

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDZ

Rahvusvaheline Majandus ja Ärikorraldus

Urmas Sarri

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI MUDELI JUURUTAMINE HOTELL
OLÜMPIA “SUPER BREAKFASTI” NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm MBA

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö

on minu iseseisva töö tulemus.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste

autorite tööd, põhimõttelised seisukohad,

kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad

andmed on viidatud.

Autor ..Urmas Sarri.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood .106956 BDÄR.....

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja . Kristo Krumm.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TTK ÄRISTRATEEGIA AJALUGU, OLEMUS JA RAKENDAMIS PRINTSIIBID	7
1.1. TTK ajalugu	7
1.2. Äristrateegia olemus	8
1.3. Rakendamise printsiibid	9
1.4. TTK rakendamine Eestis ja mujal maailmas	20
2. SISE- JA VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS JA RISKID	23
2.1. Hotelliturg ja kliendisegmendid	23
2.2. SWOT analüüs	27
2.3. Põhjused ja vajadus TTK kavandamiseks ettevõttes	30
3. BOONUSSÜSTEEM SUPER BREAKFASTI TEENINDAJATELE NING SUPERVIISORITELE	35
3.1. Lisatasude süsteemi kavandamine	35
3.2. Tegevuskäik tulemustasude süsteemi loomisel	38
3.3. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	43
VIIDATUD ALLIKAD	45
LISAD	47
Lisa 1. Kliendirahulolu küsitlus	47
Lisa 2. HS Tulemistasude süsteem	47
Lisa 3. SB Tulemistasude süsteem	50
Lisa 4. Produktiivsustabel	51
SUMMARY	52

SISSEJUHATUS

CV–Online-i ja Teeviida Karjäärüküsitluse 2012 ja 2013 (Joonis 5) järgi on noorte palgaootused liikumas tõusvas joones. Palkade kasv kiirenes teisel poolaastal (2014) avalikus sektoris, kus tõus algas pärast kriisi mõnevõrra hiljem kui erasektoris, mis konkureerib erasektoriga sama tööjõu pärast. Palgasurve teine oluline allikas on ökonomistide analüüsi järgi endiselt kvalifitseeritud tööjõu puudus ja töötajate positsiooni tugevnemine palga läbirääkimistel (13). Samuti on lahkunud Eestist ka arvestatav osa tööjõust, kes varem tegi lihttöid ja töötas teenindusettevõtetes. Et teha karjääri, lükkavad noored edasi laste saamist ja seepärast kasvab aina vanemate inimeste hulk, kelle oskused ei vasta enam tänapäeva vajadustele. Seepärast on ettevõtete jaoks tõsiseks väljakutseks kujunenud töötajate leidmine ja sidumine ettevõtetega. Aina tähtsam on leida roll ja võimetekohane töö, nii noorele algajale, kui ka vanemale inimesele. Kui jälgida mõnda aega erinevaid tööportaale, hakkab silma, et osad ettevõtted soovivad pidevalt leida töötajaid samadele ametikohtadele. Põhjused võivad olla erinevad. Üks põhjustest võib seisneda motivatsioonisüsteemides, mis ettevõtjatel kipuvad unarusse jääma efektiivsuse ja suure kasumi ootuses. Soovitakse saavutada parimat tulemust panustamata töötajatesse. Samuti võib põhjusi leida aegunud ettevõtte kultuurist. Kuna muutuvad inimesed, nende tööspidamised ja ellusuhtumine, tuleb muuta ka strateegiaid, et ettevõtte saaks jääda edukaks.

Ehkki äriettevõtte eesmärgiks on omanike vara suurendamine, on selle saavutamiseks vaja keskenduda teistsugustele alleesmärkidele, mis ei ole rahaliselt mõõdetavad (näiteks töötajate areng, paremad töö töötingimused, positiivne kliendi tagasiside, ettevõtte imago klientide ja võimalike tulevaste töötajate arvates). Ettevõtte peab leidma tegurid, mis mängivad edukuses võtmerolli, ning püstitama selle arvestusega eesmärgid, mille poole liikuda. Peale finantside tuleb mõelda ja hindama hakata ka niinimetatud *pehmeid väärtusi* ja hakata kasutama neid tasustamissüsteemides.

Mõõtmismudelid, mille aluseks on mitterahalised näitajad, ei ole iseenesest midagi uut. Mõõtmiseks on kasutatud ka näiteks terviklik kvaliteedijuhtimise (*Total Quality Management*) mudelit või Prantsusmaal juba aastakümneid levinud tulemuskaardi süsteemi *Tableau de bord*.

Lõputöö teemaks valiti Tasakaalus Tulemuskaardi (edaspidi ka TTK) võimalik rakendamine Radisson Blu Hotel Olümpia "*Super Breakfasti*" näitel. Töötades ettevõttes superviisorina, puutub töö autor otseselt kokku tööjõuvoolavuse ja madala motivatsiooni teemaga. Seepärast otsustati uurida, miks on ettevõtte mõnes osakonnas nii suur tööjõuliikuvuse probleem ja mida saaks teha, et sellist olukorda muuta.

Lõputöö eesmärgiks on leida Tasakaalus Tulemuskaardi mudeli rakendus ettevõttes motivatsioonisüsteemi vahendina töötajate tulemustasude arvutamiseks Hotel Olümpia "*Super Breakfasti*" näitel.

Lähtuvalt eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Uurida Tasakaalus tulemuskaardi metoodikat ja kirjeldada selle metoodika kõiki aspekte.
- 2) Tuua näiteid ettevõtetest, kus on TTK-d rakendatud.
- 3) Leida praktiline lahendus, kuidas rakendada antud meetodit ettevõttes:
 - Uurida osakondi, mis vajavad kõige rohkem boonussüsteemi;
 - Uurida mõõdikuid, mida oleks vaja boonussüsteemi loomiseks;
 - Siduda valitud mõõdikuid ühtseks süsteemiks.

Esiteks seisneb Tasakaalus Tulemuskaardi erinevus senistest mudelitest eeskätt keskendumises strateegilistele eesmärkidele. Teine täiendus seisneb eesmärkide ja näitajate omavahelises tasakaalustatuses. Kolmandaks tunnuseks, mis Tasakaalus Tulemuskaarti teistest metoodikatest eristab, on keskendumine eesmärkide ja näitajate vahelisele põhjus-tagajärg seostele.

Uurimise objektiks on Hotel Olümpia. Rezidor hotelligrupis ja Radisson Blu brändi all tegutseb Olümpia Hotel alates 01.06.2010 ning kannab nime Radisson Blu Hotel Olümpia. Radisson Blu Hotel Olümpia kuulub rahvusvahelisse hotelli gruppi nimega Carlson Rezidor Hotel Group. Rezidor hotelligrupp pakub Olümpia hotellile, mille omanik on Linstow AS, täielikku juhtimis- ja operaatorteenust.

Uurimistöös on põhiliselt kasutusel teised andmed: Hotell Olümpia Majandusaasta Aruanne 2011 ja 2012, Hotell Olümpia Üldkoosolek 2013 ja 2014, Töötajate Rahuloluuring 2012 ja 2013 ning Kliendirahulolu küsitlused.

Protsessi põhilisteks osadeks on, hetkesituatsiooni analüüs, eesmärkide püstitamine, strateegia määratlemine ja tegevuskavade koostamine. Protsess hõlmab analüüsi ja intuitsiooni ning jätab otsad lahti. Uus väljapakutav süsteem ei ole lõpplahendus vaid esimene samm (9).

Lõputöö esimeses osas käsitletakse Tasakaalus Tulemuskaardi olemust, mõistet, ajalugu ja rakendamispriinipe. Leitakse vastavad mõõdikud hotell Olümpia näitel. Tuuakse näiteid ettevõtetest Eestist ja mujalt maailmast, kus on juba rakendatud TTK-d.

Teises osas analüüsitakse väliskeskkonda ja sisekeskkonda milles ettevõtte tegutseb. Tehakse SWOT analüüs.

Kolmandas osas pakutakse välja boonussüsteem hotell Olümpia "*SuperBreakfasti*" näitel, mis arvestaks nii finantsnäitajaid kui ka nn. pehmeid väärtusi. Kasutatakse SMART analüüsi põhimõtteid.

Uus süsteem peab olema motiveeriv töötajatele, vähendama tööjõuvoolavust nendes kahes osakonnas ja andma ettevõttele eelise tööjõuturul uute töötajate värbamisel. See peaks olema esimeseks sammuks ja näiteks, et on võimalik motiveerida erinevaid osakondi koostööle, kes oma protsessides sõltuvad üksteisest.

1. TTK ÄRISTRATEEGIA AJALUGU, OLEMUS JA RAKENDAMIS PRINTSIIBID

1.1. TTK ajalugu

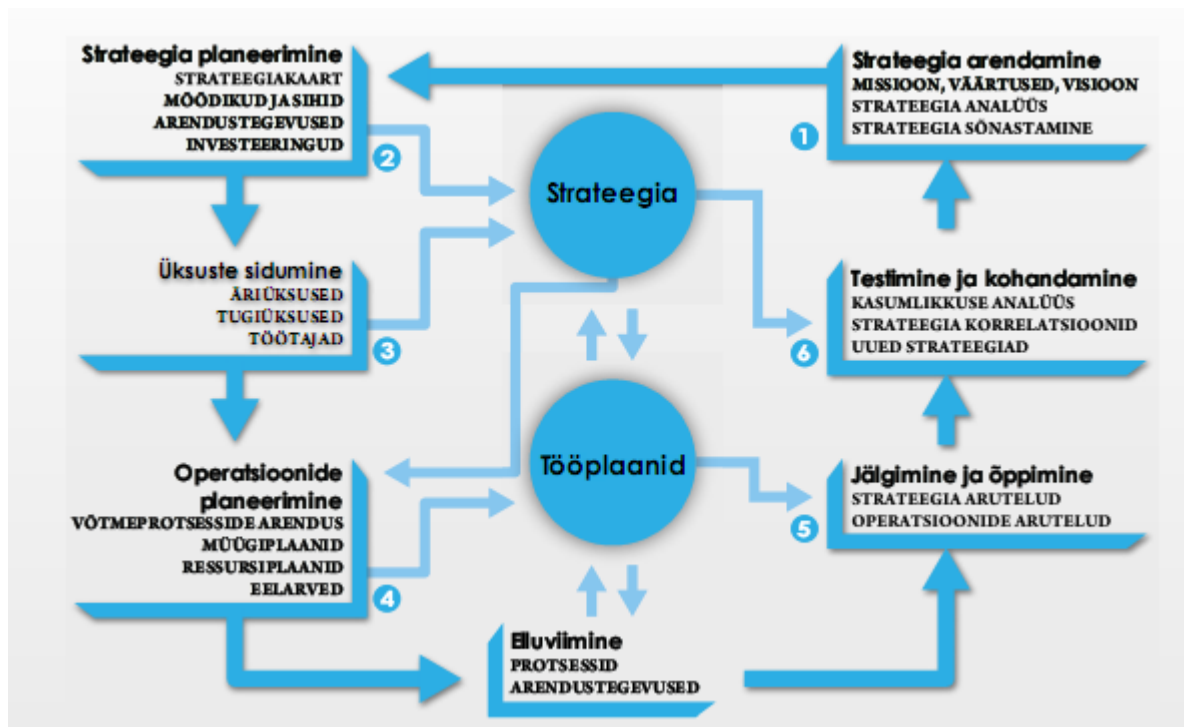
1980-ndatel aastatel muutusid ettevõtted üha rahulolematumaks, sest peamiselt minevikku suunatud finantsnäitajaid ei saanud kasutada hetkeolukorra analüüsimisel ega tuleviku prognoosimisel.

1992. aastal pakkusid Harvardi ülikooli teadlased Robert S. Kaplan ja David P. Norton välja edu hindamiseks Tasakaalus Tulemuskaardi meetodi (inglise keeles *Balanced Scorecard*). Esmakordselt tutvustasid nad TTK-d ajakirjas *Harvard Business Review* (1).

Kuuekümnendatel hakati Prantsusmaal analüüsima, kuidas saaks kaasata juhtimisarvestusse ka mitterahalisi näitajaid, mille tulemusena sündis kontseptsioon *tableau de bord*, mis eesti keelde tõlgituna võiks tähendada “juhtimispaneeli” või “mõõdikute lauda.” *Tableau de bord* sisaldas vähesel, kuid siiski olulisel hulgal ettevõtte näitajaid, mis olid abiks oluliste otsuste tegemisel. Kuna Prantsusmaal olid paljud juhid inseneri haridusega ja neil puudus kogemus inimeste ja ressursside juhtimisest, kogus selline juhtimisvahend kiiresti populaarsust.

Samuti oli TTK aluseks P. Druckeri idee juhtimine eesmärkide kaudu, ehk siis eesmärkide püstitamine alates tippjuhtkonnast kuni töötajateni.

Kaheksakümnendatel tekitas Ameerikas probleemi juhtimisstiil, mis oli orienteeritud lühiajalistele otsustele. Seega puudus loogika, et tegelik protsess toimib ikkagi põhjus - tagajärg loogika printsiibil. Kaplan ja Norton töid välja, miks töötajate arendamine parendab sisemisi protsesse, mis omakorda mõjutab klientide paremat teenindamist. Nad järeldasid, et tulevikus vajavad ettevõtted meetodit, mis arvestaks lisaks rahaliste aspektidega ka niinimetatud *pehmete väärtustega*.



Joonis 1. TTK-I põhinev juhtimissüsteem (Autor Mait Raava)

Nii sündis Harvardi Ülikooli kirjastuse edukas äriprojekt Tasakaalus Tulemuskaart, mille edu seisnes oma lihtsuses ja praktilisuses. Nimetuse leidmisel lähtusid Norton ja Kaplan sellest, et süsteemi iseloomustab tasakaal lühi- ja pikaajaliste eesmärkide vahel, rahaliste ja mitterahaliste näitajate vahel, minevikku ja tulevikku vaatavate näitajate vahel ning välise ja sisemise tulemuslikkuse vahel (17).

1.2. Äristrateegia olemus

Tasakaalus Tulemuskaart – strateegia loomise ja elluviimise vahend – on tegelikult kompromiss tänase ja homse vahel. Meil on ju pidev ajaprobleem, kogu aeg on mingi tulekahju kustutada. Tasakaalus Tulemuskaart aga sunnib meid keskenduma olulistele asjadele, mis on vajalikud, et homme edukas olla (KPMG strateegiakonsultant Jüri Sakkeus).

Tasakaalus tulemuskaardi mudel jagab strateegilised eesmärgid nelja kategooriasse:

- 1) finantsaspekt;
- 2) kliendiaspekt;
- 3) sisemiste protsesside aspekt;

4) õppimis- ja arenguaspekt.

Käesoleval ajastul on ääretult tähtis, et ükski neljast aspektis ei jääks tähelepanuta. Ettevõtte ei saa tegeleda ainult masstootmisega või standardteenuste pakkumisega. Kliendid ootavad pidevalt midagi uut. Et eristuda, tuleb väga täpselt määratleda sihtgrupp kellele pakkuda tooteid-teenuseid. Seda hästi pakkuda saavad aga ainult koolitatud ja motiveeritud inimesed.

Vanad finantsmudelid mõõtsid ainult möödunud sündmusi, täna aga tuleb tegutseda vaadates pidevalt tulevikku ja muuta vastavalt eesmärgi. Seega tuleb investeerida võrdselt nii masinatesse kui ka inimestesse.

TTK kasutamine võimaldab ettevõtetel:

- 1) Jõuda selgusele ja ühisele arusaamisele ettevõtte strateegia suhtes.
- 2) Teavitada strateegiast kogu organisatsiooni.
- 3) Viia osakondade ja töötajate isiklikud eesmärgid strateegiaga kooskõlla.
- 4) Siduda strateegilised sihid pikaajaliste eesmärkide ja lühiajaliste eesmärkidega.
- 5) Koostada ja ühtlustada strateegilisi tegevuskavasid.
- 6) Teha kindlate perioodide tagant läbi strateegilisi analüüse.
- 7) Saada tagasisidet strateegia kohta (2).

Tasakaalus tulemuskaarti võib pidada eesmärkujuhtimise (*management by objectives*) edasiarenduseks, mis lubab täita lüngad strateegilise ja operatiivse juhtimise vahel. Teiselt poolt võimaldab tulemuskaardi väljatöötamine kaasata töötajaid aruteludesse ettevõtte eesmärkide teemal ning viia reatöötajateni arusaam, kuidas just nende töö aitab kaasa visiooni saavutamisele (3).

1.3. Rakendamise printsiibid

Finantsid

Tasakaalus Tulemuskaart sisaldab ka traditsioonilisi finantsnäitajaid ja annavad ülevaate juba toimunud tehingutest. Finantsid on seotud kasumlikkusega, mida mõõdetakse näiteks tegevustulu, kapitali tasuvuse ja lisandunud väärtuse kaudu. TTK puhul on eriti oluline, et põhjustajajärgede ahelad viiksid finantstulemuste paranemiseni. Selle meetodi eeliseks on, et

finantsnäitajaid vaadeldakse kui lõppeesmärke, välistades keskendumine lühiajalistele tulemustele.

Tabel 1.

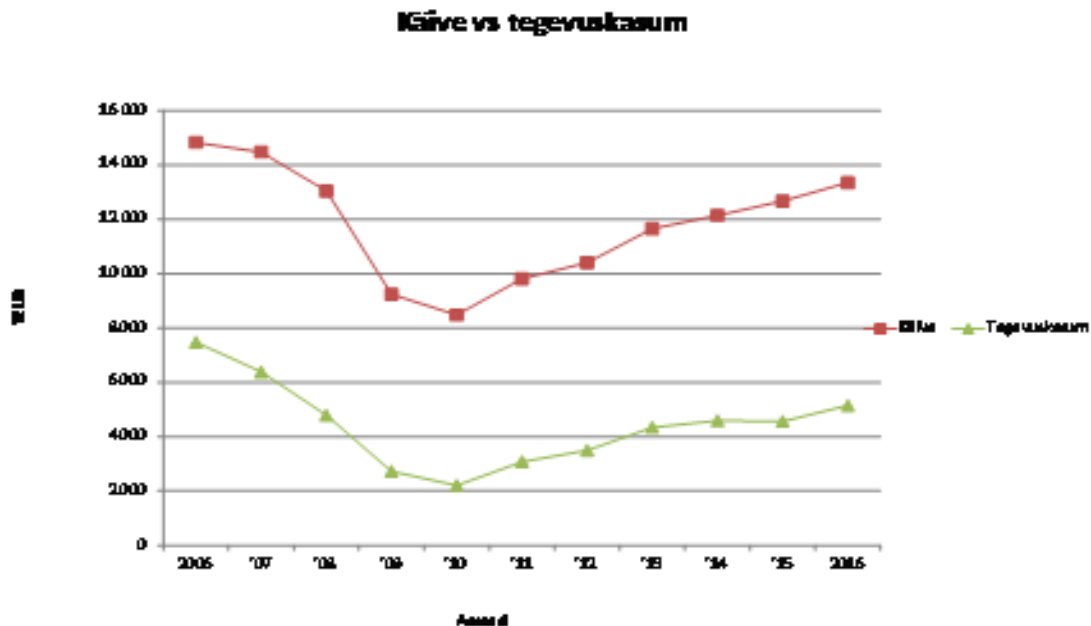
Hotell Olümpia eesmärgid ja hetkeseis

Eesmärgid	2013	2013 Eelarve	2014 Prognosis
Täituvus	66,7 %	59,86 %	66,2 %
Keskmine hind	68,5 EUR	70,0 EUR	72,4 EUR
Käive	11650 TEUR	11258 TEUR	12149 TEUR
Tegevuskasum	4341 TEUR	3998 TEUR	4590 TEUR

Allikas: Hotell Olümpia Aastakoosolek

Tabelis üks saab lugeda, et aastal 2014 prognoositakse täituvuse tõusu võrreldes eelmise aastaga. Samuti usutakse, et suudetakse kliendile müüa majutust kõrgema hinnaga, kui eelneval aastal. Sellest olenevalt peaks kasvama käive ja tegevuskasum.

Lisaks eelnevalt väljatoodud mõõdikutele, võimaldab TTK kindlaks määrata ka muutujad, mis kohandatakse ettevõtte tegevusalale, konkurentsikeskkonnale ja strateegiale. TTK kõigi teiste aspektide seostamine finantsidega peab seisnema veendumusel, et ettevõtte pikaajaliseks eesmärgiks on omanike - investorite - aktsionäridele tulu teenimine.



Joonis 2. Hotell Olümpia käive ja tegevuskasum (autori joonis)

Jooniselt kaks on näha, et suur langus, mis on tipnenud aastaga 2010 on selleks korraks möödas ja nii käive kui ka tegevuskasum on liikumas tõusvas joones. Küll aga ollakse kaugel aastast 2006 (aastaarvud horisontaalteljel). Samalt jooniselt saab ka lugeda, et käive (punasega märgitud) on suurenenud kiiremini kui tegevuskasum (rohelisega märgitud).

Finantseesmärgid sõltuvad samuti ettevõtte elutsükli etapist. Nendest olulisemad võiksid olla:

- 1) *Kasv* - selles staadiumis võivad ettevõtted tegutseda isegi negatiivse rahavoo ja madala kasumiga, sest finantse kasutatakse uute toodete ja teenuste arendamiseks, investeerides süsteemidesse, turustusvõrkudesse ja samuti klientidesse. Üldiselt ongi kasvustaadiumis ettevõtte finantseesmärgiks tulu suurendamine mõne protsendi võrra ning müügikäibe suurendamine.
- 2) *Stabiilsus* - selles staadiumis oodatakse olemasoleva turuosa säilitamist ja ehk ka kasvu. Investeeringud on suunatud kitsaskohtade vähendamisele, võimsuse suurendamisele ja täiustamisele.

- 3) *Saagikoristus* - selles etapis pole vajadust enam eriti laiendada. Investeeringutel peavad olema lühikesed ja konkreetsed tasuvusperiodid. Peamiseks finantseesmärgiks on maksimeerida raha voolamist ettevõttesse tagasi (4).

On selge, et kui ettevõtte tahab saavutada pikaajalist finantsedu, tuleb välja selekteerida sihtrühmad ehk kliendid ning pakkuda neile tooteid või teenuseid mida kliendid väärtustavad.

Kliendid

TTK kliendiaspekt on siht, et tuvastada kliendi- ja turusegmenid. Need segmenid on finantseesmärkides nimetatud, kui tulu teenimise allikad. Kliendiosa võimaldab ettevõttel vaadelda kliendirahulolu, lojaalsust, klientide leidmist jne. Need väärtused on olulised, et vaadelda tegureid, mis mõjutavad kliendinäitajaid.

Tabel 2.

Tallinna hotelliturg: ööbijad rahvuste TOP 10 2013 vs 2012

Riigid	2013	2013/2012	Riigid	2012
Soome	974636	27830	Soome	946806
Venemaa	417454	47651	Venemaa	369803
Eesti	293965	30446	Eesti	263519
Saksamaa	153581	-11691	Saksamaa	165272
Suurbritannia	87493	-25484	Suurbritannia	112977
Rootsi	87043	-8074	Rootsi	95117
Norra	74898	-18243	Norra	93141
Läti	70138	169	Läti	69969
Leedu	64829	13994	Itaalia	60954
Muud riigid	59110	9534	USA	58360

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Vaadeldes Tallinna hotelliturgu (Tabel 2), saab öelda, et põhikliendigrupiks on naaberriigid ja lähiriigid. Põhilised muutused on hooajapõhised. Talvel on esindatud rohkem Venemaa kliendid, suvel rohkem muud riigid (Itaalia, Hispaania, Hiina, Jaapan jne).

Tuginedes TTK põhimõtetele, peavad ettevõtted lahti mõtestama oma missiooni ja visiooni just konkreetse turu ja klientide jaoks, kus nad tegutsevad.

Carlson Rezidor Hotel Group'i missiooniks on pakkuda äri- ja puhkusereisijatele suurepäraseid tooteid, mis on väga hea hinna ja kvaliteedi suhtega ning tagavad kasumlikkuse omanikele ja inspireeriva töökeskkonna töötajatele. Carlson Rezidor Hotel Group'i visioon on: „*YES, I CAN!*“ - Visioon on seotud organisatsiooni uue 4D strateegiaga, mille neli eesmärki on:

- *DELIGHT OUR GUEST* – Rõõmustame kliente;
- *DRIVE OUR BUSINESS* – Juhime oma äri;
- *DELIVER OUR RESULTS* – Saavutame tulemusi ja aitame oma hotellil saavutada tulemusi;
- *DEVELOP OUR TALENTS* – Kasvatame talente.

Hotell Olümpia puhul on uue 4D strateegia erineva osa eestvedajaks ja vastutajaks erineva osakonna juht. Näiteks talentide arendamise eest hoolitseb personaliosakonnajuht, klientide osa eest vastutab hotelli juht (*General Manager*), müügitulu osa eest vastutab tulemijuht ja kulude osa eest vastutab finantsjuht.

Olümpia hotelli üritus nimega “strateegia tutvustamine” toimus osakondade kaupa. Koguneti hotelli koosolekusaali, kus hotelli tegevjuht esitles uut tulevikusihti. Esitluse tarvis oli Radisson Grupi poolt spetsiaalselt väandatud film ja toodud välja edulugusid üle maailma, kuidas rakendada uut strateegiat. Seejärel jaotati kohalviibijad väiksematesse gruppidesse, kus nad pidid nähtu ja kuuldu üle arutama ja ning kaaluma kuidas ettevõttesse oma panus anda. Seal oli kõike, kuid polnud strateegiat ennast. Välja ei toodud ühtegi probleemi, miks on vaja uut strateegiat ja mida peaksid töötajad teisiti tegema hakkama. Enamus töötajatele jäi sellest ürituses suur arusaamatus. Analoogselt üritusest nimega “strateegia ümberkujundamine”, on kirjutanud oma raamatus “Hea Strateegia, Halb Strateegia” ka Richard P. Plumet. Raamatus kirjeldatud ürituse kava kuulus lisaks ka õhupallide taevasse lennutamine.

Kui määratletakse sihtgrupp, kellele pakkuda väärtusi on ka selgem kellega konkureeritakse. See omakorda võimaldab ettevõtte strateegiat teha selgemaks kõigile organisatsiooni töötajatele.

Pärast turu ja sihtgrupi kindlakstegemist, peab ettevõtte hakkama mõtlema konkreetsetele kliendieesmärkidele. Kesksed kliendinäitajad on järgmised:

- 1) turuosa;
- 2) klientide hoidmine;
- 3) klientide leidmine;
- 4) kliendirahulolu;
- 5) klientide kasumlikus.

Jälgides nii turusegmendi- kui ka rentaablusnäitajaid, saavad juhid väärtuslikku infot turusegmendistrateegia efektiivsuse kohta. Väärtuspakkumine on võtmeks, et mõista tegureid, mis mõjutavad kliendinäitajaid. Kuigi väärtuspakkumised on erinevates valdkondades erinevad, on TTK põhjal kolm põhilist:

- 1) toodete ja teenuste omadused;
- 2) kliendisuhted;
- 3) imago ja reputatsioon.

Tabel 3.

Hotell Olümpia Sotsiaalmeedia hinnang 01.01 – 25.02. 2014

Saidid	Vaatamised	Reiting
Kõik saidid kokku	193	4,2
Booking com	162	4,2
TripAdvisor	25	4,2
Google + Local	2	4
Agoda	1	4,5
Holiday/Check	1	4,2
Orbitz	1	4
HRS	1	2,6

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Et tulemus oleks võimalikult adekvaatne kasutab hotell Olümpia sealhulgas sotsiaalmeediat. Et mõõta väärtuspakkumisi, tuleb mõõta ka kliendirahulolu, mis võiks peegeldada toodete või teenuste omadusi. Tulemused võimaldaks välja arvutada suhtelise kliendirahulolu hinnangu, mida saaks seostada ka tulemustasude arvutamiseks (Lisa 1).

Hotell Olümpias analüüsitakse ka klientide lojaalsus näitajaid. Selleks kasutatakse NPS valemit:

NPS (Net Promoter Score) (1)

Kus P (promoters - promootorid)

D (detractors - kahjustavad)

Arvutusvalem, millega seda tehakse on:

$NPS = \% \text{ PROMOOTORID} - \% \text{ KAHJUSTAJAD}$

Lähtuvalt NPS – st arvutatakse Olümpia positsiooni Balti riikide Rezidor Grupi hotellide seas. 2013. aastal on Olümpia positsioon liikunud tõusvas joones. Gruppi siseselt on samuti parandatud positsiooni võrreldes eelnevate aastatega. Veebruaris 2014 oli Olümpia koht neljas.

Tabel 4.

Kliendi lojaalsus näitajad veebruar 2014 Baltikumi Rezidor Grupi hotellide arvestuses

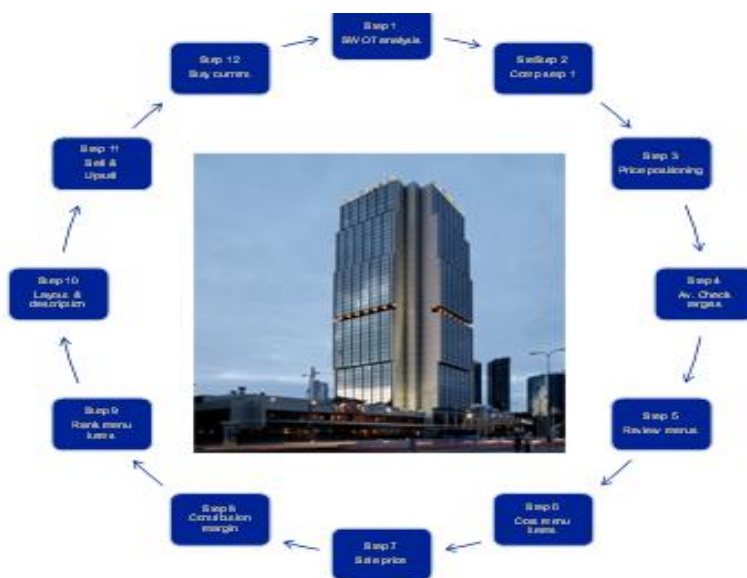
Hotellid	NPS	Promootorid	Passiivsed	Kahjustajad
Klaipeda	76,00	83,00	16,00	4,00
Astoria	74,60	77,78	19,05	3,17
Lietuva	72,34	74,47	23,40	2,13
Olümpia	68,92	74,32	20,27	5,41
Latvija	68,67	74,70	19,28	6,02
Elizabete	66,10	72,88	20,34	6,87
Ridzene	55,26	65,79	23,68	10,53
Daugavac	33,88	52,89	28,10	19,01

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Seega võiks TTK olla mehhanismiks, mille abil välja selgitada tarbijate segmendid ning väärtushinnangud, et teavitada tulemusest kogu organisatsiooni. Nagu näha kujuneb TTK-st ka hea abimees kommunikatsiooni arendamiseks.

Sisemised äriprotsessid

Kui finants- ja kliendivallas on eesmärgid püstitatud, määratletakse eesmärgid ja näitajad ettevõtte sisemiste äriprotsesside vallas. Kui tavaliselt jälgivad tulemuste mõõtmise protsessid juba toimuvaid protsesse, siis TTK puhul soovitatakse kasutada sisemiste protsesside puhul terviklikku väärtusahelat mille algatajaks on innovatsioon. Soovitav oleks mõõta mitme äriüksuse äriprotsesse koos, näiteks tellimuste koostamine, tellimuste täitmine, tootmise planeerimine ja kontroll.



Joonis 3. 12 sammü menüüde uuendamiseks (Hotell Olümpia üldkoosolek 2014)

Hotell Olümpias kasutatakse sellist siseprotsessi (Joonis 3) toitlustuses. See on korduv protsess, mida tehakse vähemalt kaks korda aastas, et leida vastavalt hooajale ja sündmustele vastav menüü. Protsess sisaldab sealhulgas SWOT analüüsi, toodete sisseostuhinna analüüsi, väljamüügihinna analüüsi, lisamüügi võimalusi, konkurentide analüüsi jne.

TTK-s on sisemiste äriprotsesside osad seotud ja tuletatud strateegiast, mille eesmärgiks on ettevõtte omanike ja sihtklientide ootused. Siin tulebki mängu innovatsioon ja väärtusahel:

- 1) *Innovatsioon* - uuritakse klientide vajadusi ja proovitakse ennetada klientide soove.
- 2) *Tootmine* - kulusäästlikkusele ja kõrgele kvaliteedile lisandub veel komponente, nagu näiteks uuringute läbiviimine uute toodete või teenuste arendamiseks, olemasolevate toodete või teenuste põhjalik analüüs, nende kasutusvõimaluste laiendamiseks ning arendustegevus.

- 3) *Müügijärgne teenindus* - see nõuab eraldi strateegiat (koolitused, garantiid, remonditööd). Olulisteks teguriteks on paindlikkus, sõbralikkus ja usaldusväärsus. Samuti hõlmab müügijärgne tegevus arvete esitamist ja tasumist- oluline on vähendada aega, mis jääb tellitud töö valmimise ja makse laekumise vahele.

Kõik need omadused või tegevused tuleb kasutusele võtta, et ennetada oma konkurentide tulevikus.

Efektiivuse mõõtmisel on tähtsal kohal:

- 1) protsessi aja mõõtmine;
- 2) kvaliteedi mõõtmine;
- 3) protsessi kulu ehk maksumuse mõõtmine.

Õppimine ja areng

Selles osas määratletakse eesmärgid ja näitajad, mis aitavad kaasa organisatsiooni õppimisele ja arengule ning võimaldab saavutada TTK teistes osades seatud eesmärgid. Samuti näitab TTK, et investeerida tuleb eelkõige organisatsiooni inimestesse. Põhikategooriad, millesse panustada on töötajate suutlikkus, infosüsteemide suutlikkus ning *motivatsioon*. Töötajate panuse suurendamiseks tuleb pidevalt tegeleda nende teadmiste suurendamisega ja vajadusel ümberõppega.

Uuritavas ettevõttes tegeletakse aktiivselt töötajate koolitamisega (Tabel 3). Näiteks on programmid uutele töötajatele, et kiiremini sisse elada ja lülituda tööprotsessi. Koolitusi toimub ka toodete ja teenuste kohta, et parendada teadmisi ja vajadusel teostada ka ümberõpet. Samuti on olemas programmid ja koolitused juhtidele.

Tabel 5.

Hotell Olümpia koolitustunnid 2013

Restoran Senso	881	46:21
Hommikusöök	584	44:55
Vastuvõtt	684	36:00
Konverentsikeskus	232	33:06
Müük	202	28:49
Tellimuskeskus	325	27:04
Baarid	128	21:16
Kohvik Boulevard	297	21:10
Köök	462	19:13
Majapidamine	511	18:53
Club 26	89	17:39
Finants	172	12:16

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Ettevõtetes, kus hakatakse kasutama TTK-d, tuleb töötajatel hakata tegelema, kas täiesti uute ülesannetega, või siis täitma ülesandeid mida nad täitsid varem vähesel määral. Töötajate uued teadmised võimaldaksid neil olla omas ettevõttes kui turundus töötajad. Selle protsessi mõõtmiseks oleks vaja mõõdikut mida nimetatakse *strateegilise töökohtade kaetuse näitajaks*. Tuleb mõõta tulevase vajaduse ja praeguse võimekuse vahet. Samuti tuleb mõõta ajavahet, mis kulub täiend- või ümberõppeks. Organisatsiooni üheks eesmärgiks saab siis õppeperioodi ajakulu vähendamine.

Töötajate püsivuse mõõtmine annab personaliosakonnale ja ka ettevõtte kultuuri kohta hea ülevaate. On teada, et iga uue töötaja väljaõpe võtab palju aega ja kulu. Iga lahkunud inimesega lahkeb ka osa infost ja teadmistest, kogemusest ja mis kõige tähtsam- ka osa kliendisuhetest. Koos lahkunud inimestega kaotatakse ka pikaajalised investeeringud, mis on tehtud.

Üks võimalus mõõta *aega* mis kulub teatud sise- või kliendiprotsessi täiustamiseks on Art Schneidermani „poolestusajamõõdik“, mis mõõdab *aega* mis on vaja protsessi tõhustamiseks

50% võrra. Kindla tempo paikapanemine võimaldab juhtidel kindlaks teha, kas liigutakse eesmärgi poole ja kas on lootust õigeaks ajaks kohale jõuda (7).

Infosüsteemide suutlikkus

Töötajate motivatsioonist ja oskustest üksi ei pruugi piisata eesmärkise saavutamiseks, kui neil puudub info või on info ebatäpne klientide, siseprotsesside ja oma otsuste finantstagajärgede kohta. Siinkohal on väga tähtis erinevate osakondade koostöö. Samuti vajavad töötajad infot millisesse kliendirühma klient kuulub. Ehk siis mängu tuleb jällegi siseturundus. Paljud ettevõtted on kasutusele võtnud strateegilise teabeulatuse näitaja, mis mõõdab teabe kättesaadavust. Lõputöö autoril on ettevõttes selleks *Climate Analys* – Tööraahuloluuring.

Tabel 6.

Hotell Olümpia Tööraahuloluuring 2012

Ajavahemik	2012	2011
Vastanute arv	162	166
Peamised valdkonnad:	-	-
Juhtimine – Tegevjuht	81,2	81,2
Juhtimine – Otsene Juht	84,5	82,7
Igapäevane töösituatsioon	84,3	81,1
Koostöö	83,3	81,1
Isiklik areng	83,1	81,8
Inovatiivsus	78,5	76,5
Eetilised standardid	87,2	85,5
Keskmine	83,6	81,6

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2013

Mõõdikuna kasutab Olümpia Tööraahuloluuringut (Tabel 6) ja arenguveestlusi. Tööraahuloluuringut on Rezidori hotellides iga-aastaselt läbi viidud juba 1991 aastast alates, et mõõta töötajate pühendumust ja lojaalsust nagu ka informatsiooni liikumist ja juhtimise kvaliteeti. Detailne tagasiside ja tulemused on aidanud juhtidel viia ellu muudatusi ning parendada

organisatsioonide juhtimist ja töötajate sidusust. Uuringu viib Rezidor Grupi jaoks läbi Taanis asuv ettevõtte- SJP A/S ning keskendutakse valdkondadele:

- Juhtimine;
- Igapäevane töö;
- Koostöö;
- Isiklik areng;
- Loovus ja innovaatus;
- Eetilisus;
- Lojaalsus, pühendumus ja stabiilsus.

Iga töötaja vastused on konfidentsiaalsed ja tulemusi analüüsitakse ning tagasisidet hotellidele antakse vaid üldistatud andmetena osakondade ja hotelli tasemel.

Kuigi töötajaid on koolitatud, neile on loodud hea info kättesaadavus, ei pruugi nad siiski tegutseda ettevõtte huvides, sest neil võib puududa otsustusõigus ja tegutsemisvabadus. See on koht, kus ettevõtted peavad mõtlema oma sisekliima ja ettevõttekultuuri peale.

TTK järgi saaks seda mõõta tehtud ettepanekute arvuga töötaja kohta. Täiendada võiks seda rakendatud ettepanekute arvuga, mis oleks esmatähtis töötajatele, kes näevad, et nende ettepanukuid võetakse kuulda ja kes saavad sellest innustust. Seda süsteemi peaks seejärel siduma preemiasüsteemiga, mis omakorda suurendab ettepanekute arvu.

1.4. TTK rakendamine Eestis ja mujal maailmas

TTK-st on saanud konkurentsivõimeline tulemusjuhtimise süsteem maailmas. Uuringud kinnitavad, et maailmas kasutab TTK-d üks kolmandik suurtest organisatsioonidest. Pikajaliselt on seda meetodikat rakendanud AT & T, WellsFargo ja UPS. Näiteks muutis 1990. aastate alguses Mobil TTK abil oma strateegiat, kui läks hinnatundlikult kliendisegmendilt üle *premium*-toodete segmenti. Sears muutis TTK abil hinnasõja tingimustes hüppeliselt teeninduskvaliteeti. Avalikus sektoris kasutab TTK-d näiteks USA armee, FBI ja samuti Madridi metroo. TTK-d on rakendanud ka Barcelona, Dubai, Ühendemiraatide ja Lõuna-Korea linnad. Eestis on seda meetodikat rakendanud Eesti Loto, ABB, A. Le Cog, Elion, VKG Oil, Rakvere Lihakombinaat ja Kalev. Avalikus sektoris Eesti Haigekassa ning EAS. Eestis rakendas 1990. ndatel TTK-d

juba mitmed ettevõtted aga suurem buum tuli 2000. aastate alguses. Nii oli juba 2002 võimalik läbiviia uuring milles osales 22 ettevõtet. Uuringus selgus, et TTK-d rakendasid ettevõtted põhiliselt tegevuse eesmärgistamise ja *motiveerimise* jaoks, kusjuures 13 ettevõtet sidus TTK juhtkonna tasustamissüsteemiga (11).

A. Le Coqis, kus tasakaalus tulemuskaart kümme aastat tagasi kasutusele võeti, nopitakse täna juba priskeid vilju. Lähemalt räägib ettevõtte juhatuse esimees Tarmo Noop.

„ Otsus minna üle tasakaalus tulemuskaardi süsteemile sündis 1999. aastal. A. Le Coqi emafirma Olvi kasutas tasakaalus tulemuskaarti juba 1996. aastast ning soovis, et seda kasutaksid ka tütarfirmad. Aeg oli selleks igati sobiv. 1998.-99. aastal asus uus juhtkond toonasele Tartu Õlletehasele uut visiooni looma, samuti hakati määrama ettevõtte kriitilisi edutegureid ja neil põhinevaid strateegiaid. Seega tekkis reaalne vajadus kasutada juhtimissüsteemi, mis tagaks strateegiate elluviimise. Teisalt puudus firmas selge motivatsioonisüsteem. Kuni tolle hetkeni oli tavaks, et töötajad saavad lisatasu 20% juhul, kui ettevõtte täidab eelarvet ja kui töötaja pole oma tegevusega eksinud töösisekorra eeskirjade vastu. Selline süsteem oli kokkuvõttes kõike muud kui motiveeriv: töötaja isiklikku pingutust ei tunnustatud (välja arvatud müügiosakonna inimeste oma). Samas puudus töötajatel ka selge arusaam sellest, mida täpselt nende käest oodatakse. Hakati juhtkonnast pihta: tulemuskaart arvestas kogu ettevõtte tulemust, müügidirektori oma müügitulemust jne. Liiguti tulemuskaartide koostamisega järjest edasi alumistele tasanditele ning mida allapoole hierarhias jõuti, seda spetsiifilisemaks näitajad läksid. Kõige raskem oligi tasakaalus tulemuskaardi rakendamise juures süsteemselt mõõtmist korraldada, aga see on ka selle asja käimavedamisel kõige tähtsam. Komistuskive oli päris palju – kõik need etapid said justkui valesti tehtud. Suure hurraaga loodi mõõdikuid, aga neil polnud omavahel seost – nii ülevalt alla kui vasakult paremale. Algul kasutati aga süsteemi, kus ülemus püstitas alluvale eesmärgid. Hiljem jõuti sinna, et mitte juht ei püstita alluvale eesmärki, vaid alluv seab endale ise eesmärgi ja lepib selle siis juhiga kokku. Kui juht on nõus, siis on kõik hästi. Kui aga ettevõttel on muud eesmärgid, siis vaieldi nii kaua, kuni asjad paika saadi“(16).

Nagu iga teine süsteem, ei ole ka Tasakaalus Tulemuskaardi meetod kaugeltki veatu. Sagedasemad probleemid tulenevad selle rakendusprotsessi vigadest. Selliseid vigu on Kaplani ja Nortoni järgi vähemalt seitset liiki:

- 1) tippjuhtkonna vähene pühendumine: projekt delegeeritakse keskastmejuhtidele;

- 2) liiga vähe juurutamises osalejaid: tulemuskaart jääb ainult ühe tippjuhi loominguks;
- 3) tulemuskaardi kasutamine ainult tippjuhtkonna töövahendina, seda ei jagata teiste organisatsiooni liikmetega ning strateegia ei levi allapoole;
- 4) juurutusprotsessi venimine: tulemuskaarti koheldakse kui ühekordset projekti, mis peab algusest peale olema perfektne ning mida seetõttu kohe käiku ei anta;
- 5) tulemuskaardi käsitlemine mitte juhtimisprojekti, vaid süsteemiarendusena: strateegilise juhtimise vahendi asemel püütakse luua ideaalset andmete kogumise süsteemi;
- 6) vähekogenud konsultantide kasutamine, kes ei keskendu konkreetse ettevõtte probleemidele, vaid pakuvad valmislahendusi oma eelnevast kogemusest;
- 7) tulemuskaardi kasutamine üksnes lisatasude süsteemina, mis ei arvesta ettevõtte eesmärkide saavutamist.

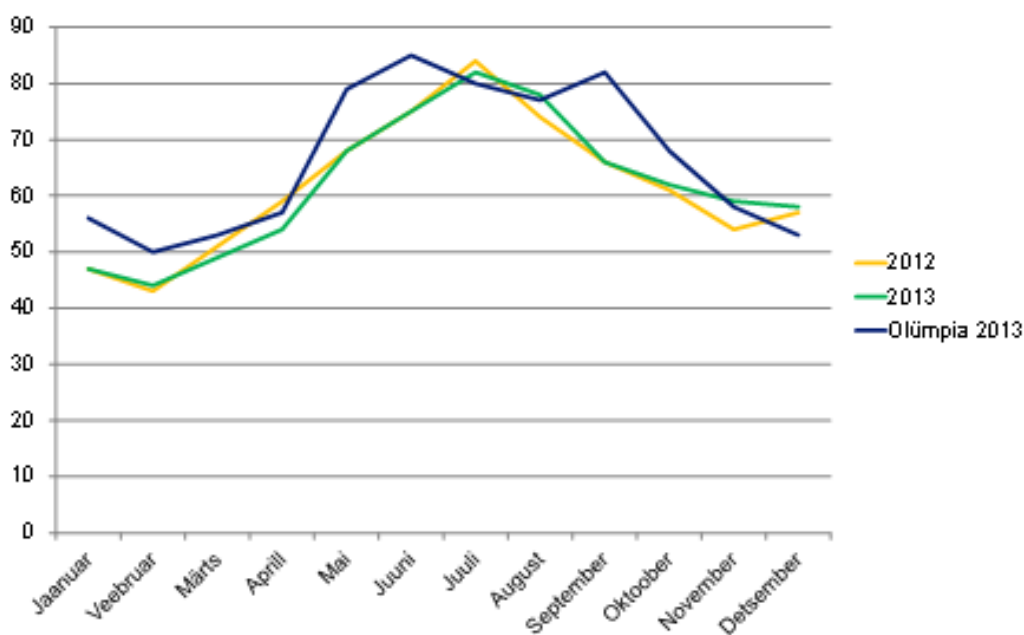
Oma erilise ja tugeva strateegiaga erines aga TTK-st Steve Jobs, kellele meeldis reaalsuse piire nihutada. Steve Jobsi strateegia tugevus seisnes selles, et ta asus kiiresti lahendama ettevõtte ees seisnud kõige funktsionaalsemat probleemi ning lähenes sellele sihikindla ja koordineeritud tegevuskavaga. Ta ei väitnud kusagil, et ta eesmärgiks oleks märkimisväärne kasum; ta ei laskunud ülioptimistlikesse tulevikunägemustesse. Ta kulude kärpimine ei jätnud kunagi muljet, nagu ta oleks hakanud meeleheites enda ümber kõike lammutama, vaid pani kogu ettevõtte loogika lähtuma lihtsustatud tootesarjade valmistamisest, mida müüdi piiratud hulga kanalite kaudu(12).

2. SISE- JA VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS JA RISKID

2.1. Hotelliturg ja kliendisegmendid

Tallinna hotellide jaoks möödus 2011. aasta positiivsetes toonides. Tegemist oli Statistikaameti andmetel kõige suurema ööbimiste arvuga aastaga Tallinnas läbi aegade. Kokku registreeris Statistikaamet Tallinnas 2011. aastal 2,8 miljonit ööbimist, mis teeb kasvuks 2010. aastaga võrreldes 21,8%. Tähelepanuväärne on ka fakt, et tegemist oli kiireima kasvuga viimase 5 aasta lõikes. Analüüsides põhjuseid, mis olid sellise positiivse arengu tõukejõuks, tuleb kindlasti välja tuua otselendude suurenemise Tallinna ja teiste Euroopa linnade vahel. Suurimaks katalüsaatoriks selles protsessis oli kindlasti Iiri odavlennufirma Ryanairi otsus alustada Tallinnast lende seitsmesse sihtkohta (Stockholm, Oslo, Milano, Düsseldorf, London, Edinburgh ja Dublin), millele hiljem lisandusid Barcelona, Bremen ja Manchester. Lisaks Ryanairile suurendas otselendude arvu Tallinnast UTAIR (Tallinn - Moskva) ja Flybe. Lennart Meri Tallinna Lennujaama andmetel kasvas lennureisijate arv tervikuna Tallinnas 529 tuhande võrra (+38,2%) 2010. aastaga võrreldes.

Lisaks lennuühenduste paranemisele tuleb ära märkida suurema osa ettevõtete paranenud majandustulemused, mis väljendus ärireisijate suurenenud reisimises ja ööbimises Tallinna hotellides. Samuti peeti oluliselt rohkem rahvusvahelisi konverentse Tallinnas võrrelduna aasta varasema perioodiga.



Joonis 4. Tallinna hotelliturg: hotellide täituvus % 2012 vs 2013 (Hotel Olümpia üldkoosolek 2014)

Üleval oleval joonisel on vertikaalteljel hotellide täituvus (%) 2012 vs 2013 ja horisontaalteljel kuud aasta lõikes.

Iseloomustades Tallinna hotellituru käekäiku 2012. aastal, prognoositi turu keskmise täitumuse samaks jäämist või kergelt vähenemist. See tulenes paljuski sellest, et turu keskmisel täitumusnäitajal ajavahemikul maist kuni augustini ei ole palju ruumi enam kasvada. Samaaegselt prognoositi turuosaliste hotellide käibe kasvu tulenevalt hinnatõusust, mis võiks olla ca 14%.

Tallinna hotellide jaoks möödus 2012. aasta positiivsetes toonides. Turu täitumuse seisukohalt oli tegemist nõudluse stabiliseerumisega. Kokku registreeris Statistikaamet Tallinnas 2012. aastal 2,7 miljonit ööbimist, mis teeb languseks 2011. aastaga võrreldes -0.4%. Jätkuvalt kõrgel tasemel nõudluse püsimise tagasid ettevõtete paranenud majandustulemused, mis on väljendunud ärireisijate suurenenud reisimises ja ööbimises Tallinna hotellides. Samuti oli tegemist ühe kõigi aegade parima konverentsiturismi aastaga Tallinnas. Heites pilgu Tallinna hotellides ööbinute päritoluriikide statistikale on hea meel tõdeda, et jätkuvalt on suurenenud Venemaa turistide huvi Eesti vastu (Tabel 2). Kokku ööbisid Venemaa turistid 2012. aastal Tallinnas 370 tuh. korda, mis on 68.8 tuh. võrra rohkem võrrelduna eelmise aastaga. Suure languse tegi läbi Suurbritannia turg,

langedes 160 tuhandelt ööbimiselt, 113 tuhandelele. Oma osa mängis siin ka Ryanair'i lennuliinide vähendamine ja Estonian Airi esmalt hõredam ja hiljem sootuks loobunud Londoni liin. Teistest peamistest turgudest vähenes nõudlus veel Soomest (-1.1%), Rootsist (-13.7%), Itaalias(-13.8%), Leedust (-4%) ja kodumaiselt turult (-1.1%). Kasvu näitasid Läti (+6.1%), Saksamaa (+3.2%) ja Aasia riigid (+21.5%).

Iseloomustades Tallinna hotellituru käekäiku 2013. aastal, prognoositi turu keskmise täitumuse kergelt vähenemist tulenevalt kärbitud lennuliinidest. Samaaegselt prognoositi turuosaliste hotellide käibe kasvu tulenevalt hinnatõusust, mis võiks olla ca 4 kuni 5%.

Hotell Olümpia Finantsriskide juhtimine

Oma igapäevases tegevuses puutub hotell Olümpia kokku erinevate riskidega, mille juhtimine on oluline ning lahutamatu osa ettevõtte äritegevusest. Risk on ettevõtte juhtkonna poolt defineeritud kui võimalik negatiivne kõrvalekalle oodatavast finantstulemusest. Peamisteks riskifaktoriteks on tururisk (sealhulgas valuutarisk, intressirisk ja hinnarisk), krediidirisk ja likviidsusrisk.

Ettevõtte riskijuhtimise aluseks on üldiselt aktsepteeritud raamatupidamisstandardite ja hea tava jälgimine ning ettevõtte sisemised regulatsioonid ja poliitikad. Riskide juhtimine üldisel tasandil sisaldab riskide määratlemist, mõõtmist ning kontrollimist. Peamine roll riskide juhtimisel ja riskiprotseduuride kinnitamisel on ettevõtte juhatusel. Ettevõtte nõukogu teostab järelvalvet juhatare poolt riskide maandamiseks võetud meetmete üle. Ettevõtte juhatuse hinnangul on *krediidirisk* ettevõtte suurimaks riskiks.

Tulenevalt sellest, et põhiosa Ettevõtte finantsvaradest ja -kohustustest on noteeritud europõhistes valuutades, ei ole Ettevõttel olulist *valuutariski*.

Intressimäärarisk tähendab seda, et intressimäära muutmine toob kaasa muutuse Ettevõtte rahavoos ja kasumis. Kuna Ettevõtte poolt antud ja võetud laenud on osaliselt fikseeritud ja osaliselt seotud EURIBOR-iga on Ettevõtte intressimäärarisk eelkõige seotud EURIBOR-i võimaliku kõikumisega ja pankade keskmiste intressimäärade muutumisega. *Intressimäärariski* mõju Ettevõtte majandustulemustele analüüsitakse regulaarselt.

Kuna ei omata investeringuid omakapitaliinstrumentidesse, ei ole Ettevõtte avatud *hinnariskile*.

Ettevõtte *krediidirisk* tuleneb rahast ja raha ekvivalentidest (deposiididest pankades ja finantsasutustes) ning nõuetest ostjatele ja muudest pikaajalistest nõuetest. *Krediidirisk* väljendub kahjana, mida Ettevõtte võib kanda ja mida põhjustab tehingu vastaspool, kui ta jätab oma lepingulised finantskohustused täitmata.

Hotell Olümpia AS hoiab rahalisi vahendeid kõige enam tunnustatud Eesti pankades, kellele kehtivad emapanga reitingud.

Ettevõtte ei ole olulisel määral avatud *krediidiriskile* seoses ühegi kliendi või vastaspoolega. Vähendamaks *krediidiriske* hindab hotell Olümpia AS järjepidevalt klientide maksedistsipliini; on kehtestatud krediidipoliitika tagamaks teenuste ja toodete müüki adekvaatse krediidialooga klientidele ning rakendatakse ettemaks kõrgema riskikategooria klientidele.

Likviidsusrisk esindab ohtu Ettevõtte maksevõimele. Ettevõtte eesmärk on hoida Ettevõtte finantseerimisvajadus ja finantseerimisvõimalused tasakaalus.

Hotelli teenuste müük Tallinnas on hooajaline. Kõrghooaeg on perioodil maist kuni oktoobrini ning madalhooaeg perioodil novembrist aprillini. Hooajalisuse peamised mõjurid on kliima tingimused ja puhkuste periood. Radisson Blu Hotel Olümpia keskmine täitumus aruandeperioodi kõrghooajal oli 75% (2011: 77%) ning madalhooajal 48% (2011: 48%).

Radisson Blu Hotel Olümpia peamiseks eesmärgiks 2011. aastal oli nõudlusest soositud hinnakasvu läbi hotelli majandusnäitajate parandamine. 2011. aastal oli Radisson Blu Hotel Olümpia hotellitubade keskmine täitumus 62,6%, mis on 5,1 protsendipunkti kõrgem eelmise aastaga võrreldes. Keskmine müüdüd hotellitoa hind oli 56,2 eurot, mis on 4,3 eurot kõrgem 2010. aastaga võrreldes (15).

Tabel 7.

Hotell Olümpia vs konkurendid

Hotell Olümpia		Konkurendid Tallinnas	
Täituvus 2013	Täituvus 2012	Täituvus 2013	Täituvus 2012
55,9 %	43,3 %	46,2 %	45,3 %
Keskmine hind 2013	Keskmine hind 2012	Keskmine hind 2013	Keskmine hind 2012
75,6 EUR	70,5 EUR	77,3 EUR	67,7 EUR

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2013

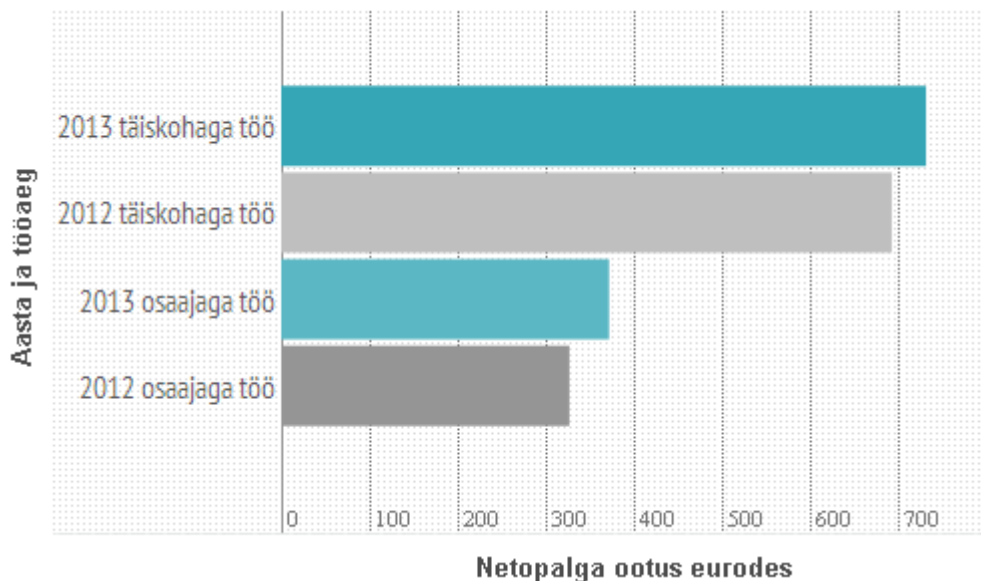
Radisson Blu Hotel Olümpia peamiseks eesmärgiks 2012. aastal oli nõudlusest soositud hinnakasvu läbi hotelli majandusnäitajate parandamine. 2012. aastal oli Radisson Blu Hotel Olümpia hotellitubade keskmine täitumus 61,5%, mis on 1,1 protsendipunkti madalam eelmise aastaga võrreldes. Keskmine müüdud hotellitoa hind oli 64,9 eurot, mis on 8,7 eurot kõrgem 2011. aastaga võrreldes. Täitumuse ja keskmise hinna koosmõjul saavutatud netokäive müügis olnud hotellitoa kohta (RevPAR) oli 39,9 eurot, 2011. aastal oli vastav näitaja 35,2 eurot (15).

2.2. SWOT analüüs

Carlson Rezidor Hotel Group'i missiooniks on pakkuda äri- ja puhkusereisijatele suurepäraseid tooteid, mis on väga hea hinna ja kvaliteedi suhtega. Et mõista, kas see missioon sobib ka kohalikule turule, tuli analüüsida hetke olukorda. Selleks kasutati SWOT analüüsi, mis on väga tuntud, lihtne ja laialt levinud analüüsi mudel, mille kaudu kaardistatakse organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

Olümpia sisemisteks tugevusteks on näiteks hea asukoht, ajalooline tunnus, koolitatud personal. Viimasel kolmel aastal on suudetud samal tasemel hoida püsikulud tööjõule. Kuna Olümpia kuulub Rezidor Gruppi, on soodsad sisseostuhinnad. Tugevuseks saab lugeda ka brändi tuntuust.

Ettevõtte sisemisteks nõrkusteks on näiteks puudulik kvaliteedijuhtimine ja suur tööjõuvoolavus.



Joonis 5. Noorte palgaootused 2013 ja 2012 (allikas CV–Online-i ja Teeviida Karjääririküsitlus 2012 ja 2013)

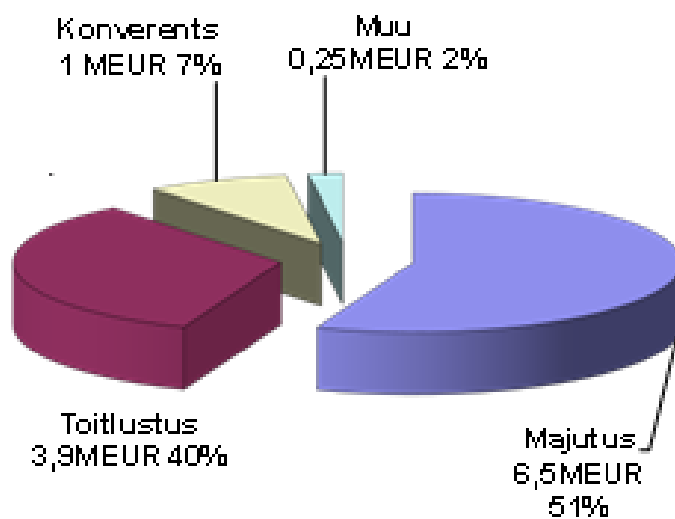
Jooniselt viis on selgelt näha, et noorte palgaootused liiguvad aasta aastalt tõusvas joones.

Nõrkuseks võib olla ka mitte eriti hea tunnus tööandjana. Samuti on vananenud hoone, toad ja tehnosüsteemid. Takistusteks võib olla ka erinevad ettekirjutised mis tulevad Rezidor Grupi poolt. 2014 Töörahololuuringust selgus, et vähene on innovatsiooni toetamine.

Ettevõtte välisteks võimalusteks oleks uute transportvõimaluste tekkimine, uue sihtgrupi avastamine. Väga oluline on eristumine kohalikul tasandil. Selleks tuleb eelkõige välja selgitada piirkonna eripärad, kus ettevõtte tegutseb. Strateegia, mis on hetkel Rezidor Grupi poolt üle maailma tütarettevõtetele tutvustamiseks ja elluviimiseks koostatud, ei pruugi sobida Eestis. Seepärast tuleb väga hoolikalt jälgida, et uus strateegia ei muutuks takistuseks.

Ettevõtte välisteks ohtudeks on uute konkurentide teke. Tallinna hotelliturule on tulemas selline bränd nagu Hilton. Samuti on ohuks tööjõupuudus, kulude kasv seoses seadusandlusega ja ostjate eelistuste muutumine.

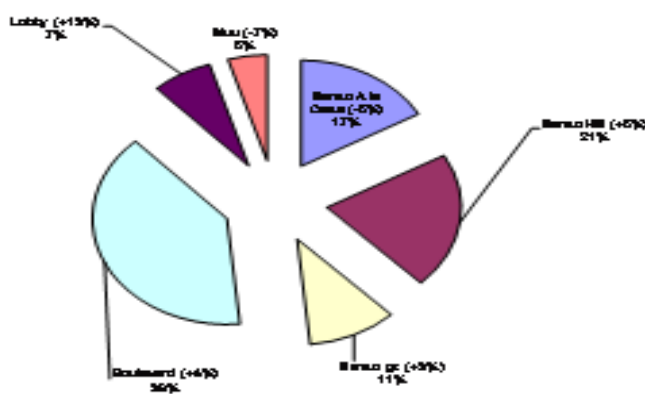
All olevalt Jooniselt kuus on näha, et 51% hotelli käibest tuleb majutusest, mis võrreldes eelmiste aastatega on suurenenud. Üks põhjus on majutuse hindade ja nõudluse tõus. Samas selgus eelnevast SWOT analüüsist, et vananenud hoone, toad ja tehnosüsteemid võivad olla suureks ohuks.



Joonis 6 . Hotell Olümpia käive 2013 (Hotell Olümpia üldkoosolek 2014)

40% käibest toob hotellile toitlustus. Eelnevatel aastatel on olnud just toitlustusel suurem osakaal. Võib järeldada, et muutunud on kas klientide harjumused, või sihtgrupp või nende eelistused.

Mida siis on võimalik teha? Kuna mõõta ei ole otstarbekas kõiki tasandeid, tuleb kindlaks teha neli tähtsamat tasandit: organisatsioon, selle üksused, töörühmad ja üksikisikud.



Joonis 7. Hotel Olümpia toitlustuskäive 2013 vs 2012 (Hotel Olümpia üldkoosolek 2014)

Analüüsidest toitlustuse käibe jagunemist, on näha et ainsana on kahanenud restoran Senso A la Carte käive. Samas on suurenenud restoran Senso grupitoitlustus. Vaatamata 2013 toimunud remondile on käive kasvanud Cafe Boulevardis. Kõige suurema hüppe on teinud hotelli Lobby baar. Kui nüüd vaadelda restoran Senso Hommikusööki (*Super Breakfast*), siis on näha 5% tõus, mis on seletatav suurenenud majutavate klientidega kellele on müüdnud ka hommikusööki rohkem.

2.3. Põhjused ja vajadus TTK kavandamiseks ettevõttes

Uurimistöö eesmärgiks oli välja töötada TTK, kui pikaajaline motivatsiooni toetav süsteem. Uue süsteemi eesmärgiks on kaadrivoolavuse minimaliseerimine, et seeläbi luua ettevõttele uute töötajate värbamisel turueelis ja olla edukas olenemata majanduses toimuvatest muudatustest. Strateegia väljatöötamiseks tuli kirja panna mõõdikud ja seejärel tegevused, mida on vaja strateegia loomiseks. Väga oluline on, et eesmärgid, mida soovitakse saavutada, toimiksid ülevalt alla ning vastassuunaline tegevus ehk strateegia elluviimine toimub altpoolt üles.

Kaplani ja Nortoni järgi tuleks püstitada pikaajalisi mõõdetavaid sihttulemusi, mis on juhtide ja töötajate arvates teostatavad. Oluline on läbi mõelda, milliste vahenditega on sihttulemused teostatavad, kooskõlastada need osakondade plaanide ja tegevuskavadega ning püstitada lühiajalised eesmärgid, mis on seostatud TTK pikaajaliste sihttulemuste ning lühiajaliste eelarvenäitajatega.

Paljud protsessid, mida TTK jaoks kasutatakse, on ettevõttes juba kasutusel, nt töötajate rahulolu-, produktiivsuse- ja efektiivsuse mõõtmine. Paraku ei ole strateegia põhimõtted, väärtused ja eesmärgid töötajatele "maha müüdnud". Üks suurimaid põhjuseid, miks olemasolev strateegia ei toimi, on tööjõu liikuvus, mis omakorda on tingitud ebaselgetest eesmärkidest, tasustamissüsteemidest, puudulikust motivatsioonisüsteemist ja tööjõu planeerimisest, vähesest inimeste väärtustamisest, kommunikatsiooni probleemidest ja vähesest innovatsiooni toetamisest.

Teenindussektorisse tööle tulevad inimesed üldjuhul väikse töökogemusega aga nende nõudmised palga, töötingimuste-, ettevõtte kultuuri ja lisaboonustele on suurenenud. Noorem põlvkond, kes varem nendel ametikohtadel töötas, on lahkumas eestist mujale, kus tasud ja tingimused on oluliselt paremad. Hotellide tööjõu vajadus sõltub palju hooajast. Suveperioodil ja aastavahetuse ümber vajatakse lisatööjõudu. Olümpia lepingulistele töötajatele makstavad tasud

on paraku ühed madalamad Tallinnas. Et tagada vajalik arv teenindajaid, tuleb neid rentida väljastpoolt hotelli *Catering* firmadelt. *Catering* firmadel on aga samad tööjõu liikumise probleemid ja teenindajate rendi hinnad on tõusnud. Välistööjõu kasutamine läheb maksma ettevõttele aga mitmeid kordi rohkem, kui oleks oma lepingulistele teenindajatele tasude suurendamine ning boonussüsteemi loomine. Vähene, või olematu boonussüsteem tekitab aga pahameelt ja pettumust teenindajatest, kes peale elementaarsete oskuste ja praktika saamise järel, lahkuvad teise ettevõttesse, kus on paremad tingimused. Kõige raskem on aga osakondade superviisoritel, kes peavad pidevalt arvestama muutuva tööjõuga. Väga raske on juhtidel jaotada ressursse, planeerida koolitusi, teha pikemaajalisi plaane et tagada stabiilne teeninduskvaliteet.

TTK järgi tuleks visioon lahti mõtestada peamisteks strateegilisteks eesmärkideks, millest kogu organisatsioon saab oma tegevuses lähtuda. Näiteks kui ettevõtte jaoks on tähtis suurendada kasumit selliste klientide kaudu, kes hindavad väga head klienditeenindust ja on nõus ka selle eest rohkem maksma, siis tuleb ettevõttel protsessiaspekti puhul keskenduda klienditeeninduse protsesside korrastamisele. Siinkohal tuleb leida tasakaal õppimis- ja arenemisaspektiga. Ettevõtte vajab koolitatud, rahulolevaid ja motiveeritud inimesi, samuti stabiilset tööjõudu, et seatud eesmärged ellu viia.

Tabel 8.

Statistika Olümpia töötajate liikumiste kohta

	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013
Töötajad	175	181	187
Peatunud lepinguid	18	14	12
Naisi	127	130	137
Mehi	48	51	50
Tuli tööle	66	72	78
Lahkus töölt	68	72	70
Haigusepäevi makstud	434	563	559

Allikas: Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Ülalpool asetsevast Tabelist 8 võib lugeda, et aasta aastalt suureneb Olümpia tööle tulevate ja töölt lahkuvate inimeste arv. Autor toob seda välja, kui kõige olulisemat probleemi, miks on

strateegiaid raske ellu viia ja miks vajab ettevõtte just TTK-l põhinevat tulemustasude süsteemi. Ettevõttel puudub plaan olukorra parandamiseks, erinevad tööjõuga seotud probleemid delegeeritakse osakonna juhtidele, mis ei ole lahendus pikas perspektiivis. Et teha personaliga seotud operatiivseid ja strateegilisi otsuseid, on vaja koguda ja hallata mitmekülgset informatsiooni. Ühe osa sellest katab ära korrektne personaliarvestus ja töösuhte haldus (Swedbanki personalidirektor Signe Kaurson). Mitmed ettevõtted nagu Swedbank, Elion ja Eesti Energia kasutavad konsultatsioonifirmade abi, mis sisaldab eelnenud tegevusperioodi hindamist ja järgmise perioodi eesmärkide planeerimist alates inimese tööalasest ja isiklikust arengust kuni äritulemuste ja professionaalsete oskusteni välja (8). Töö autor näeks abi väliskonsultantides, et töötajad oleksid avatud ja julgeksid tuua välja probleeme.

On oluline, et saadud tulemusi võetaks tõsiselt ja mõõtmistest oleks kasu. Töötajate tagasiside protsess ja järgnev tegevusplaan tuleks lahti mõtestada ja siduda motivatsioonisüsteemiga. Oluline, et nendel tegevustel, tulemustel ja eesmärkidel oleks ühtne mõõdetavus.

Väga tähtsaks eesmärgiks on siseprotsessides parendada kommunikatsiooni juhtkonna ja osakondade vahel, juhtkonna ja osakonnajuhtide vahel, juhtide vahel ja töötajate kui üksikisikute vahel. Tõsine probleem on juhtkonnalt tagasiside puudumine strateegia rakendamise ja toimimise osas. Valdavalt antakse koosolekul tagasisidet lühiajaliste tegevuste ja finantsnäitajate kohta.

Osakondade superviisoritel, kes peaks olema väga motiveeritud, puuduvad boonussüsteemid isegi lühiajaliste eesmärkide täitmisel rääkimata pikaajaliste eesmärkide täitmise puhul.

Igas ettevõttes on nimelt palju tegevusi, mida tuleb hästi teha. On aga mõned tegevused (kriitiliste eduteguritega seotud), mida tuleb eriti hästi teha. Kui me paneme neile mõõdikud ja koostame strateegiast täpse pildi kaob võimalus tulemust ühte- või teistpidi tõlgendada. (KPMG strateegiakonsultant Jüri Sakkeus.

Kui on selgeks saanud, et mõõdikud on täpselt sellised nagu vaja ning vastuolusid töötajate mõõdikute vahel pole, siis tuleks siduda tasakaalus tulemuskaardi mõõdikutega motivatsioonisüsteem (Lisa 3). Tasakaalus tulemuskaardi sidumine motivatsioonisüsteemiga on väga oluline, sest see täidab üht peamist tasakaalus tulemuskaardile seatud ülesannet – *kommunikeerida ettevõtte strateegilisi eesmärke kõikidele ettevõtte tasanditele ning motiveerida töötajaid seatud eesmärke saavutama* (5).

Et töötaja oleks pidevalt kursis, kui hästi-halvasti ta eesmärke täidab, on väga oluline tagasiside. Tagasiside käigus antakse teada, kas töötajad, osakonnad ja kogu ettevõtte on seatud eesmärgid saavutanud.

Et TTK ei oleks ainult hulk näitajaid, peaks süsteem töötama nii, et see innustaks juhte ja töötajaid viima ellu äriüksuse strateegiat, kus finantsilised ja mittefinantsilised näitajad moodustavad ühtse terviku. Kõige tähtsam on see, et töötajad näeksid ja tunneksid oma panust ettevõtte edusse ja ettevõtte jagaks töötajatega oma edu. Üks peamisi edutegureid on läbipaistvus ja aus juhtimis strateegia.

Töötajatele oleks teadmiste ja otsustusvõime suurenemine meelepärane tegevus, kui uued ülesanded oleks seotud ka motivatsioonisüsteemiga ja uue strateegiaga. Muidu võib tekitada iga uus tegevus ainult protesti. Samuti tuleb uute tegevuste jaoks leida aega, mida tuleks võtta aga juba millegi arvelt. Seega on oht, et töötajate põhitegevused kannatavad ja fookus läheb hoopis mujale ning tekib pidev tulekahju kustutamise efekt. Siinkohal tuleb väga põhjalikult läbi mõelda kuidas planeerida tööjõudu ja kuidas tõsta võimekust. Ettevõtte seisukohalt on tähtis läbida ümber - täiendõppe protsess võimalikult kiiresti. Kindlaks tuleb teha, kas praegused teadmised katavad ka võimekuse tulevikus.

Töötajate ümber - täiendõppes, motiveeritusest, ajakulu arvestamisest ei pruugi aga piisata, kui probleemne on info liikumine osakondade vahel, arusaamatud siseprotsessid ja otsuste tagajärjed finantstegevuses. Näiteks, kas on otstarbekam otsida vajadusel lisatööjõudu ükshaaval helistades võimalikele töösoovijatele, või tellida seda teenust ühelt kindlalt koostööpartnerilt. Seega tuleb kasutusele võtta teabeulatus näitaja. Uuritud ettevõttes on selleks Töötajate Rahulolu uuring (Tabel 4), mida on selgelt vähe olukorra analüüsiks, sest küsitlus toimub üks kord aastas. Üks võimalus oleks kasutusele võtta 360 - kraadne hindamisviis, kus töötajad saavad üksteise tegevusi hinnata ja teha soovitusi. Analüüsitud ettevõttes tuleks luua osakondade vahel primaarse tähtsusega süsteem, kuhu kaks või enam töös osalejat saavad jätta infot esinevatest probleemidest, mille põhjal hinnata hiljem muutuste vajalikust. Tööprotsessides tuleks kindlasti kõigile asjasse puutuvatele teada anda tööülesannete muudatustest. Ehk siis alati kirja panna mis on kellegi uued töökohustused ja teavitada ka teisi asjasse puutuvaid inimesi.

Töötajate poolne initsiatiiv ettepanekute tegemisel peaks olema selgelt välja öeldud ja tunnustatud ettevõtte poolt. Iga rakendust leidnud ettepanek, peaks olema seotud ka preemiatega,

mis omakorda innustaks teisi töötajaid. Kui töötajad tunnevad, et neil on olemas otsustusõigus ja tegutsemisvabadus paraneb sisekliima ja samuti ettevõtte kultuur, mis omakorda teeb ettevõtte ahvatlevaks tööandjaks. TTK järgi saaks seda mõõta: tehtud ettepanekute arv töötaja kohta. Täiendada võiks seda rakendatud ettepanekute arvuga.

Ettevõtte jaoks peaks samuti tähtis olema töötajate rahulolu. Kui teha uuringut üks kord aastas, ei pruugi see oodatud tulemust anda. Aasta jooksul võib toimuda organisatsioonis mitmeid muutusi. Töötajate rahulolu ei pruugi ainult väljenduda saadud palgas. Võimalikud variandid on näiteks vormirõiva ja jalanõude kas või osaline kompenseerimine, reaalselt toimivad soodustused koostepartnerite juures, sportlike tegevuste toetamine, võrdne kohtlemine jne. Need kõik variandid on eelduseks, et rahulolevad töötajad saaks oma tööd hästi teha ja luua rahulolevaid kliente, kes jäävad pikaks ajaks kasutama ettevõtte tooteid-teenuseid. TTK järgi tuleb mõõta kliendi rahulolu (Lisa 1). Uuritu ettevõttes võib vahel küsimustikele vastanuid olla ainult paar inimest ja info mis saadakse ei pruugi olla adekvaatne. Ettepanek oleks, kasutada püsikliendi süsteemi, saates neile elektroonilisi küsitlusi. Tänapäeval saab ja tuleb võimalikult kasulikult ära kasutada sotsiaalmeediat (Tabel 3).

Kuna kõikide eesmärkide, ettevõtte strateegia ja kasumi loojad aktsionäridele on töötajad, tuleb mõõta tuumikpersonali volulavuse protsendiga. Tuumikpersonal on see, kes hoiab taset, kes õpetab välja uusi inimesi, kes loob olukorra, et ettevõttesse tahetakse kandideerida. Tuumikpersonal on ka need inimesed keda teatakse klientide poolt, kes oskavad ja tahavad klientidele pakkuda parimaid lahendusi ja üllatada neid. Tuumikpersonali käes on palju infot protsesside kohta. Nemad on need, kes kelle peale saab ettevõtte loota rasketel aegadel. Seega on väga oluline, et nemad oleksid motiveeritud. Nende inimeste eesmärgid tuleb välja selgitada ja siduda boonussüsteemidega (Piret Pöldre AS ELTEL Networks personalidirektor PARE juhatuse esimees PPT).

3. BOONUSSÜSTEEM SUPER BREAKFASTI TEENINDAJATELE NING SUPERVIISORITELE

3.1. Lisatasude süsteemi kavandamine

Kui te ei suuda takistusi kindlaks teha ja analüüsida, ei saa teil ka strateegiat olla. Selle asemel on teil eesmärk eelarve või nimekiri asjadest, mida tahaksite juhtumas näha (12).

Mida saaks siis teha?

1. Tuleb ettevõttes tunnistada, et tööjõuvoolavus on suur problem ja öelda välja, et see on ettevõtte juurprobleem;
2. Moodustada töögrupp, kaasata erinevate tasandite juhid ja innustada neid leidma lahendus;
3. Saada toetus ja kaasahaaratus juhtkonnalt.

Uuringu läbiviija valis uuringu objektiks ühe hotell Olümpia teenustest “*Super - Breakfasti*”(edaspidi SB). Milles siis seisneb üksuse-teenuse otstarve? Selle teenuse otstarve seisneb selles, et kogu SB toidu valik ja kogused ning joogid peaksid kliendile saadaval olema avamisest sulgemiseni. Samuti pakuvad teenindajad laudades erikohvisid ja värskelt pressitud mahla, see tähendab et klientidele pööratakse personaalset tähelepanu. Kasutatud nõud jätavad kliendid lauale ja koristatakse ära teenindajate poolt. Kasutatud nõude koristamine toimub ainult kandikutega nõudepesusse, mitte ei koguta kasutatud nõusid kärudele söögisaali. See tähendab, et teenust positioneeritakse kui kvaliteetset teenust, mis sarnaneb *A La Carte* teenuse pakkumisele.

SB-d positioneeritakse ettevõttes teenusena, mis omab väga tähtsat positsiooni, kuna on üks esimesi teenuseid mida kasutab klient kes tuleb hotelli ja see on ka üks viimastes teenustest enne lahkumist. Kui esmamulje on hea hotellist on ka edaspidi muljet avaldada lihtsam. Kui klient

lahkub heatujulisena ja rahulolevana võib ta veelkord külastada sama hotelli ja võib soovitada ka seda teha teistele. Ehk siis väga tähtis on viimane mulje mis jääb kliendile kogu hotellist.

SB-ga on seotud kaks osakonda. Köök, ehk toitlustamine ja teenindus. Köögi ülesanneteks on toidu ettevalmistamine, väljapanek ja kontroll, et toitu jätkuks alates avamisest kuni SB sulgemiseni. Teeninduse pool vastutab klientide vastuvõtmise eest, vajadusel lauda juhatamise eest, toitide-jookide tutvustamise eest, jookide ja söögi olemasolu eest, laudade koristamise klientide teenindamise, buffe ja saali puhtuse eest.

Uuringu käigus tuli välja mitmeid takistusi, mis mõjutavad teenuse kvaliteeti. Köögis töötavad vanema generatsiooni esindajad ja neid abistavad vähese kogemusega nooremad kokad. Selgelt on näha vanemate töötajate nõrk motiveeritus ja noortel kogematus. Vanematel töötajatel pole võimalik lihtsalt leida muud töökohta, seega rahulolematuse süvenev ja võib mõjutada ka noori töötajaid. Teeninduse poolel on üldjuhul noored ja teeninduskogemuseta inimesed. Juhtkonna poolt tuleb pidevalt erinevat infot tööprotsesside ja toidu (tooraine) kvaliteedi-koguste kohta. Samuti kasutatakse vahel restorani söömislaudadel riidest linu ning serviette mõnel päeval aga linad puuduvad ja kasutatakse paberist servette. Erisusi on ka toitude väljapanekus päeviti. Arusaadav on, et toidu kogused sõltuvad klientide poolt makstus summadest aga selljuhul tuleb täpsemalt fokuseerida kliendigrupp kellele ja millist teenust tahetakse pakkuda. Mõistagi tekitab selline muudatus segadust klientides. SB kokkade tööpäev algab 5:30, et olla valmis toitudega 6:30 kui avatakse ukseid. Teenindajad saavad tööle 6:00. Varasemaid avamisaegu lubatakse müügiosakonna poolt, kes soovivad vastu tulla klientide survele lahkuda varem hotellist. Müügiosakonnal aga on selge motivatsioonisüsteem, mis annab neile hea tõe tegetsemiseks, SB töötajatel aga mitte.

Nii köögil kui ka teenindusel on erinev tasustamissüsteem, kuigi mõõdikud on samad ja osaletakse samas protsessis. Mõlemal osakonnal puudub motivatsioonisüsteem.

Uue boonussüsteemi mõõdikuteks oleks produktiivsuse mõõtmine, toidu presenteerimise hindamine ja kvaliteedi kontroll, teenindusvalmiduse hindamine klientide poolt, majutuse optimeeritud tulem /eelarve (eelmine kuu) kasutamine süsteemis ja toidumüügi indeks (eelarve).

Töötajate produktiivsus on tulemus näitaja, mis mõõdab töötajate oskuste suurendamise, moraali tõstmise, uuenduste sisseviimise, siseprotsesside tõhustamise ja klientide rahulolu parandamise

koondmõju. Eemärgiks on seostada töötajate väljund töötajate arvuga. Kui ettevõtte kasutab töötajate produktiivsuse tõstmiseks näitajana tulu töötaja kohta, peab see olema tasakaalustatud teiste majandusliku edukuse näitajatega (6). Uuritud ettevõttes, on kasutusel ka *produktiivsuse* mõõtmine (Lisa 4). Põhiliselt mõõdetakse väljundit, ehk tööaega ja töötajate arvu. Põhiliselt on selline mõõtmine seotud miinimum nõuete täitmisega. Kui näiteks „*Super Breakfasti*“ Medalia (Kliendirahulolu küsitlus) tulemus oli 7 – 8 punkti (kümnepalli süsteemis) tähendas see planeeritud eesmärgi täitmist. Kui aga tulemus oli väiksem kui 7 punkti, vajab ülevaatamist töötajate arv konkreetsetel päevadel. Kui aga mõõdetud tulemus ületas püstitatud määra, ei juhtunud midagi. Sellised kõrged numbrid näitasid, et keegi tegi tööd kahe-, kolme inimese eest. Teenindajad hakkasid väsima, puudusid töölt, haigestusid või lahkusid töölt. Leiti erinevad põhjusi, et töölt puududa. Kahjuks ei ole produktiivsuse mõõtmine seotud motivatsiooni - süsteemiga. Sellest ka ettepanek võtta see mõõduk kasutusele tulemustasu süsteemis. Produktiivsuse eest vastutavad osakondade superviisorid.

Toidu presenteerimisnäitaja on mõõduk, mis kajastab toidu kvaliteeti ja valikut. Et tagada kvaliteet peab tooraine valik olema õige kvaliteediga. Et majandada kasumlikult tuleb hoolikalt valida sisseostu hindasi. Samuti peavad toidu kaod olema võimalikult väikesed. Seda näitab ka toidumüügi indeks (eelarve). Vastavalt kliendile müüdüd majutushinnale, mis sisaldab ka hommikusööki, tekib ka hind toitumise kogusele. Selle eest peab hoolt kandma köögi meeskond.

Teenindusvalmiduse hindamine klientide poolt on tähtis, et teada saada töötajate panusest. See on võimalus saada tagasisidet teenuse kvaliteedi kohta ja vajadusest kas siis midagi täiustada või muuta. Samuti on see otseseks väljundiks koolitustel õpitule. Siin on suur osa teenindajatel ja superviisoritel.

Majutuse optimeeritud tulem /eelarve (eelmine kuu) kasutamine süsteemis – see on otsene tagasiside finantsosast. Kui hotell suudab kliendile müüa majutust koos toitlustusega ja klient on nõus maksma selle eest, on see lisaväärtus mis tekitab käivet. Et klient oleks nõus rohkem raha jätma hotelli, tuleb pakkuda kvaliteetset teenust. See on kindlast köögi meeskonna ja teenindajate ühine töö, mis neid kahte osakonda ühendab.

Et saada kaasahaaratus nii teenindajate kui ka superviisoritelt, tuleb hoolikalt selgitada nii kasu mida saadakse uue tulemustasude süsteemi toimides kui ka ette tulevatest probleemidest. Tuleb

anda aega ja katsetada erinevaid võimalusi ja protseduure, et välja selgitada parim lahendus. Lõpuks tulebki töötajatel öelda, millised valikud ja tulemused on parimad. Juhtkond peab olema igatpidi abiks ja tegema ka ettepanekuid. Ainult nii saab välja töötada toimiv süsteem.

Väga tähtsal kohal on protsessi ja tagasiside jälgimine. Kui töötajate eesmärgid ja tulemustasud on otseselt seotud boonussüsteemiga, on nad väga huvitatud protsessi ja näitajate jälgimisest. Lähtudes TTK-st on väga tähtsal kohal on keskendumine eesmärkide ja näitajate vahelisele põhjus-tagajärg seostele. Uue süsteemiga olekski eesmärgid arusaadavamad ja otsene kasu töötajatele reaalselt saavutatav. Seda infot annaks sellisel juhul neile superviisor, kes on ka ise huvitatud parematest tulemustest. Siinkohal võib anda eelise koolitatud töötajad ja on võimalik parandada produktiivsust. Need samad koolitatud ja motiveeritud töötajad saavad edukalt asendada teiste osakondade töötajaid, mis vähendab ettevõtte vajadust osta sisse välistööjõudu, mis omakorda loob ettevõtte konkurentsieelise tööjõuturul ja parandab ettevõttekultuuri. Konkurentsieelise muudab väärtuslikumaks see, kui ostjate arv tõuseb ja/või kui iga ostja poolt nõutud toodete arv suureneb (12).

TTK uue tasustamissüsteemi väljatöötamisel kasutati ka SMART põhimõtet. Spetsiifiline ja konkreetne on finantsosa, mõõdetav on kliendi tagasiside, atraktiivne ja saavutatav on see töötaja jaoks. Realistlik ja reaalselt on tulemus tuntav ja saavutatav töötajale ja ettevõttele ning süsteem on piiritletud ka konkreetse ajaga (arvestus kuu lõikes).

3.3. Tegevuskäik tulemustasude süsteemi loomisel

Kõigepealt oli vaja leida ja välja tuua põhjused, miks vajatakse motivatsioonisüsteemi „*Super Breakfasti*“ töötajatele vastavalt TTK põhimõtetele. Seepärast toodi välja eesmärgid:

- Võrdsustada palkasid võrreldes teiste samalaadsete toitlustus-majutus ettevõtetega ja luua turueelis värbamisprotsessis;
- Luua SB teenindajatele, kokkade ja superviisoritele toimiv motivatsioonisüsteem;
- Vähendada tööjõu lahkumist HS ja köögi teenindajate hulgas miinumumini järk - järgult aasta jooksul;
- Tõsta HS teenindajate ja kokkade töö kvaliteeti;
- Suurendada ettevõtte käivet ja seeläbi ka kasumit.

Esimese etapina loodi süsteem ainult SB teenindusele (Lisa 2) ja esitleti süsteemi ka ettevõtte toitlustusjuhile, kes arvas et selline süsteem on heaks aluseks millega edasi töötada ja luua kaht osakonda ühendav süsteem. *Teise etapina* laiendati seda juba ka köögile ja ühendati kaks osakond töötama ühise eesmärgi nimel (Lisa 3). Et minimaliseerida tööjõu liikumist “*Super Breakfastis*“ ja luua süsteem, kus omavel on seotud klientide poolt makstav summa SB-eest, kahe osakonna produktiivsus, klientide rahulolu SB üle, puhtus ja teenindusvalmidus pakuti analüüsi käigus välja uus süsteem, kus oleks lähtunud TTK põhimõtetest, mis oleks motiveerivaks töötajatele - superviisoritele ja annaks turueelise värbamisprotsessis teiste hotellide ees.

Peale eesmärkide sõnastamist, leiti mõõdikud, mis vastaks TTK neljale aspektile ja saaks ühendada ühtseks süsteemiks. Et üheks eesmärgiks oli luua töötajatele tulemustasude süsteem, oli ääretult tähtis, et see oleks motiveeriv. Kui süsteem oli pandud kirja, kirjutati lahti ka *protseduur* kuidas kasutada uut tulemustasude süsteemi:

- Iga kuu alguses vaadatakse Medallia järgi vastavad SB kriteeriumid ning mõõdikud tulemuspalga lisatasu jaoks ja kantakse vastavad tulemused Tulemuspalga Kriteeriumite Tabelisse (tulpa C).
- Samuti vaadatakse järgi *Produktiivsus* tabelist eelmise kuu vastav tulemus ja kantakse vastavad tulemused Tulemuspalga kriteeriumite tabelisse (tulpa C).
- Kriteeriumi eelduseks on *teenindusvalmidus* (Medallia - promptness) SB -s on vähemalt 8,5.
- Samuti tuleb uue kuu alguses kokku arvutada SB neto müük (klientide arv korda hommikusöögi maksumus inimese kohta * 6,0). Tulemus on eurodes
- Lisada tabelisse ka toidumüügi indeks (eelarvest).
- Maksimum tulemuspalga kriteeriumiks on 5,0 protsenti SB netokäibest.
- HS netomüük tuleb korrutada Tulemuspalga Kriteeriumite tabelist saadud tulemusega (maksimaalne 5,0 protsenti). Tulemus on eurodes.
- Saadud tulemus tuleb jagada eelmise kuu SB teenindajate ja köögi töötundidega ja saadud tulemuseks on lisatasu eurodes ühe töötunni kohta.
- Saadud lisatasu lisandub teenindajale ja superviisoritele vastavalt tema eelmise kuu töötundidele.

Protseduuri kirjelduses on selgelt öeldud, et motivatsioonisüsteem ei ole mõeldud ainult töötajatele lisa raha saamiseks. On kirjeldatud ka miinimum nõudeid, mida tuleb täita, mis tõstab teenuse kvaliteeti ja paneb töötajad pingutama saavutamaks eesmärke, mis oleks kasumlikud ka Olümpiale.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Mitmete ettevõtete puhul on välja toodud, et nende juhatus võib ekslikult arvata, et tulemuste parandamine on „loomulik“ protsess või et seda on võimalik saavutada kas survestamise või ergutamise abil. Selle asemel tuleb kriitilise pilguga üle vaadata kõik, mis on seotud tootmis ja teenindusprotsessiga ning jätta kõrvale eeldus, et igaüks teab täpselt, mida teeb (12).

Kogu protsess sai alguse vajadusest lahendada probleemid tööjõu liikumistega. Toitlustusjuht tegi superviisoritele ülesandeks, pakkuda välja motiveeriv süsteem teenindajate lisatasude maksmiseks. Selle ülesande täitis ainult kaks juhti, sealhulgas lõputöö autor. Ülejäänutel kas polnud piisavalt kompetentsi või puudus tahtmine pakkuda välja uus süsteem. Võimalik on, et eelnevalt tehtud ettepanekud ei ole läinud kasutusele ja tahtmine pakkuda midagi uut oli kadunud.

Teenindusprotsessis vaadati üle produktiivsustegurid. Reguleerida sai näiteks teenindajate tööle saabumis ja lahkumis aegu. Seda oli võimalik teha ainult tänu superviisorite kogemusel.

Arusaadav on, et TTK sisseviimine ja juurutamine nõuab palju teadmisi, aega ja pingutusi, et sellest saaks asja. Eelkõige ettevõtte juht peab mõistma, et TTK-d on vaja juhtimiseks, mitte järjekordseks mõõtmissüsteemiks. TTK on sedavõrd keeruline, et puhtalt sellest arusaamine nõuab omajagu aega. Uurimistööl vältel on räägitud korduvalt protsessidest ja mõõdikutest, mis on juba kasutusel Ettevõttes ja mis on sarnased TTK-le, mis tuli siduda töötajate eesmärkide ja motivatsiooni süsteemiga. Seega tuli need mõõdikud üles leida, ühendada ja kasutama hakata.

Töötajate seisukohalt, on TTK kindlasti väga hea eesmärkide püstitamiseks ja motivatsiooni loojaks. Eriti on seda vaja inimestel, kes on ettevõttesse alles tulnud (nemad näiksid millised on võimalused) ja inimestele kes on ettevõttes olnud juba aastaid (neile võiks uus lähenemine anda motivatsiooni jätkata tööd samas ettevõttes). TTK-d on vaja kui kommunikatsiooni süsteemi, et saada täpsemat tagasisidet oma tegevuste kohta. TTK on vaja, et ühendada erinevate osakondade

töö ja panna nad ühise eesmärgi nimel tegutsema. Kui töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse ettevõttes *kui partneritega*, on eesmärgid lihtsamalt saavutatavad.

Kuna Tulemuskaart on eelkõige juhtimisvahend, peaks algatus ja initsiatiiv tulema siiski juhtkonnalt. Uurimistöö käigus veenduti, et kui võetaks kasutusse TTK oleks loodud hea algus muutusteks. Mitmes organisatsioonis, kus on kasutusse võetud TTK, ei ole püsima jäänud esialgne eesmärk aga loodud on eeldused muutusteks, mis tänapäeva pidevas muutuvates majanduses on hädavajalik.

Lähtudes TTK põhimõtetest tuleb seda süsteemi katsetada näiteks konverentsiteeninduse ja konverentsi müügiosakonna puhul, sest suheldes konverentsi müügiosakonnaga, selgus, et neil on jällegi olemas boonussüsteem aga teisel poolel ehk siis teenindusel see puudub. Jällegi on vaja neid kahte osakonda ühendavat süsteemi, millega oleks motiveeritud ja ühiste eesmärkidega seotud mitu osakonda.

Tõepoolest me usume, et alati on võimalik mõne geniaalse idee või oskusliku planeerimisega saavutada mitu omavahel vastukäivat eesmärki ühekorraga. Mõnikord see isegi õnnestub. Kuid sellele vaatamata tähendab strateegia valik suuresti just otsusele jõudmist, mis on tõesti oluline ja sellele nii oma tegevuse kui vahendite suunamist. See aga ei ole sugugi lihtne, sest ühele asjale keskendumine tähendab, et muu visatakse kõrvale (12).

Uurimistöö autor tõdes, et hea plaanini on raske jõuda aga selle elluviimine on veel mitu korda raskem. Ei piisa ühe-kahe osakonna muudatustest. Muuta tuleb ikkagi tervikut (14). Siinkohal tuleb välja selge puudus süsteemist, mis ühendaks ja motiveeriks erinevaid osakondi. Keti nõrgema lüli loogika kehtib tervete organisatsioonide ja isegi majandusharude puhul. Kui iga lüli majandada eraldi, ei pruugi süsteemi kui terviku efektiivsus tõusta, sest tekivad probleemid kvaliteedi ühtlustamisega. Kui vastutate vaid ahela ühe lüli eest, ei ole teil mõtet selle lüli teistest paremaks muutmiseks energiat ega ressursse raisata, kui teiste lülide juhid sama ei tee. Tuleb tõdeda, et parema kvaliteedi poole pürgimine üksnes ühes ahela lülis võib olukorda tegelikkuses halvendada (12).

Ettevõttes prooviti tööjõuprobleemi lahendada, tõstes hommikusöögi teenindajate tunnitaseid ja samas ka koormusi. Tasusid suurendati minimaalselt ka mõnel kohal. Paraku välja jäeti superviisorid. Olukord halvenes veelgi.

Koolitustunde 2013 oli kokku 5126. Suur osa nendest on kasutatud, sest inimesed keda koolitati on juba lahkunud ettevõttest.

Tabel 9.

Olümpia töötajad 2013

Staaz	Töötajate arv	Vanus	Töötajate arv
Alla 1 aasta	55	Alla 20	8
1 kuni 2 aastat	46	21 – 30	66
3 kuni 5 aastat	9	31 – 40	45
6 kuni 10 aastat	41	41 – 50	25
11 kuni 15 aastat	14	51 – 60	36
16 kuni 25 aastat	13	61 – 65	7
Üle 26 aasta	9	Üle 65	0

Allikas : Hotell Olümpia üldkoosolek 2014

Üleval oleval tabelis on kirjeldatud töötajate staazi aastal 2013. Sellest on näha, et pooled hotelli töötajatest on töötanud üks kuni kaks aastat. Kuna suur hulk töötajaid lahkub 1 – 2 aasta jooksul, on raisatud palju aega ja finantsi teistele ettevõtetele tööjõu koolitamiseks.

- Ettepanek oleks, välja öelda, et tööjõu liikuvus ettevõttes on suur probleem.
- Samuti tuleb ettevõttel tunnistada, et makstavad tasud on madalad ja seepärast võetakse ette mitmed tegevused. Välja tuleb ka öelda millist panust oodatakse töötajatelt, et saaks maksta suuremaid tasusid ja millal saab tasusid suurendada.

KOKKUVÕTE

Euroopa Liitu astumisega tekkis paljudel inimestel võimalus ja vajadus minna tööle või õppima väljaspoole Eestit. Enam ei ole Eesti ainult odavat tööjõudu pakkuv maa, kuna hinnad erinevatele teenustele ja toodetele tõusevad ei saa inimesed hakkama madala tasustamisega. Noored valivad töötamiseks ja õppimiseks kohti nii Euroopas kui ka kaugemal nagu näiteks Austraalias. Populaarne on minna õppima näiteks Taani kus kõrgharidus on tasuta, eelduseks on võõrkeelte oskamine, mida saab omandada kõige paremini kui töötada välisriigis. Enam ei ole ainuoluline töötasude suurus. Oluline on ka lisaväärtused ja suhtumine töötajatesse.

Analüüsist selgus, et TTK metoodika aitab eelkõige töötajatel mõista, mis on oluline, et suunata oma jõupingutused ettevõtte strateegia elluviimisele. TTK ei vaata ainult hetkeolukorda, vaid vaatab ka tulevikku, mistõttu on ta heaks abimeheks nii tippjuhile kui ka osakonna juhtidele. TTK on juhtimissüsteem, mitte järjekordne mõõtmissüsteem. Töötajatele saab TTK-le tuginedes hea motivatsioonisüsteemi. Ettevõtte juhtidel annab TTK selgema arusaamise, et kasum ei tegi ainult finantstegurite täitmisest vaid ka nn „pehmete väärtuste“ kasutamises. TTK on väga hea kommunikatsioonivahend erinevate tegevusvaldkondade vahel ettevõttes.

Seoses lõputööga uuriti põhjalikumalt ettevõtte tegevust. Kuna motivatsiooni ja boonussüsteemide sisseviimine ja juurutamine on hädavajalik tehti ka konkreetseid ettepanekuid süsteemi muutusteks ja parandamiseks. Paraku veendus töö autor, et üksiüritajana on sellises suures süsteemis väga keeruline midagi muuta. Pigem oodatakse ikka standartide hoolsat täitmist.

Lõputöö eesmärgiks oli leida Tasakaalus Tulemuskaardi mudeli rakendus ettevõttes motivatsioonisüsteemi vahendina töötajate tulemustasude arvutamiseks hotell Olümpia “Super Breakfasti” näitel. Uurimistöö tulemusena valmis tulemustasude süsteem. Saadud tulemust tuleb rakendada just osakondades, kus puuduvad lisatasud. Uut tulemustasude süsteemi tuleb nüüd kasutama hakata ka kui kommunikatsioonivahendit.

Lõputöö käigus on kirjeldatud mõõdukeid mis vastavad TTK neljale aspektile. Analüüsitud on Tallinna hotelliturgu aastatel 2011 – 2013. Välja on toodud ootused tulevikus ja riskid täna. Välja on toodud põhilised Olümpia hotelli käibe tekitajad ja tegevuskasumi ootused. Analüüsi ka põhjused, miks mõnes hotelli osakonnas on probleemid tööjõuga suuremad, kui teistes.

Käesolevas lõputöös on autor uurinud TTK teoreetilist käsitlust ning koostanud selle põhjal tulemustasude süsteemi:

- Uus süsteem peab olema motiveeriv töötajatele;
- Vähendada tööjõuvoolavust nendes kahes osakonnas;
- Andma ettevõttele eelise tööjõuturul uute töötajate värbamisel.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et sissejuhatuses püstitatud eesmärk sai täidetud. Uuriti ja analüüsi hotell Olümpia tegevust. Analüüsi nii sise- kui ka väliskeskonda milles tegutsetakse. Valiti välja kaks osakonda, kus on tööjõu liikuvus kõige suurem ja kes vajavad kõige enam tulemustasude süsteemi ning selget eesmärgistatud plaani. Järgmine samm on uus süsteem “maha müüa” juhtkonnale. Juhtkond ei tohi karta, et TTK kasutuselevõtt toob lisakulusid, pigem tuleb neil mõista, et pikas perspektiivis toob see lisa tulu.

Lõputöös käsitletud TTK aspekte silmas pidades tuleb tõdeda, et ettevõtte vajab väga uut lähenemist. Katsetada tuleb erinevaid variante ja küsida tagasisidet ning ettepanekuid töötajatelt. See peaks olema esimeseks sammuks ja näiteks, et on võimalik motiveerida erinevaid osakondi koostööle, kes oma protsessides sõltuvad üksteisest. Kuna vähese tööjõu probleem on kogu jaekaubanduses, tuleb Olümpia hotellil kiirelt tegutsema asuda, et probleemile lahendusi leida.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (jaanuar-veebbruar)
2. Selle teksti aluseks olev materjal pärineb Tarmo Noobi samateemalisest EMBA lõputööst (EMBA, EBS 2006)
3. Haspeslagh, P. Portfolio Planning: Uses and Limets, Harvard Business Review (jaanuar - veebruar 1982)
4. Jones, T. O., Sasser, W. E. Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review (November - detsember 1995)
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Tasakaalus Tulemuskaart - Strateegialt Tegudele, Tallinn, Pegasus, 2003
6. Schneidermann, A. Setting Quality Goals, Quality Progress (aprill 1988), 51-57
7. Valkainen, A. Tulemuste juhtimine tarkvara abil, Äri-IT, (sügis 2013)
8. Isaacson, W. Steve Jobs, Ajakirjade Kirjastus, 2012
9. Koch, R. Strateegia käsiraamat, Kuidas Luua Võidustrateegiat, Tallinn, Tänapäev, 2007
10. Hotell Olümpia Üldkoosolek 2013,2014
11. Ajakiri Fookus, Liidrite lood, <http://www.prokons.ee/files/1353756332.pdf>
12. Rumelt, R. P. Hea Strateegia/ Halb Strateegia, Tallinn, Äripäev, 2013
13. Äripäev 10.04. 2014, <http://leht.aripaev.ee/images/publicationimages/bd837789-edb0-477e-a9fc-80307b18c78a-Paper/issue.pdf>

14. Ajakiri Direktor, Mai 2014, <http://www.director.ee/>
15. Hotell Olümpia Majandusaasta Aruanne 2011 ja 2012
16. Ajakiri Direktor, Märts 2008, [http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-
eestis/](http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-
eestis/)
17. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>

LISAD

Lisa 1. Kliendirahulolu küsitlus.....	48
Lisa 2. HS Tulemistasude süsteem.....	49
Lisa 3. SB Tulemustasude süsteem.....	50
Lisa 4. Produktiivsustabel.....	51

Satisfaction Table

RD TLLZR RD TLL Olumple - Response Date: Year To Date '13 Ending 5/20/13

Guest Segment: All Guests · Guest Segment 2: All Guests · Benchmark: All Rezidor Properties · Calculation: Average

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Total Year To Date '13	Benchmark All Rezidor Properties
Sample Size (Not Available)	35	34	35	33	38	165	60K
NPS							
Net Promoter Score	38.00	55.88	74.67	40.32	65.79	50.18	48.81 +12.37
NPS Segment							
Promoters	58.00	67.65	74.67	61.54	65.79	66.53	50.88 +6.65
Passives	24.00	20.59	25.33	26.03	34.21	26.12	27.45 -1.33
Detractors	20.00	11.76	0.00	12.33	0.00	7.35	12.67 -5.32
Performance Summary							
GOI - Golden Question Index	8.33	8.57	8.73	8.35	8.72	8.55	8.26 +0.29
GSI - General Service Index	8.73	8.58	8.65	8.38	8.54	8.51	8.30 +0.21
GPI - General Product Index	8.64	8.40	8.57	8.14	8.40	8.33	8.37 -0.05
Overall Guest Experience Scores (in GOI)							
Overall experience (in GOI)	8.28	8.35	8.79	8.49	8.79	8.59	8.41 +0.18
Overall service (in GOI)	8.80	8.74	8.82	8.62	8.84	8.75	8.53 +0.22
Overall accommodations (in GOI)	8.60	8.50	8.59	8.32	8.68	8.51	8.30 +0.21
Loyalty and Value Summary (in GOI)							
Recommend (in GOI)	8.12	8.65	9.04	8.45	9.03	8.71	8.40 +0.32
Return (in GOI)	8.52	8.65	9.09	8.49	9.05	8.82	8.36 +0.46
Return for leisure	7.75	8.17	9.00	8.85	9.42	8.89	8.45 +0.44
Return for business	8.67	9.00	9.25	8.47	8.92	8.83	8.28 +0.55
Return to same brand (in GOI)	8.04	8.65	8.30	8.22	8.00	8.25	8.18 +0.07
Value for price paid (in GOI)	7.96	8.26	8.46	7.87	8.61	8.22	7.84 +0.39
Service Summary (in GSI)							
Overall arrival (in GSI)	8.62	8.50	8.65	8.58	8.79	8.68	8.81 -0.08
Overall hotel staff/service (in GSI)	8.78	8.70	8.83	8.67	8.79	8.75	8.89 -0.06
Overall departure (in GSI)	8.84	9.12	9.01	8.84	8.82	8.93	8.88 +0.05
Product Summary (in GPI)							
Overall Guest Room - Bathroom	8.28	8.50	8.47	8.21	8.37	8.36	8.20 +0.16
Guest Room - Bathroom Cleanliness	8.68	8.88	8.97	8.69	8.78	8.81	8.60 +0.21
Overall guest room (in GPI)	8.08	8.64	8.58	8.19	8.39	8.39	8.25 +0.14
Overall guest bathroom (in GPI)	8.48	8.36	8.37	8.23	8.35	8.34	8.16 +0.18
Overall F&B (in GSI, GPI)	8.67	8.27	8.70	8.22	8.91	8.44	8.19 +0.26

Lisa 2

TULEMUSPALGA KRITEERIUMID	Eelmise kuu tulemused	TULEMUSPALGA SKAALA										Punktid	Osakaal	Tulemus	Saavu- tatud tulemus
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Produktiivsus	9,20	8,0	8,3	8,6	8,9	9,2	9,5	9,7	9,8	9,9	10	5	30%	1,5	1,50
Üldine rahulolu Hommilikusöögiga	8,5	8,5	8,55	8,6	8,65	8,7	8,75	8,8	8,85	8,9	9	2	20%	1,6	1,60
Puhtus	8,72	8,5	8,55	8,6	8,65	8,7	8,75	8,8	8,85	8,9	9	5	20%	1	1,00
Teenindusvalmidus	8,69	8,5	8,55	8,6	8,65	8,7	8,75	8,8	8,85	8,9	9	4	30%	1,2	1,20

100% 5,3

Kriteerium: Teenindus valmidus hommikusöögil oli vähemalt 8,5

**Klientide
arv**

**Hind
neto**

Tulemus 53% 5,30

HS müük neto

8670

6,00 €

52 020€

Teenindajate

töötunnid kuus kokku

1239,5

Maks 5%

MAKSIMUM TULEMUSPALK 5,0% HS

müügist

5,00%

2 601 EURO

kokku

1239,5

SAAVUTATUD TULEMUS

53%

=

1378,5

1378,5

EURO

Jagamine vastavalt tehtud töötundidele

1239,5

kuu töötunnid

1,1122

eur/t

PRODUCTIVITY REPORT																															
april 2013	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Breakfast																															
Planned outsourced covers		30			35			51																							116
Planned covers	200	80	150	250	220	250	250	100	177	180	225	250	500	570	128	186	266	268	332	522	507	170	220	330	339	325	475	700	210	200	8580
Planned hours	32	38	32	38	38	44	37	24	32	32	32	38	68	74	26	32	38	38	44	68	68	32	38	44	44	50	68	73	31	32	1285
Planned Factor	6,25	2,89	4,69	6,58	6,71	5,68	6,76	6,29	5,53	5,63	7,03	6,58	7,35	7,70	4,92	5,81	7	7,05	7,55	7,68	7,46	5,31	5,79	7,5	7,7	6,5	6,99	9,59	6,77	6,25	6,77
Covers	188	81	175	228	239	208	253	155	177	198	228	181	482	574	146	189	277	298	342	534	558	168	218	332	362	336	467	677	206	193	8670
Workhours	32,3	36,5	34	38,8	39	42,8	42,3	29	35,8	31,5	29,8	33,3	67,8	71,3	27,3	26,5	41	43,5	33	59,8	48	33,3	37,5	41,8	44,3	46	63,3	69,3	29,8	31,5	1239,25
Factor	5,83	2,22	5,15	5,88	6,13	4,87	5,99	5,34	4,95	6,29	7,66	5,44	7,11	8,06	5,36	7,13	6,76	6,85	10,4	8,94	11,6	5,05	5,81	7,95	8,18	7,3	7,38	9,78	6,92	6,13	7,00

SUMMARY

DEPLOY OF BALANCED SCORECARD MODEL AN EXAMPLE OF HOTEL OLYMPIA'S "SUPER BREAKFAST"

Urmas Sarri

The length of this thesis together with the title page, contents page and summary is 54 pages and the number of words is 10450. The thesis includes 7 figures 1 formula and 10 tables. The list of works consulted contains 17 sources.

The research is mainly used secondary data from the Hotel Olympia Annual Report 2011 and 2012, the Hotel Olympia General Meeting 2013 and 2014, Employee satisfaction survey in 2012 and 2013 and the Client satisfaction survey.

The main parts of the process are current situation analysis, objectives, strategy definition and planning. The process consists analysis and intuition and leave the end open. The new system has not been offered yet, but is a first step towards the final solutions.

In the first part of thesis there are the nature, the concept, history and implementation principles of balanced scorecard. There are founded special metrics an example of Hotel Olympia and provides examples of companies in Estonia and elsewhere in the world, which has already implemented the balanced scorecard.

The second part of thesis analyzes the external and internal environment in which the company operates: Also a SWOT analysis has been made.

The third section provides a bonus system for the Olympia Hotel "Super Breakfast" as an example, which takes into account both the financial performance as well as the so-called soft values. SMART analysis principles are used.

The thesis aim is to find the implementation of balanced scorecard model in enterprise system as a tool of motivation of employees to calculate performance fees. Based on the stated aim the following research tasks are set:

- 1) To investigate the Balanced Scorecard methodology and to describe all aspects of methodology.
- 2) To give examples of companies which have implemented balanced scorecard.
- 3) To find a practical solution how to implement the methodology in the company:
 - To investigate the departments that most need the bonus system;
 - To investigate metrics, what would be needed to create a bonus system;
 - To relate selected metrics to unitary system.

The subject of investigation is Hotel Olympia. Hotel Olympia belongs to Rezidor hotel group and operates under the brand Radisson Blu from 01.06.2010 and has been named the Radisson Blu Hotel Olympia. Radisson Blu Hotel Olympia is part of the international hotel group named Carlson Rezidor Hotel Group, which offers complete management and operator services for Hotel Olympia, which is owned by Linstow.

The balanced scorecard is a strategic planning and management system that is used extensively in business and industry, government, and nonprofit organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organization performance against strategic goals. It was originated by Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton as a performance measurement framework that added strategic non-financial performance measures to traditional financial metrics to give managers and executives a more 'balanced' view of organizational performance. While the phrase balanced scorecard was coined in the early 1990s, the roots of the this type of approach are deep, and include the pioneering work of General Electric on performance measurement reporting in the 1950's and the work of French process engineers (who created the *Tableau de Bord* – literally, a "dashboard" of performance measures) in the early part of the 20th century.

In this thesis, the author has researched and compiled balanced scorecard theoretical discussion of the basis of performance-related payment system must:

- Motivate staff;
- Reduce employee turnover in these two departments;
- Give an advantage to the company in the labor market when recruiting new staff.

In summary, we can say that the thesis goal was met. Hotel Olympia's action has been studied and analyzed, the internal and external environment has been analyzed. Two departments, which have the highest labor mobility and who need the most performance - related pay system and clear focused plan were selected. The next step is to "sell" a new system to management, who should not be afraid that the implementation of balanced scorecard leads to additional costs, rather, they need to understand that in the long perspective it will bring in additional revenue.