kolmekordistus. 2017.a. oli aastakeskmisena juba 20 töötajat. 2018.a. III kvartali seisuga on ettevõttel 26 töötajat. (BCC Consult 2018a)

Ettevõtte kliendid asuvad peamiselt Venemaal ja Ukrainas. Ettevõtte on spetsialiseerunud *offshore* ja *onshore* ettevõtete asutamistoimingutele. BCC Consult OÜ aitab klientidel registreerida ettevõtted Eestis, Lätis, Leedus ja Soomes. Ettevõtte pakub konsultatsioone äriõiguse, leping- ja kaubandusõiguse, võlaõiguse, tööõiguse, maksuõiguse konkurentsioiguse ning autoriõiguse ja intellektuaalomandi õiguse valdkonnas. (BCC Consult 2018b) Konsultatsioonid on mõeldud Venemaa ja Ukraina klientidele, kes soovivad tegutseda EL õigusruumis. Peamiselt on kliendid huvitatud sellest, kas põhjusel, et neil oleks lihtsam Euroopa turul tegutseda või selleks, et vähendada oma maksukoormust.

BCC Consult OÜ pakub ka juriidilise aadressi ja postkasti teenust. Lisaks tegeletakse riulifirmade ostu- ja müügiga ning võlgade sissenõudmisega. Lisaks pakub ettevõtte klientidele ka raamatupidamisteenuseid. (BCC Consult 2018b)



Joonis 2. BCC Consult OÜ struktuur

Allikas: autori koostatud

Saamaks paremat ülevaadet ettevõtte personalist, joonistas autor BCC Consult OÜ struktuuri (joonis 2). Ettevõtet juhib tegevjuht, kellele alluvad viis osakonda ja kontorijuht. Müügiosakonna töötajad tegelevad uute klientide hankimisega. Registreerimisosakond tegeleb ettevõtete registreerimisega uutele klientidele ning ka üldisemalt uute klientide teenindamisega. Teenindusosakond tegeleb

olemasolevate klientide, kes on juba BCC Consult OÜ kaudu ettevõtte registreerinud, teenindamisega. Raamatupidamisosakond tegeleb klientidele raamatupidamisteenuse pakkumisega. Õigusosakond tegeleb juriidiliste konsultatsioonidega ja õiguslike küsimuste lahendamisega.

Töös kasutavaks uurimisstrateegiaks on tegevusuuring, mille objektiks on personali hüvitamine BCC Consult OÜ-s. Tegevusuuring on suunatud praktikas rakendatavate tulemuste saavutamisele, kusjuures uuring on suurendatud millegi kvaliteedi tõstmisele (Löfström 2011, 4). Käesoleval juhul on tegevusuuring suunatud BCC Consult OÜ personali hüvitamise arendamisele.

Tegevusuuringu eripäraks on sekkumine uuritavate isikute või organsatsiooni tegevusse (Löfström 2011, 16). Uuring läbiviimine avaldab nendele teatud mõju, kuid see ongi soovitatav, sest tahetakse saavutada muutust mingis praktiliseks küsimuses. Käesolevas töös uuringu autor töötab ise uuritavas ettevõttes ning oma töö käigus tegeleb ettevõtte personali hüvitamise arendamisega. Uuringu käigus tehtavad muutused viiakse organisatsioonis sisse ja seetõttu uuringu tulemusena muutub personali hüvitamine. BCC Consult OÜ.

Tegevusuuringule on iseloomulik mitmekesine andmete kasutamine ja paljude andmeallikate samaaegne rakendamine. Võimalik on kasutada nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid andmeid. (Löfström 2011, 16) Ka käesolevas uuringus lähenetakse personali hüvitamisele terviklikult ja tuginetakse selle analüüsimisel mitmesugustele allikatele. Andmeallikatena kasutatakse käesolevas uuringus mitmesuguseid kirjalikke dokumente nagu BCC Consult OÜ majandusaasta aruandeid, BCC Consult OÜ veebilehel olevat infot, töötajate ametijuhendeid ja töölepinguid, töötajate hindamiskriteeriumite dokumente. Samuti viidi uuringu käigus läbi küsitlus ja intervjuud.

BCC Consult OÜ elutsükli faasi määramiseks kasutati Kiriri (2005) küsimustikku. See koosneb 25 tegevusest, mille juures on vajalik 7-pallisel skaalal hinnata kui olulised need tegevused ettevõtte jaoks küsitluse ajal on. Küsimustiku rakendamine põhineb seisukohale, et ettevõtte elutsükli faas on seotud sellega, millised tegevused on ettevõtte jaoks parajasti kõige prioriteesemad. Seega, kui selgitada välja küsitluse põhjal kõige prioriteetsemad tegevusvaldkonnad ning võrrelda saadud tulemusi teiste erinevas elutsükli faasis olevate ettevõtetega, siis on võimalik võrdluse abil välja selgitada, millises elutsükli faasis uuritav ettevõtte parasjagu paikneb. Võrdluseks kasutatakse käesolevas töös Kiriri (2005) poolt läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi. Elutsükli küsimustikule

vastas 15 töötajat, nende seas ettevõtte tegevjuht, omanik ja partnerid. Vastuste analüüsis arvatati nende poolt antud hinnangute aritmeetiline keskmine.

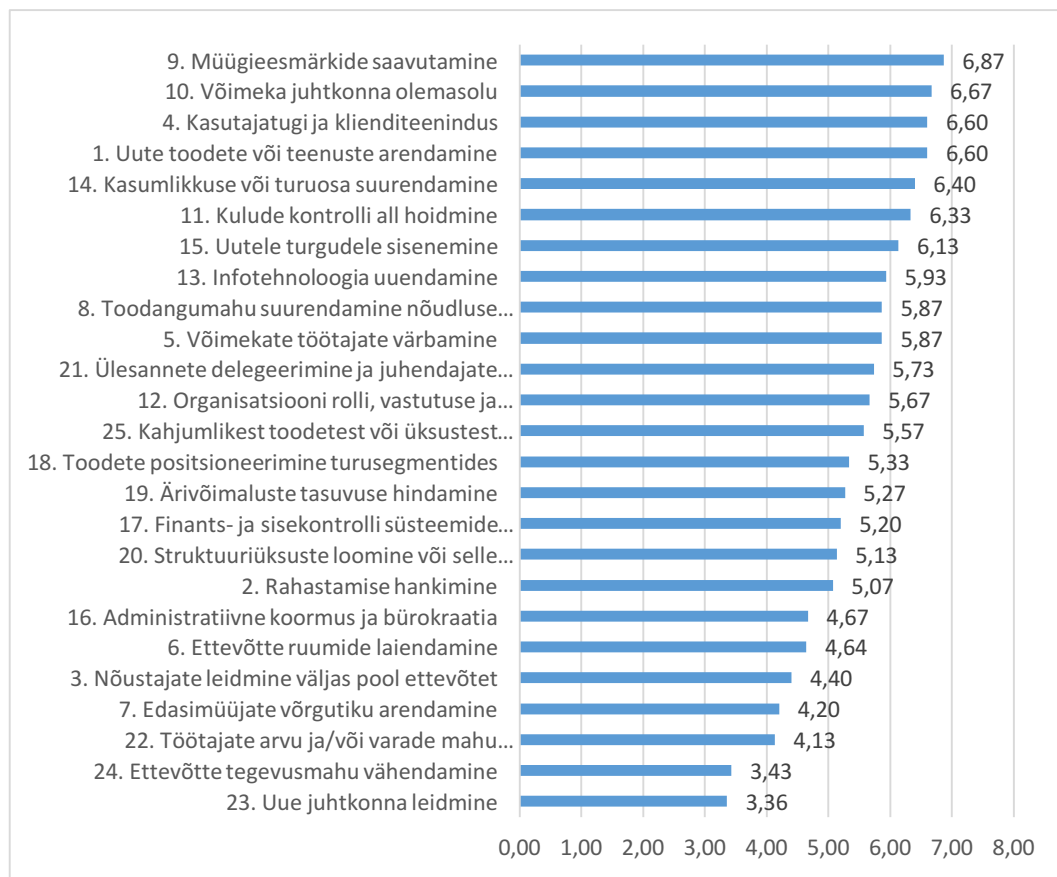
Intervjuud viidi läbi 2018.a. novembris ettevõtte tegevjuhi ja omanikuga. Intervjuude küsimused on esitatud lisas 2. Intervjuudega selgitati välja, kuidas on senine personali hüvitamise süsteem kasutusele võetud ning, mis on selle juures suuremad probleemid. Samuti on selles küsimused.

Nimetatud andmete analüüsimisi tulemuste ning töö teoreetilise osas seisukohtade kõrvutamisel töötati välja ettepanekud BCC Consult OÜ personali motiveerimise parendamiseks. Nimetatud ettepanekud arutati läbi ettevõtte tegevjuhi ja omanikega.

2.2. Organisatsiooni elutsükli faasi hindamine

Kiriri (2005) elutsükli faasi küsimustiku tulemuste kohaselt on BCC Consult OÜ töötajate vastuste kohaselt ettevõtte jaoks kõige prioriteetsemateks valdkondadeks müügieesmärkide saavutamine, võimeka juhtkonna olemasolu, kasutajatugi ja klienditeenindus ning kasumlikkuse ja turuosa suurendamine. Kõige ebaolulisemateks tegevusteks on uue juhtkonna leidmine ning ettevõtte tegevusmahu vähendamine. (Joonis 3)

Võib väita, et elutsükli küsitluse vastuste järgi vastab BCC Consult OÜ oma prioriteetide poolest kõige paremini kasvufaasis olevale ettevõttele. Kiriri (2005) järgi on stardifaasis ettevõtete jaoks kõige suuremateks prioriteedituks toodangumahu suurendamine nõudluse kasvu tõttu, kasutajatugi ja klienditeenindus, müügieesmärkide saavutamine, võimeka juhtkonna olemasolu, uute toodete ja teenuste arendamine ning kasumlikkuse või turuosa suurendamine. Küsitluse tulemuste kohaselt on need näitajad BCC Consult OÜ puhul prioriteetsuse poolest viiel esimesel kohal. Toodangumahu suurendamine nõudluse kasvu tõttu on üheksandal kohal. Selle põhjal võib väita, et BCC Consult OÜ vastab oma prioriteetide poolest väga hästi stardifaasis oleva ettevõtte profiilile.



Joonis 3. Elutsükli faasi küsitluse hinnangute keskväärtused 7-palli süsteemis

Allikas: autori koostatud

Selleks, et välistada BCC Consult OÜ paigutamine teistesse äritsükli faasidesse, kontrollitakse järgnevalt kuivõrd see vastab teiste äritsükli faaside prioriteedile. Stardifaasis oleva ettevõtte jaoks on Kiriri (2005) järgi kõige prioriteetsemaks toodete positsioneerimine turusegmentides ning kasumlikkuse või turuosa suurendamine, kasutajatugi ja klienditeenindus, uute toodete ja teenuste arendamine, kulude kontrolli all hoidmine. BCC Consult OÜ puhul on need tegevused küsitluse tulemuste järgi prioriteetsuse alusel vastavalt 15., 5., 3., 4. ja 6. kohal. Seega võib väita, et BCC Consult OÜ ei vasta nii hästi stardifaasi kui kasvufaasi ettevõtte profiilile.

Küpsusfaasis oleva ettevõtte jaoks on Kiriri (2005) järgi kõige prioriteetsemaks kulude kontrolli all hoidmine, kasumlikkuse või turuosa suurendamine, kasutajatugi ja klienditeenindus, edasimüüjate võrgutiku arendamine BCC Consult OÜ puhul on need tegevused küsitluse tulemuste järgi prioriteetsuse alusel vastavalt 6., 5., 3. ja 22. kohal. Seega ei vasta BCC Consult OÜ nii hästi küpsusfaasis oleva ettevõtte profiilile kui stardifaasi ettevõtte omale.

Langusfaasis oleva ettevõtte jaoks on Kiriri (2005) järgi kõige olulisemateks prioriteetideks kulud kontrollimine, müügieesmärkide saavutamine, kasumlikkuse või turuosa suurendamine, kasutajatugi ja klienditeenindus, uute toodete ja teenuste arendamine. BCC Consult OÜ puhul on need tegevused küsitluse tulemuste järgi prioriteetsuse alusel vastavalt 6., 1., 5., 2. ja 4. kohal. Seega vastab BCC Consult OÜ võrdlemisi hästi ka langusfaasis oleva ettevõtte profiilile. Samas tuleb arvestada seda, et BCC Consult OÜ jaoks on kõige ebaolulisemateks tegevusteks on uue juhtkonna leidmine ning ettevõtte tegevusmahu vähendamine, mis langusfaasis olevate ettevõtete jaoks on keskmise prioriteetsusega tegevusteks. Seega võib autori hinnangul ikkagi väita, et Kiriri (2005) küsitluse tulemuste järgi asub BCC Consult OÜ kasvufaasis.

Sellele, et BCC Consult OÜ asub kasvufaasis viitavad ka ettevõtte eesmärgid. Ettevõtte on seadnud järgnevatel aastatel eesmärgi suurendada müügitulu ja kasumit. Sealjuures soovitakse, et kasumi kasv oleks 2018.a. vähemalt 25%. Ettevõtte koostab pidevalt uusi müügiplaane ja selles seatakse järjest kõrgemaid eesmärke müügitulule.

Kasvufaasi ettevõttele omaselt plaanib BCC Consult OÜ oma tegevust laiendada. See seisneb nii osakondade arv kui tegevusalade suurendamises. Plaanis on rajada VIP osakond, mis hakkab teenindama üksnes suurliente. Uue tegevusvaldkonnana on plaanis luua makseasutus, mis hakkab klientidele avama kontosid ja võimaldama neil makseid teha.

Ettevõtte plaanib siseneda uutele turgudele. Kui praegu ettevõtte teenindab Venemaa ja Ukraina kliente, siis on ettevõttel plaanis hakata teenindama ka EL riikide kliente, kellel hakatakse aitama Eestis ettevõtteid registreerida ja pakutakse neile juriidilisi konsultatsioone. See eeldab ettevõtte müügi-osakonna suurendamist ja sinna uute töötajate värbamist, kes hakkavad tegelema EL klientidega.

Seega võib kokkuvõtteks väita, et BCC Consult OÜ puhul on tegemist endiselt kasvufaasi ettevõttega. Kui sissejuhatuses sai peetud võimalikuks, et BCC Consult OÜ võib hakata jõudma juba aeglasema kasvuga küpsusfaasi, siis töös läbiviidud analüüsi tulemuste põhjal seda väita ei saa. Seega tuleb autori hinnangul BCC Consult OÜ personali hüvitamise juures arvestada, et tegemist on kasvufaasis ettevõttega.

2.3. Organisatsiooni senine personali hüvitamine

BCC Consult OÜ esimate tegevusaastate jooksul ei olnud terviklikku ja stabiilset motivatsioonisüsteemi. Töötajate tasustamine toimus vastavalt kokkulepetele, kuid puudusid kindlad ühtsed põhimõtted kogu organisatsiooni kohta.

BCC Consult OÜ poolt käesoleva töö kirjutamise ajal kasutatav motivatsioonisüsteem on kasutusele võetud 2017.a. pärast seda, kui ettevõtte juhtkond oli osalenud Venemaal toimunud Ekaterina Ukolova koolitusel. Pärast selle koolituse läbimist koostas ettevõtte juhtkond koos koolitajaga uue motivatsioonisüsteemi ja sellest alates on praegu rakendavad personali hüvitamise põhimõtted ettevõttes kasutusel.

BCC Consult OÜ personali hüvitamise kõige olulisemaks osaks võib pidada töötasustamist. Töötasude määramisel kasutatakse osade töötajate puhul tulemustasustamist ning osa töötajaid on fikseeritud palgaga. Tulemustasustamist kasutakse tegevjuhi, müügiosakonna, registreerimisosakonna ja teenindusosakonna töötajatel. Raamatupidamisosakonna ja õigusosakonna töötajad ning kontorijuht on fikseeritud töötasuga. Tulemustasustamise rakendamine on seotud sellega, kuiõrd on töötajal võimalik oma töötulemust mõjutada ning seetõttu rakendatakse seda osakondades, mille töötajate töö on otseselt seotud tehingute ja müügiga.

Tulemustasustamise korral koosneb töötasu fikseeritud põhitasust ja tulemuslisast. Sõltuvalt töötajast toimub töötulemuse hindamine ühe- või kolmekuulise perioodi kohta ja vastavalt siis ühe või kolme kuu tagant makstakse tulemuslisa. Fikseeritud palga korral lepatakse töötajatega töötasu suurus eelnevalt kokku. Selle juures arvestatakse töötaja tööülesandeid, oskuseid ja kogemust.

Töötasude määramisel on orientiiriks keskmine palgatase sarnase töö eest. Tulemuslisa arvestamise aluseks on tööülesanded. Igal ametikohal on määratletud erinevad tulemuslikkuse võtmenäitajaid (KPI – *key performance indicator*), mille juures seatakse töötajatel eesmärgid ning vastavalt nende täitmisele või mitte täitmisele kujuneb tulemuslisa. Tulemuslisa võib olla nii kindlasummaline kui ka protsent tehingutega seotud kasumist (Tabel 1)

Tabel 1. BCC Consult OÜ tulemustasustamise põhimõtted

Ametikoht	Müügitulemus	KPI	Lisatasu sagedus
Tegevjuht		Tegevjuhi KPI-d	kord kvartalis
Müügijuht	1-2% osakonna tehingute kasumilt vastavalt osakonna müügiplaani täitmise protsendile	Konversioonimäär osakonnas (kindlasummaline lisatasu) Tegevjuhhipoolne hinnang (kuni 10% põhitasust)	kord kuus
Müügitöötaja	7-16% tehingute kasumilt vastavalt isikliku müügiplaani täitmise protsendile	Konversioonimäär (kui täidetud, siis 1% tehingute kasumilt, kui täitmata, siis -2% tehingute kasumilt)	kord kuus
Peaspetsialistid ja spetsialistid	2-4% tehingute kasumilt vastavalt tehingute mahule	Tehingute arv (kindlasummaline lisatasu erinevate astmega) Tehingute ajaline kestus (kindlasummaline lisatasu erinevate astmega) Isiklike müügitehingute arv (kindlasummaline lisatasu erinevate astmega) Tehingute korrektne sooritamine ja kaebuste puudumine (eeldus tulemuslisa saamiseks üle esimese astme)	kord kvartalis

Allikas: autori koostatud

Tabelist 1 on veel näha, et müügijuhi tööd hinnatakse tema poolt juhitava osakonna tulemuste alusel, samas müügitöötajaid, peaspetsialiste ja spetsialiste hinnatakse isiklike tulemuste alusel. Müügitöötaja ja müügitöötajad saavad tulemuslisa vaid siis kui müügitulemuse eesmärk on 100% täidetud. KPI-de puhul kasutatakse müügijuhi puhul lähenemist, kus eesmärgi mittesaavutamine vähendab tulemuslisa.

Lisatasude kõrval korraldab ettevõtte aeg-ajalt töötajate vahelisi võistlusi. Need on mõeldud töötajatele, kelle puhul kasutatakse tulemustasustamist. Võistlused toimuvad tavaliselt paari kuu tagant ning nendel kasutatakse mitterahalisi auhindu.

Töötasu kõrval ei paku BCC Consult OÜ töötajatele ettevõtte kulul telefoni, ametiauto või arvuti kasutamise võimalust. Töötajatel ei ole enamasti tööülesannetega seoses vajalik liikuda väljaspoole kontorit, seega puudub vajadus auto kasutamiseke. Telefoni teel suhtlemiseks kasutatakse internetipõhist telefoni, seega puudub vajadus kompenseerida töötajate telefonikulusid. Kontorites

on töötajatel arvuti kohapeal kasutamiseks ei ettevõtte ei näe vajadust anda neile arvuteid kasutamiseks väljaspool kontorit.

Personali hüvitamise juurde kuuluvad töötajatele pakutavad koolitused. Osa ettevõtte koolitustest korraldataks personali enda poolt ning nendel saavad osaleda töötajad sõltumata saavutatud töötulemustest. Selle kõrval võimaldatakse paremate töötulemustega töötajatel osaleda ettevõtte kulul välisriikides toimuvatel konverentsidel. Viimasteks sellisteks üritusteks on olnud *Coinbank Blockchain Cruise* ja *Malta Blockchain Summit*.

Kord kuus korraldatakse kogu ettevõtte kollektiivile teemapidu. See toimub aga üksnes, siis kui ettevõtte on täitnud selle kuu eesmärgid.

Ettevõttes tähistatakse töötajate sünnipäevaseid. Selle puhul õnnitletakse töötajat ettevõtte poolt. Samuti tähistatakse seda kui töötajal täitub kaks aastat tööstaaži ettevõttes, mille puhul saab töötaja ettevõtte poolt kingituse.

Personali hüvitamisena võib käsitleda ka mugavaid töötingimusi. Ettevõttel on mugavad ja ruumikad kontoriruumid. Igal töötajal on oma laud ja keskmiselt töötab ühes kontoriruumis kolm töötajat. Kontoris on töötajatele tasuta saadaval kohv, tee, vesi ja mõnikord ka suupisteid.

2.4. Ettepanekud personali hüvitamise parendamiseks

BCC Consult OÜ personali hüvitamist võib hinnata üldjoontes kasvufaasi ettevõttele kohaseks. Töötasustamine on personali hüvitamises olulisel kohal ja rakendatakse ulatuslikult tulemustasustamist. Ettevõtte panustab töötajate arengusse ja võimaldab neile huvitavaid väljakutseid. Siiski on alati võimalusi personali hüvitamise parendamiseks.

Ettevõtte personali hüvitamise parendamisel lähtuti lisaks ettevõtte elutsükli faasile ka juhtkonna soovide, seisukohtadest ja ettevõtetest. Üheks olulisemaks põhjuseks, miks soovitakse BCC Consult OÜ personali hüvitamist muuta, on seisukoht, et töötajate motivatsioon on langenud. Motivatsiooni vähenemisele viitavad tööülesannete mittenõuetekohane täitmine, oma töökohustuste mitte täitmine, osade töötajate töötulemuste langus ja personali voolavus. Samuti on juhtkonnal kujunenud seisukoht, et osa töötajaid ei tunne ennast ettevõtte meeskonna liikmetena.

Osaliselt võib motivatsiooni langus olla juhtkonna arvates tingitud välistest teguritest. Seda võivad soodustada turgudel valitsev ebastabiilsus, sagedased muutused ettevõtte poolt pakutavates toodetes, klientide negatiivne tagasiside, mis või tuleneda seaduslikest piirangutest, mis ei võimalda kõiki klientide soove rahuldada.

Ettevõttes on probleemiks kujunenud personali voolavuse suurenemine.. Töötajate lahkumise põhjuseks on madalad töötulemused. Kui töötajad ei tule seatud eesmärkidega toime, siis jääb nende töötasu madalaks, mis toob kaasa rahulolematuse ja töölt lahkumise. Samuti on ettevõtte mõnedel juhtudel tööülesannetega mittenouetekohaselt hakkama saanud töötajaid vallandanud.

Kuna BCC Consult OÜ töötajate arv kasvab kiiresti ning ka lähitulevikus on ettevõttel plaanis oma tegevust laiendada, siis on väga oluline töötajate värbamine. Selle jaoks on vajalik, et BCC Consult OÜ oleks tööandjana atraktiivne. Juhtkonna arvates on peamiseks põhjusteks, miks uued töötajad tulevad on võimalused teenida kõrget tasu, võimalused areneda ja õppida uusi oskuseid. Töötajate ootuseks on kõrge ja stabiilne töötasu, samas tulemustasustamine toob paratamatult kaasa töötasude kõikumise kuude lõikes.

Ettevõtte töötajad on personali hüvitamise juures teinud ettepanekuid, et tuleks alandada töötajatele seatud eesmärke ja võtta tööle rohkem töötajaid. Samuti on välja pakutud, et oleks vaja võimekamaid müügijuhte, kes suudaksid müügiiosakonna eesmärke saavutada. Autori hinnangul ei aitaks selliste muudatuste tegemine kaasa töötajate motivatsiooni ja töösoorituse parendamisele. Personali hüvitamine peaks olema selline, mis aitaks igal töötajal võimalikult häid tulemusi saavutada, mitte ei peaks olema süsteem selline, et töötajatele makstakse tasu töö eest, mille teeb tegelikult ära teine töötaja.

Senise personali hüvitamise juures on probleemiks, et töötulemuste arvestamine on keeruline ja seda eriti andmete hankimise osas. Puuduvad automaatsed lahendused töötulemuste andmete kogumiseks, seega teeb see töötajatele. Probleemiks on ka see, et töötajate tasu sõltub üksnes isiklike eesmärkide täitmisest, mitte kogu ettevõtte poolt saavutatud tulemustest. Seega kui töötaja ei suuda täita talle määratud eesmärke, siis ei saa ta ka osa ettevõtte headest tulemustest.

Ettevõtte juhtkond on kaalunud, et teha rohkem ettevõttesiseseid võistluseid ning sealjuures mitte üksnes töötajate vahelisi, vaid ka osakondade vahelisi. Lisaks töötajatele seatud eesmärkidele

võiksid olla eesmärgid ka osakondadel ning kõiki osakonna liikmeid tasustatakse, siis vastavalt nende saavutamisele. Samuti on kaalutud, et korraldada rohkem koosolekuid ning seada kõikidele töötajatele isiklikud arengueesmärgid.

Ettevõtte töötajad on välja pakkunud, et töötajatele võiks pakkuda rohkem koolitust ning samuti peaks võimaldama töötajatele rohkem olemasolevate klientide teenindamist. Autori hinnangul tasub kindlasti kaaluda võimalusi koolituste suurendamiseks või nende kvaliteedi tõstmiseks. Seoses ettevõtte kasvuga tekkib pidevalt juurde ka olemasolevaid kliente ehk tulevikus saab neid suhteliselt rohkem teenindada. Samas kuna ettevõtte tahab kasvada ja omategevust laiendada, siis on vajalik pidevalt tegeleda ka uute klientide leidmisega ja nende teenindamisega.

Ettevõtte juhtkond on seisukohal, et tulemustasustamist tuleks veelgi rohkem rakendada. Ollakse seisukohal, et ideaalne on, kui tasu sõltukski üksnes töötajate poolt saavutatud tulemustest. Sealjuures on töötasustamise juures ettevõtte valmis personalikulusid iga-aastaselt suurendama, kuid ollakse seisukohal, et osakondade personalikulud peaksid suurenema samas proportsioonis.

Võib väita, et BCC Consult OÜ personali hüvitamise juures lähtutakse põhiliselt vaid individuaalsest töösooritusest. Kollektiivse töösooritusega seotud hüvitamise liigina võib välja tuua igakuise teemapeo. Arvestades, et kasvufaasis olevate ettevõtete jaoks on oluline meeskondade koostöö motiveerimine (Cassia, Meoli 2009, 54), siis võib olla põhjendatud kollektiivse tulemuse suurem arvestamine personali hüvitamisel. Samuti võib kollektiivse hüvitamise rakendamine olla põhjendatud sellega, et panna töötajaid rohkem tundma end ettevõtte osana. Kollektiivset hüvitamist võiks rakendada töötajate puhul, kes seni saavad üksnes fikseeritud palka. See võiks panna neid rohkem huvituma ettevõtte eesmärkide saavutamist ning oleks võimaluseks ka nende puhul siduda töötulemust (meeskondlikku kogu ettevõtte ulatuses) ja töötasu. Väärrib märkimist, et ka ettevõtte juhtkond on kaalunud, et töötasustamise juures peaks võtma arvesse osakondade ja kogu ettevõtte poolt saavutatud tulemusi.

Arvestades seda, et tulemustasustamine on kasvufaasis olevatel ettevõtetel õigustatud (Madhani 2010, 495) ja et BCC Consult OÜ on kasumlik ettevõtte, millel on võimalused töötasude suurendamise ja et ka ettevõtte juhtkond on nõus töötasusid suurendada leiab autor, et **tulemustasustamise ulatust tuleb suurendada**. Kuna seni sisuliselt puudub tulemustasustamine osakonna ja kogu ettevõtte tasandil ning ka ettevõtte juhtkond on huvitatud kollektiivse tulemustasu

rakendamisest, siis on soovitatav muuta töötasustamist selliselt, et töötajate põhitasud veidi vähenevad, isiklik tulemustasu jääb senisele tasemele, kuid suurendatakse osakonna ja ettevõtte tasandi tulemustasu. See võimaldab ettevõtte tasandi tulemustasu hakata rakendama ka raamatupidamis- ja õigusosakonna töötajate ning kontorijuhi puhul, kes siiani said üksnes fikseeritud töötasu. Siiski peaks töötajatel, kelle makstakse isiklikul töösooritusel põhinevat tulemuslisa, see moodustama kõige suurema osa tulemustasust.

Osakonna ja ettevõtte tulemustasude määramiseks on vaja **määratleda osakonna ja ettevõtte võtmenäitajad**. Iga osakonna puhul peavad need olema seotus osakonna eesmärkidega ning nende mõõtmine ei tohi olla liiga keerukas ega koormav. Ettevõtte võtmenäitajaks võib olla ettevõtte kasum, mis sisuliselt tähendaks teatud osa üldise kasumi jaotamist töötajatele.

Vajalik on muuta töötajate võtmenäitajaid. Töö autor on seisukohal, et müügiosakonnas on probleemiks, et liiga müügitöötajad suhtlevad klientidega liiga palju e-posti teel ja teevad seetõttu liiga vähe kõnesid klientidel. Klientidele helistamine võimaldaks neil aga ilmselt paremaid müügitulemusi saavutada. Seetõttu tuleks müügiosakonna töötajate võtmenäitajateks lisada kõnede arv. Peaspetsialistide ja spetsialistide puhul soovib autor suurendada tulemuslisa diferentseerimist vastavalt tehingute kasumile. Sageli spetsialistid ületavad plaani vaid napilt, vajalik on neid motiveerida seda rohkem ületama. Samuti soovib autor spetsialistide töö kvaliteedi mõõdikuna lisada soovitusindeksi. (Tabel 2)

Kuna töötajad eeldavad töötasude stabiilsust, siis teeb autor ettepaneku muuta lisatasude maksmise korda selliselt, et ka töötajatel, kes saavad tulemuslisa kvartali tulemuse põhjal, makstakse see välja kolmes osas. Niimoodi vähenevad töötasude igakuised kõikumised.

Kuna tulemustasustamise juures valmistab probleeme andmete kogumine, siis soovib autor arendada välja infotehnoloogiline lahendus, millega on ettevõtte kõigi töötajate tulemused lihtsama vaevaga välja selgitatavad. Kui seda ei õnnestu lähemas tulevikus teha, siis on ilmselt vajalik korrigeerida tulemuslikkuse võtmenäitajaid.

Tabel 2. BCC Consult OÜ parendatud tulemustasustamise põhimõtted

Ametikoht	Müügitulemus	KPI	Lisatasu sagedus
Tegevjuht		Tegevjuhi KPI-d	kord kvartalis
Müügijuht	1-2% osakonna tehingute kasumilt vastavalt osakonna müügiplaani täitmise protsendile	Konversioonimäär osakonnas Kõnede arv osakonnas	kord kuus
Müügitöötaja	7-16% tehingute kasumilt vastavalt isikliku müügiplaani täitmise protsendile	Konversioonimäär (kui täidetud, siis 1% tehingute kasumilt, kui täitmata, siis -2% tehingute kasumilt) Kõnede arv (kui täidetud, siis 1% tehingute kasumilt, kui täitmata, siis -2% tehingute kasumilt)	kord kuus
Peaspetsialistid ja spetsialistid	1-5% tehingute kasumilt vastavalt tehingute mahule	Tehingute sulgemise määr (kindlasummaline lisatasu erinevate astmega) Tehingute korrektne sooritamine ja kaebuste puudumine (kui täidetud, siis 0,25% tehingute kasumilt, kui täitmata, siis -0,5% tehingute kasumilt) Soovitusindeks (kui täidetud, siis 0,25% tehingute kasumilt, kui täitmata, siis -0,5% tehingute kasumilt)	kord kvartalis

Allikas: autori koostatud

Kasvufaasis olevas ettevõttes toimuv kiire areng palju arenguvõimalusi ja väljakutseid (Muda *et al.* 2016, 687) ning autori hinnangul peaks BCC Consult OÜ seda rohkem ära kasutama. Personali hüvitamisel tuleb tähelepanu pöörata ka mitterahalisele hüvitamisele arvestades, et kui töö on huvitav ja keskkond töötaja ootustele vastav, siis võivad töötajad nõustuda töötama mõnevõrra väikesema rahalise tasu eest. (Rutherford *et al.* 2003, 331). Sellest tulenevalt on vajalik leida võimalusi töötajate töö huvitavaks ja mitmekesisemaks muutmiseks.. Töötasustamise kõrval tuleks **pakkuda töötajatele rohkem arenguvõimalusi**. Jätkata tuleb võimalustega, et paremad töötajad saavad osaleda ettevõtte kulul koolitusetel, kuid ettevõtte peaks andma parematele töötajatele ka võimalusi rohkem oma tööülesandeid valida ja tööd huvitavamaks muuta. Koolituste osas oleks vaja koolitusi, mis õpetaksid töötajaid paremini toime tulema klientide negatiivse suhtumisega.

Kuna üheks oluliseks probleemiks on personali volavus, mis on tingitud sellest, et töötajaid ei saavuta seatud eesmärgid, siis soovib autor **rakendada rohkem juhendamist ja mentorlust**.

Kogenumad töötajad peaksid rohkem tegelema töötajatega, kes ei suuda eesmärke saavutada ning selgitama välja põhjused. Kehvamate tulemustega töötajaid tuleks rohkem aidata, et vältida nende lahkumist.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli hinnata BCC Consult OÜ personali hüvitamise vastavust ettevõtte elutsükli faasile ja töötada välja ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks.

Ettevõtte elutsükli teooria kohaselt läbivad ettevõtted oma arengus mitmeid faase. Käesolevas töös rakendatud lähenemise korral algab ettevõtte tegevus stardifaasiga, millele järgneb kasvufaas. Pärast kasvu aeglustumist jõuab ettevõtte küpsusfaasi, millele võib järgneda langusfaas, mis võib viia ettevõtte tegevuse lõpule kui ettevõtte ei suuda uusi kasvuvõimalusi leida. Käesolevas töös uuritud juriidiliste konsultatsioonide ja ettevõtete asutamisega tegelev BCC Consult OÜ paikneb töö tulemuste kohaselt kasvufaasis. Sellele viitavad asjaolud, et ettevõtte jaoks on väga olulised müügieesmärkide saavutamine, võimeka juhtkonna olemasolu, kasutajatugi ja klienditeenindus, uute toodete arendamine ning kasumlikusse ja turuosa suurendamine. Ka ettevõtte eesmärgid siseneda uutele turgudele, töötada välja uusi tooteid, suurendada personali ja avada uusi osakondi, iseloomustavad, et tegemist on kasvufaasis oleva ettevõttega.

BCC Consult OÜ praegune motivatsioonisüsteem on kasutusel alates 2017.a. ning selle kõige olulisemaks osaks töötasustamine. Osade töötajate juures rakendatakse sealjuures tulemustasustamist. Tulemuslisa makstaks vastavalt ametikohast kord kuus või kord kvartalis ja selle suuruse määramisel lähtutakse müügitulemustest ja tulemuslikkuse võtmenäitajatest. Töötasustamise kõrval korraldatakse aeg-ajalt töötajatele auhindadega võistlusi. Personalihüvitamise juurde kuuluvad töötajatele pakutavad koolitused ning kord kuus toimub teemapidu (kui ettevõtte eesmärgid on saavutatud). Personalihüvitamisena võib käsitleda ka mugavaid töötingimusi, töötajate sünnipäevade tähistamist ning tööandja poolseid kingitusi tööstaaži täitumisel. Eelneva kokkuvõtteks anda hinnangu, et BCC Consult OÜ personali hüvitamine vastab ettevõtte elutsükli faasile, millele viitavad töötasustamise tähtsus ja tulemustasutamise ulatuslik rakendamine, samuti töötajate arengusse panustamine.

BCC Consult OÜ personali hüvitamise peamisteks probleemideks on, et praegune süsteem ei motiveeri kõiki töötajaid pingutama, samuti on selle jaoks andmete kogumine keeruline. Osade töötajate motivatsioon on langenud, millele viitavad tööülesannete mittenõuetekohane täitmine, oma töökohustuste mitte täitmine, osade töötajate töötulemuste langus ja personali voolavus. Probleemiks on veel, et töötasude määramisel võetakse arvesse peamiselt vaid individuaalset töötulemust, puudub meeskondade tulemustasustamine.

Töö tulemusena tehti ettepanekud BCC Consult OÜ personali hüvitamise parendamiseks. Leiti, et tulemustasustamise ulatust tuleb veelgi suurendada. Töötasude osas võib veidi vähendada fikseeritud tasu osa ja sisse tuua osakonna ja ettevõtte tulemustega seotud tulemuslisa. Sellega viiakse kõik töötajad üle tulemustasustamisele. Osakonna ja ettevõtte tulemustasude määramiseks on vaja määratleda osakonna ja ettevõtte võtmenäitajad. Samuti töötati välja uusi töötajate võtmenäitajaid, millega muutuvad tulemustasustamise põhimõtted eeldatavasti töötajaid rohkem motiveerivateks. Kuna tulemustasustamise juures valmistab probleeme andmete kogumine, siis soovib autor arendada välja infotehnoloogiline lahendus, mis muudaks protsessi lihtsamaks. Töötasustamise kõrval tuleks pakkuda töötajatele rohkem arenguvõimalusi. Töötajatele pakutavad koolitused peavad jätkuma, kuid tuleks leida rohkem võimalusi, kuidas töötajad saaksid oma tööülesandeid valida ja tööd huvitavamaks muuta. Koolituste osas oleks vaja koolitusi, mis õpetaksid töötajaid paremini toime tulema klientide negatiivse suhtumisega. Lisaks tuleks rakendada rohkem mentorlust ja juhendamist, et vähendada personali voolavust.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPENSATION ACCORDING TO ORGANIZATIONAL LIFE-CYCLE ON THE EXAMPLE OF BCC CONSULT OÜ

Regina Kolk

Personnel compensation belongs to personnel management, and it includes providing compensation to the employees for their efforts in organization's interests. Personnel compensation is linked to motivation system, which is important for performance management, recruitment and retainment. During their life cycle, companies will go through several developmental stages, in which the products, markets, resources, strategies and goals may changes. This process can be described by organizational life cycle theory. As personnel compensation should be in line with organizational strategy and resources then it means that principles of personnel compensation should change according to the organizational development.

BCC Consult OÜ is a business consultation and legal services company. BCC Consult OÜ was established five years ago and it has become an organization with 26 employees. As the company has gone through fast growth during the recent years, it has raised a question, if the company is approaching maturity phase or is it still in the growth phase. There are some problems with decreased motivation of employees in BCC Consult OÜ, which together with the possible change in the organizational life cycle phase, calls for analyzing the personnel compensation practices in BCC Consult OÜ. The research problem of the thesis is that possibly the principles of personnel compensation in BCC Consult OÜ are not suitable any more taking the organizational development into account and therefore research is needed in order to work out proposals for improving personnel compensation in BCC Consult OÜ.

The aim of the thesis is to evaluate the personnel compensation in BCC Consult OÜ according to the organizational life cycle and to work out proposals for improving personnel compensation in BCC Consult OÜ.

The research tasks of the thesis are as follows:

- To give an overview of organizational life cycle theory;
- To explain the nature and importance of personnel compensation;
- To point out the main principles, how personnel compensation is linked to organizational life cycle;
- To determine the phase of organizational life cycle for BCC Consult OÜ;
- To give an evaluation to personnel compensation in BCC Consult OÜ according to the organizational life cycle;
- To work out proposals for improving personnel compensation in BCC Consult OÜ.

The research method for the thesis is action research, in which personnel compensation in BCC Consult OÜ is the research object. Different data sources are used in action research, including personnel compensation document analysis, questionnaire survey and interviews.

It was found that according to the organizational life cycle theory BCC Consult OÜ is still in growth phase. Several facts support the claim that BCC Consult OÜ is in growth phase, including the great importance of sales goals, capable management, customer support and service, new product development and increasing profitability and market share. In addition, BCC Consult OÜ aims of entering new markets, developing new products, increasing personnel and opening new departments support the claim that BCC Consult OÜ is in growth phase.

The current personnel compensation system for BCC Consult OÜ is in use from 2017 and probably monetary rewards are the most important part of it. Performance pay is used for some, but not all employees and from time to time contests with material rewards are organized. Personnel compensation in BCC Consult OÜ includes also trainings, working conditions, celebrating birthdays and organizational tenure. It can be stated that personnel compensation in BCC Consult OÜ is in line with the principles of personnel compensation for growth phase organizations.

There were made several proposals for improving personnel compensation in BCC Consult OÜ. Performance pay should be used for all employees and the share of variable pay should be increased. Group performance pay on the department and company level should be established and suitable new key performance indicators should be selected. Some existing key performance indicators, where changed in order to increase motivation. A new IT solution should be developed to make employee performance data collection easier. More development options should be offered to employees, there should be training for employees and the managers should think more how to make work more interesting for the employees. More training, mentor programs and guidance should be applied in order to retain more employees.

Keyword: personnel compensation, organizational life cycle, action research

KASUTATUD KIRJANDUS

Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. London: CIPD Publishing

Bau, F., & Dowling, M. (2007). An empirical study of reward and incentive systems in German entrepreneurial firms. – *Schmalenbach Business Review*, Vol. 59, No. 2, 160-175.

BCC Consult. (2018.a) 2017.a. majandusaasta aruanne

BCC Consult. (2018b). *Ettevõtte veebileht*. Kättesaadav: <http://bcc.ee> , 26.detsember.2018.

Belak, J. (2016). Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle. – *Kybernetes*, Vol. 45, No. 4, 680-698.

Cassia, L., & Meoli, M. (2009). The entrepreneurial process along the corporate life cycle. – *Piccola Impresa/Small Business*, Vol. 2, 51-77.

Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation system: an empirical analysis. – *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, Vol. 5, 931-938.

Chang, W. S., & Hsieh, J. (2011). The dynamics of intellectual capital in organizational development. – *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 6, 2345-2355.

Chen, H. M., & Hsieh, Y. H. (2005). Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. – *Human Systems Management*, Vol. 24, No. 2, 155-163.

Chen, H. M., & Hsieh, Y. H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. – *Compensation & Benefits Review*, Vol. 38, No. 6, 64-70.

Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The model of sustainable performance of small and medium-sized enterprise. – *Engineering Economics*, Vol. 22, No. 5, 501-509.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, 331-362.
- Gao, J., & Alas, R. (2010). The impact of crisis on enterprise life-cycle. – *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 8, No. 2, 9-20.
- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. – *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 2, 1-14.
- Kiriri, P. N. (2005). *Small and Medium Enterprises (SMEs): Validating Life Cycle Stage Determinants*. Kättesaadav: http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/442/Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_Validating_L.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 12. oktoober 2018.
- Krzemień, E., & Wolniak, R. (2007). Problems of incentives for employees in the quality management of the service sector. – *Quality & Quantity*, Vol. 41, No. 5, 749-756.
- Liao, C. N. (2007). Salesforce incentive within organizational life cycle: A transaction cost analysis. – *Human Systems Management*, Vol. 26, No. 1, 1-9.
- Liao, C. N. (2008). Incentive reward control: Based on the competitive advantage, transaction cost economics and organizational life cycle viewpoint. – *Human Systems Management*, Vol. 27, No. 2, 123-130.
- Löfström, E. (2011). *Tegevusuuringu käsiraamat*. Tallinn: Eduko.
- Macky, K., & Wilson, K. (2013) *Rewards, Remuneration and Performance: A Strategic Approach*. Auckland: CCH New Zealand
- Madhani, P. M. (2010). Realignment fixed and variable pay in sales organizations: An organizational life cycle approach. – *Compensation & Benefits Review*, Vol. 42, No. 6, 488-498.
- Managementmania. (2018). *Organizational Lifecycle*. Kättesaadav: <https://managementmania.com/en/organization-lifecycle>, 26. detsember 2018.
- Masurel, E., & Van Montfort, K. (2006). Life cycle characteristics of small professional service firms. – *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 3, 461-473.

- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. – *Management Science*, Vol. 30, No. 10, 1161-1183.
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. – *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 1, 105-130.
- Muda, S., & Rahman, M. R. C. A. (2016). Human capital in SMEs life cycle perspective. – *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, 683-689.
- Rees, G., & Smith, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. London: SAGE
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. – *Human Resource Management*., Vol. 42, No. 4, 321-335.
- Stachová, K., Stacho, Z., & Bartáková, G. P. (2015). Influencing organisational culture by means of employee remuneration. – *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, Vol. 16, No. 3, 264-270.
- Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. – *Human Resource Management Review*, Vol. 24, No. 2, 144-159.
- Wilton, N. (2010). *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGE.

LISAD

Lisa 1. Ettevõtte elutsükli küsimustik

Hinnake palun skaalal 1-7 kui olulised on Teie ettevõtte jaoks praegu järgmised teemad (7 – väga oluline, 1- ei ole üldse oluline)

Teema	1	2	3	4	5	6	7
1. Uute toodete või teenuste arendamine							
2. Rahastamise hankimine							
3. Nõustajate leidmine väljas pool ettevõtet							
4. Kasutajatugi ja klienditeenindus							
5. Võimekate töötajate värbamine							
6. Ettevõtte ruumide laiendamine							
7. Edasimüüjate võrgutiku arendamine							
8. Toodangumahu suurendamine nõudluse suurenemise tõttu							
9. Müügieesmärkide saavutamine							
10. Võimeka juhtkonna olemasolu							
11. Kulude kontrolli all hoidmine							
12. Organisatsiooni rolli, vastutuse ja poliitikate määratlemine							
13. Infotehnoloogia uuendamine							
14. Kasumlikkuse või turuosa suurendamine							
15. Uutele turgudele sisenemine							
16. Administratiivne koormus ja bürokratia							
17. Finants- ja sisekontrolli süsteemide arendamine							
18. Toodete positsioneerimine turusegmentides							
19. Ärivõimaluste tasuvuse hindamine							
20. Struktuuriüksuste loomine või selle kaalumine							
21. Ülesannete delegeerimine ja juhendajate määramine							
22. Töötajate arvu ja/või varade mahu vähendamine							
23. Uue juhtkonna leidmine							
24. Ettevõtte tegevusmahu vähendamine							
25. Kahjumlikest toodetest või üksustest vabanemine							

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Kuidas ja millal koostati praegu ettevõttes kasutusel olev motivatsioonisüsteem?
2. Millest lähtuti töötajate palgamäärada väljatöötamisel?
3. Mis on peamised põhjused, miks arvate, et töötajate motivatsioon on langenud?
4. Milliseid probleeme ettevõtte töötajatega veel esineb?
5. Mis on teie arvates ettevõtte töötajate peamised ootused teie ettevõtte suhtes?
6. Mis on põhjusteks, miks uued töötajad tahavad teie ettevõttesse tööle tulla?
7. Mis on peamised põhjused, miks töötajad ettevõtetest lahkuvad?
8. Millised on peamised puudused praeguse personali hüvitamise süsteemi juures?
9. Milliseid ettepanekuid on teinud ettevõtte töötajad seoses töötasustamise või muude personali hüvitamisega seotud küsimustes?
10. Milliseid uudseid viise olete kaalunud töötajate motivatsiooni suurendamiseks kasutada?
11. Millised on ettevõtte juhtkonna poolsed soovide ja ideed motivatsioonisüsteemi muutmise osas?
12. Kas teie arvates peaksid töötasud senisega võrreldes olema rohkem või vähem seotud töötulemustega?
13. Millised on ettevõtte plaanid personalikulude osas? Millised on võimalused töötasude suurendamiseks ja kuivõrd on ettevõtte huvitatud töötasude suurendamisest?