

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Heli Allika

**AS BCS ITERA TULEMUSTASUSÜSTEEMI  
ARENDAMINE**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Tulemusjuhtimise, tulemustemõõtmise ja tasustamise olemus ja eripärad.....	6
1.1 Tulemusjuhtimise areng ning tulemuste mõõtmine .....	6
1.2 Teadmuspõhise töötaja ja meeskonna juhtimise eripärad .....	12
1.3 Tulemustasusüsteemide teoreetilised lähtekohad.....	18
2. Tulemustasusüsteemi uuring AS´is BCS Itera.....	25
2.1 AS´i BCS Itera organisatsiooni ja tulemustasusüsteemi tutvustus.....	25
2.2 Uuringu meetodika ja tulemused.....	34
2.3 Järeldused ja ettepanekud tulemustasusüsteemi arendamiseks AS´is BCS Itera ..	40
Kokkuvõte .....	44
Viidatud allikad.....	47
Lisad.....	53
Lisa 1. AS BCS Itera organisatsioonikultuuri ja tulemustasusüsteemi käsitlev küsitlus .....	53
Lisa 2. AS´is BCS Itera läbi viidud küsitluse vastused.....	58
Lisa 3. AS´i BCS Itera tegevjuhiga läbi viidud intervjuu süstematiseeritud vastused .....	63
Summary .....	68

## SISSEJUHATUS

Tulemustasusüsteemid ja tulemusjuhtimine on juhtimismetoodika, mis on välja vahetamas seni kasutusel olnud traditsioonilisi juhtimisvõtteid. Juhtimisteoorias on tulemusjuhtimine tugevalt kanda kinnitanud, kuid selle praktiline rakendamine on osutunud keeruliseks väljakutseks. Tulemusjuhtimine on strateegiline, kogu organisatsiooni hõlmav protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsioonis töötavate inimeste ja meeskondade (üksuste) tulemuslikkuse tõstmise (Armstrong 2006: 495). Tulemusjuhtimise lahutamatu osa on tulemustasusüsteemid, ehk nägemus, kuidas tulemust mõõdetakse ja tasustatakse. See sisaldab eesmärgistamist, mõõdikute kasutamist ja tulemuste hindamist. Tulemustasusüsteem määrab, kuidas makstakse lisaks põhipalgale lisatasu(sid) lähtuvalt töötaja tulemuslikkusest (tulemustasu, preemia, boonus). Traditsioonilisi finantsmõõdikuid on erialases kirjanduses palju kritiseeritud. Nähakse tugevat vajadust lisada tulemustasusüsteemi teisi mitte finantsilisi mõõdikuid, nagu on strateegilised, operatiivsed ja kvaliteedinäitajad (Yadav *et al.* 2013: 948).

AS BCS Itera (edaspidi Itera) on majandustarkvara konsultatsiooni ettevõtte, kes juurutab majandustarkvara ning teostab sellele igapäevast tuge. Itera soovib olla mõjukaim ja kiireima arenguga valdkonnapõhiste lahenduste konsultatsiooni ettevõtte majandustarkvara turul. Ettevõttes on kasutusel tulemustasusüsteem, mis koosneb fikseeritud põhitasust ning individuaalsest tulemustasust. Taoline skeem on ettevõttes kasutusel olnud aastaid. IT valdkond on Eestis kiiresti arenev ning konkurents turuosaliste vahel järjest teravam. Oma positsiooni kindlustamiseks ning laiendamiseks on oluline tõhustada ettevõttesisest toimimist ning autor arvab, et tulemusjuhtimine, ning tulemustasusüsteemi mõistlik rakendamine annab selleks head eeldused.

Viimase kolme kuni nelja aastaga on ettevõtte töötajate arv oluliselt kasvanud ning on jõutud punkti, kus on vaja analüüsida, kas tänane tulemustasusüsteem toetab ettevõtte väärtusi ning meeskonnatööd. 2013.aasta sügisel toimus ettevõtte strateegiapäeval motivatsioonisüsteemi teemaline töötuba, mille tulemusena otsustati moodustada töögrupp, mille eesmärgiks sai leida vastus küsimusele: kuidas muuta tulemustasusüsteemi ülesehitust nii, et töötajad muudaksid oma käitumist, mis omakorda muudaks ettevõtte edukamaks? Samuti erinevate motivatsioonitegurite sissetoomist olemasolevasse tulemustasusüsteemi, mis toetaksid Itera eesmärkide saavutamist. Antud töögrupi moodustamine ning vestlus ettevõtte personalijuhiga sai peamiseks tõukeks, miks töö autor otsustas lõputöö kirjutada Itera tulemustasusüsteemist. Uurimisprobleemiks on ettevõtte tulemustasusüsteemi vastavus ettevõtte väärtustele ja igapäevaste tööprotsesside toetamisele.

Töö eesmärk on teha ettepanekud ettevõtte tulemustasusüsteemi parendamiseks AS'is BSC Itera.

Uurimisülesanded:

- anda ülevaade tulemusjuhtimise arengust ning tulemusmõõtmise teoreetilistest käsitlustest;
- selgitada teadmuspõhise töötaja ning meeskonna juhtimise iseärasusi;
- esitada tulemustasusüsteemide teoreetilised lähtekohad, fookusega meeskonna põhistel tulemustasusüsteemidel;
- kirjeldada Itera organisatsiooni ja praegust tulemustasusüsteemi;
- viia läbi tulemustasusüsteemi puudutav uuring AS'is BCS Itera ja esitada tulemused;
- teha ettepanekud tulemustasusüsteemi täiendamiseks.

Käesoleva töö teoreetiline tagapõhi toetub tulemusjuhtimise teooriale, detailsemalt keskendutakse teadmuspõhise ja meeskonna juhtimisele ning tulemustasustamise eripäradele. Käesoleva lõputöö sihtrühm, kellele töö on suunatud, koosneb ettevõtte tegevjuhist, ärijuhtidest ning personalijuhist. Peamisteks allikateks on teadusartiklid erinevatest juhtimisalastest ajakirjadest nagu Team Performance Management, Journal of Knowledge Management, International Journal of Productivity and Performance Management jne. Materjalide leidmiseks kasutatakse EBSCO Academic Search

Complete, EBSCO Business Source Complete, Google Scholar, Sage, Scopus andmebaase.

Empiirilise osa aluseks on teoreetilised materjalid, mille põhjal koostatakse intervjuude küsimused ning küsimustega uuring. Lõputöö empiirilise osa teostamiseks on välja valitud järgnevad meetodid:

- Itera dokumentide analüüs;
- poolstruktureeritud intervjuu;
- küsimustega uuring.

Ettevõtte dokumentides on kirjeldatud ettevõtte visioon, strateegia ning eesmärgid, samuti on ettevõttes igal aasta korraldatud rahulolu- ja motivatsiooniuring. Eelnimetatud dokumendid annavad hea sisendi analüüsiks, kas tulemustasusüsteem toetab ettevõtte eesmärke. Uuring ning intervjuu viiakse läbi Itera töötajate hulgas ning valim on kõikne. Töö autor töötab kõnealuses ettevõttes, seetõttu on tagatud ligipääs soovitud dokumentidele.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, esimeses osas alustatakse tulemusjuhtimise teoreetilise seisukohtade tutvustamisega ning peatükk lõpeb teadmuspõhise ja meeskonna juhtimise eripäradega. Teises peatükis antakse põhjalik ülevaade organisatsioonist, millele järgneb analüütiliste tulemuste blokk ning peatükk lõpeb järelduste ning ettepanekutega.

Käesoleva töö raames soovib autor tänada juhtimiseaine õppejõudu Gerda Mihhailovat, kelle soovitusel uurimispraktika aine raames osutusid väga väärtuslikuks, juhendajat Jaana Kikast, kelle märkused töö alustamise ja lõpu faasis aitas mõtteid konkretiseerida ning head sõpra Tartu Ülikooli doktorantuuris õppivat Egle Mätast.

# 1.TULEMUSJUHTIMISE, TULEMUSTEMÕÖTMISE JA TASUSTAMISE OLEMUS JA ERIPÄRAD

## 1.1 Tulemusjuhtimise areng ning tulemuste mõõtmine

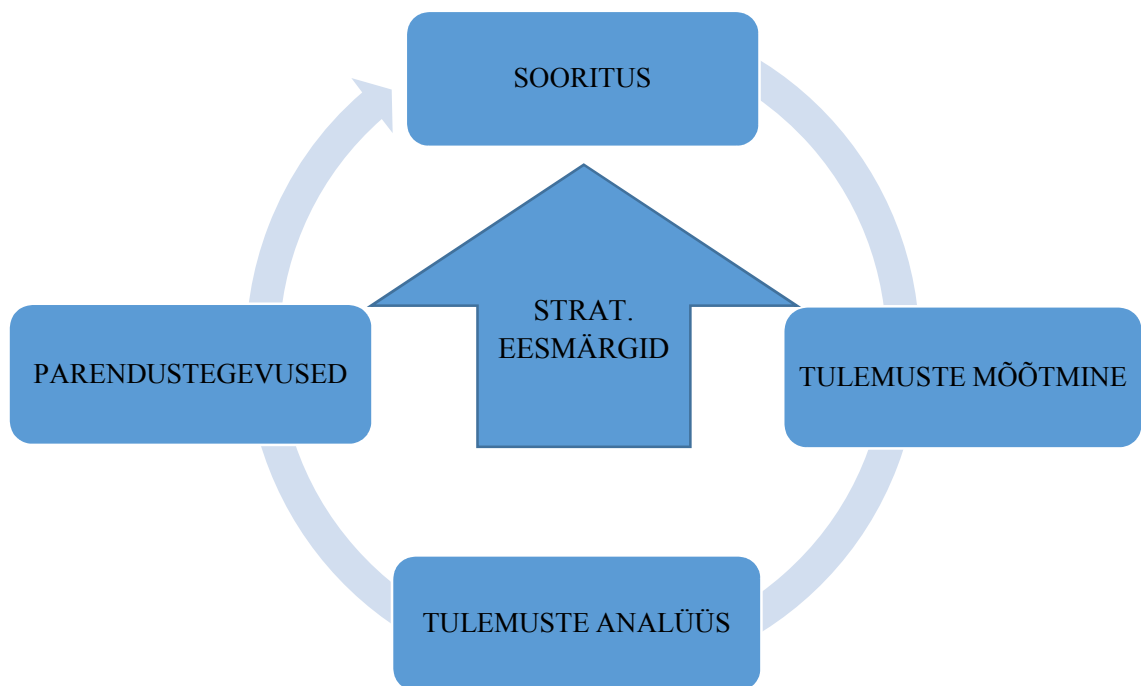
Tulemusjuhtimine ning tulemuste mõõtmine on kaasaegse ettevõtte juhtimise üks võimalusi, mis kaasajal on järjest enam kasutust leidnud. Samas on väga oluline defineerida, kuidas toimub tulemuste mõõtmine. Käesolev peatükk keskendubki tulemusjuhtimise põhimõtete ja tulemuste mõõtmise ülevaatele.

Tulemusjuhtimine on juhtimismetoodika, mis on kogunud populaarsust alates 1980ndatest, selle eesmärgiks on saada parim tulemus nii üksikisikult kui ka meeskonnalt ehk kogu organisatsioonilt. Efektiivse tulemusjuhtimise aluseks on arusaamine, mis eesmäärke soovitakse saavutada ning juhtimisstiil, mis võimaldab selleni jõuda. (Dransfield 2000: 69)

Erialases kirjanduses kohtab järgnevaid mõisteid *performance* (sooritus), *performance measurement* (tulemuste mõõtmine) ja *performance management* (tulemusjuhtimine) (Smith ja Rupp 2004; Smith ja Rupp 2003; Zobal 1999; Amaratunga ja Baldry 2002; Bititci *et al.* 2000; Parker 2000; Robson 2005; Powell 2004). Tegu ei ole kindlasti sünonüümidega vaid omavahel väga tugevalt seotud, kuid siiski erinevate mõistetega. Neely (1995, viidatud Yadav *et al.* 2013: 949 vahendusel) märkis, et tulemuste mõõtmine on tegevuse ja selle efektiivsuse mõõtmine. Tulemusjuhtimine on aga protsess, kus ettevõtte juhib oma tegevusi kooskõlas organisatsiooni strateegia ja sihtidega (Yadav *et al.* 2013: 949). Sarnast nägemust jagab ka Amaratunga ja Baldry (2002: 218), kes väidab, et mõõtmine aitab organisatsioonil hinnata, kas liigutakse eelnevalt paika pandud eesmärkide poole, ning mõõtmine ei ole lõpptulemus, vaid vahend efektiivsema ehk tulemuslikuma juhtimise suunas.

Mõõtmisel saadud tulemused näitavad resultaati, kuid see ei anna seletust, miks midagi juhtus või mida selle infoga peale hakata. Selleks, et organisatsioon suudaks tulemusmõõtmise väljundeid efektiivselt ära kasutada, peab ta suutma tulemuste mõõtmisest üle minna tulemusjuhtimisele. (Amaratunga ja Baldry 2002: 218)

Alljärgneval joonisel on ära näidatud tulemusjuhtimise, tulemuste mõõtmise ning strateegiliste eesmärkide omavaheline seos (Joonis 1).



**Joonis 1.** Terviklik tulemusjuhtimise protsess (autori koostatud, allikas: Amaratunga ja Baldry 2002: 218, Yadav *et al.* 2013: 949)

Alguse sai tulemusjuhtimise areng tootmisettevõtetest, kelle jaoks oli tulemuste mõõtmine ülioluline, sellesse ajajärku jäävad järgmiste juhtimistehnikate sünd: ajastatud tootmine ja tarnimine (*just in time*), äriprotsesside ümberkujundamine (*business process reengineering*) ja terviklik kvaliteedijuhtimine (*total quality management*) (Johnson 1992, Watson 1993, viidatud Yadav *et al.* 2013: 952 vahendusel). 21. sajandi esimesel kümnendil liikus fookus tootmiselt teenindusettevõtetele ja seoses sellega muutsid oluliseks juhtimine, koolitamine, innovatsioon, võimed, teadmised, töötaja personaalne areng (Yadav *et al.* 2013: 965).

Tulemusjuhtimist ning tulemustasusüsteeme käsitlevas erialakirjanduses domineerib valdavalt nägemus, et tänapäeva dünaamilises ja pidevalt muutuv keskkonnas traditsiooniline juhtimine ja traditsioonilised finantsmõõdikud ei taga enam oodatud edu (Yadav *et al.* 2013: 947-971; Bititci *et al.* 2006: 1330; Markova ja Ford 2011: 815). Nii Yadav (*et al.* 2013: 956) kui ka Parker'i (2000: 63) sõnul tõi tulemusjuhtimise esile tõus muutuse tulemusmõõdikute osas - traditsioonilistele finantsmõõdikutele (kasum, rahavood, tasuvus) lisaks hakati mõõtma ka teisi näitajaid (produktiivsus, praak, tsükliäeg, kulu, kvaliteet, tarnetäpsus, tarnekiirus). Parker (2000: 63) on nimetanud finantsmõõdikute nõrkusteks järgmisi asjaolusid:

- sissepoole suunatus;
- ei sisalda vähem materiaalseid faktoreid nagu kvaliteet, kliendirahuolu;
- finantsnäitajad iseloomustavad hästi minevikku, kuid ei suuda anda head sisendit tulevikuks.

Tulemuste mõõtmise juures peetakse kõige olulisemaks mõõdikute ühilduvust organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ja soovitatakse esiteks selgeks teha, mida tahetakse mõõta (Parker 2000: 64; Zobal 1998: 243; Cacioppe 2013: 323). Parker'i (2000: 65) ja Cambridge Ülikooli professor Andy Neeley (Powell 2004) sõnul ei tohi välja valida väga palju erinevaid mõõdikuid, kuna see raiskab aega ja ressursi ning tulemuste mõõtmisesüsteemi tuleb regulaarselt üle vaadata. Sama kinnitavad ka Bititci (*et al.* 2000: 696), Parker (2000), Cacioppe (1999). Tulemuste mõõtmise süsteem peab olema kompleksne ehk ettevõtte alameesmärgid peavad olema kooskõlas organisatsiooni üldiste sihtidega, ning samuti ei tohi mõõdikud ise üksteisega vastanduvad olla (Parker 2004: 65; Powell 2004: 1020; Zobal 1998: 244).

Kõige peamiseks faktoriks tulemuste mõõtmise ja selle eest tasu maksmise juures, peetakse sõnumit, mida see edastab inimestele – organisatsioon väärtustab seda, mida mõõdab (Powell 2004: 1020; Zobal 1998: 242; Caruth, B. ja Caruth, G. 2013; Cacioppe 1999: 322). Selleks, et olla edukas, on vajalik mitmete võtmemõõdikute jälgimine (Ramirez ja Nembhard 2004: 605). Juhtkond peab olema üksmeelel ja selgelt sõnastama, mis tulemused aitavad ettevõtte eesmarke saavutada. Samuti annavad mõõdikud inimestele selged juhtnöörid, kuidas tegutseda, ehk läbi nende on võimalik mõjutada inimeste käitumist nii, et tehtaks õigeid asju. Mõõdikud on kui „kaart“, ettevõtte teab,

kuhu ta tahab jõuda, ning annab ka ettekujutuse hindamaks, kas liigutakse õiges suunas või ei. (Powell, 2004: 1020)

Parker (2000: 63) sõnul mõõdetakse tulemusi selleks, et :

- hinnata edukust;
- aru saada, kas rahuldatakse klientide vajadusi;
- aru saada oma protsessidest;
- aru saada, kus asuvad „pudelikaelad“;
- kindlustada, et otsuseid tehakse faktide mitte kõhutunde põhjal;
- näha, kas plaanitud muudatused ka ellu viiakse.

Edukalt juurutatud tulemustasusüsteem, mis on saavutatud läbi organisatsioonilise muutuse, viib konsulteerivama ja osavõtlikuma juhtimisstiili juurde. Samamoodi võib korrektne tulemuste mõõtmine anda tõuke saavutustele orienteeritud kultuuri esile kerkimiseks. (Bititci *et al.* 2006: 1325)

Bititci (*et al.* 2006: 1326) auditeerisid ja juurutasid kümne aasta jooksul mitmeid tulemusmõõtmise süsteeme ning jõudsid järeldusteni:

- organisatsiooni kultuuril ja juhtimisstiilil on mõju sellele, kuidas tulemustasusüsteeme juurutatakse/kasutatakse, seega mõjutab nende edukust või ebaõnnestumist;
- tulemustasusüsteemid võivad mõjutada juhtimisstiili ning mingil määral ka organisatsiooni kultuuri.

Nudurupati (2003, viidatud Bititci *et al.* 2006: 1331 vahendusel) leidis, et õigesti disainitud, juurutatud ja realselt kasutatav tulemusmõõtmise süsteem võib mõjutada juhtimisstiili muutust rohkem dünaamilisemaks ja proaktiivsemaks. Tulemustasusüsteemi ühilduvuse olulisust organisatsiooni kultuuriga kinnitab ka Zobal (1998: 240). Tulemustasusüsteem ise võib olla tõukeks organisatsiooni kultuuri muutuseks, näiteks kui soovitakse meeskonnale orienteeritud kultuuri, siis meeskonna põhine tulemustasu tugevdab seda (Zobal 1998: 240).

Nii Powell (2004: 1018), McClurg (2001), Zobal (1999), kinnitavad et realselt tulemuste mõõtmise süsteemi välja töötada ja efektiivselt juurutada on väljakutsete rohke protsess. Paljud ettevõtted püüavad mõõta asju, mida on lihtne mõõta, ja sageli mõõdetakse liiga

palju (Powell 2004: 1018). Mõõdikute perioodilist üle vaatamist peab oluliseks Macaulay ja Cook (2001: 5). Andy Neely (Powell 2004: 1019) sõnul koosneb tulemuste mõõtmise protsess neljast osast:

1. mõõtmisüsteemi disain – peamine on valida välja õiged mõõdikud. 1980 ja 1990-ndate probleem seisnes selles, et mõõdeti valesid parameetreid, ehk mõõdeti seda, mida oli lihtne mõõta. Tänapäevaks on fookus muutunud ning probleemiks on liigne mõõtmine. Sellest tulenevalt ei ole enam väljakutseks mõõdikute välja töötamine, vaid nende vahel valimine;
2. juurutamine - juurutamise puhul on väljakutseks andmete kättesaadavus ja selle korrektsus. Inimesed püüavad andmetega manipuleerida viisil, et eesmärgid saaks täidetud. Selle vältimiseks on vaja inimestele mõõtmise sisu ja eesmärki tutvustada;
3. mõõtmise juhtimine - fookus peab olema püstitatud eesmärkidel. Tihti juhivad saavad enda valdusesse toored mõõtmistulemused ning juht peab ise järeldusi tegema. See võib tekitada olukorra, kus tekib vaidlus ja juht peab oma seisukohti kaitsma. Selle asemel tuleks keskenduda sellele, mida antud olukorrast õppida ja teha teisiti tulevikus. On vaja hoolikalt läbi mõelda, kuidas esitleda mõõtmistulemusi selliselt, et tekiks diskussioon, mitte üksteise süüdistamine;
4. mõõtmisüsteemi „värskendamine“ – tulemustasusüsteemi mõõdikud ei saa kindlasti olla „kivisse raiutud“ nende väljamõtlemise hetkest. On vaja läbi aja analüüsida ja jälgida, kas mõõdikud endiselt täidavad oma eesmärki. Kui organisatsiooni eesmärgid muutuvad, tuleb muuta ka mõõdikuid.

Powell (2000: 65) toetab Andy Neely arvamust selles osas, et töötajatele tuleb selgitada, mida mõõdetakse ja miks, ilma selleta edu ei saavutata. Reaalse juurutuskogemuse põhjal väidavad ühe ettevõtte esindajad, et tulemustasusüsteemi edu ei taganud plaan ise, vaid kommunikatsiooni protsess, kuidas seda plaani inimestele edastati (Zobal 1999: 27). Väidetavalt tulemustasusüsteemi disain tagab ainult 25% õnnestumisest, ülejäänud 75% moodustab juurutamine ja edasine haldamine (*Ibid.* 1999: 28). Inimestega tuleb rääkida eeltulevast muudatusest palju varem, kui see tegelikult teoks saab (Caruth, B. ja Caruth, G. 2013).

Lisaks peab Powell (2000: 65) väga oluliseks kõikide juhtide toetust tulemuste mõõtmisele. Powell (2000: 65) toonitab veel, et püstitatud eesmärgid peavad olema realistlikud ja saavutatavad. Bourne (2001, viidatud Bititci *et al.* 2006: 1331 vahendusel)

on samuti arvamusel, et juhtkonna toetus tulemuste mõõtmisele on elulise tähtsusega, takistavateks teguriteks tulemuste mõõtmise juurutamisel on aeg ja pingutus, mida see nõuab ja vastuseis mõõtmisele. Juhtkonna toetusele on Gallivan (*et al.* 2003: 332) juurde lisanud ajalise faktori. Tema sõnul on väga oluline, et juhtkonna toetus püsiks pikema aja vältel, ka siis kui tulemusmõõtmise süsteem lühiajaliselt ei tooda oodatud tulemit. Oodatud tulemus võib märgatavalt aega võtta (12 – 30 kuud). Franco ja Bourne (2003, viidatud Bititci *et al.* 2006: 1331 vahendusel) peab edu eelduseks organisatsiooni kultuuri, kus inimesi ei karistata vigade eest, vaid julgustatakse tulemusmõõdikute üle arutlema.

Üks kõike levinum viga, mida tulemustasusteemi välja töötamisel tehakse on selle seostamata jätmine organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Ettevõtte ei oska mõõtmisest saadud andmeid korrektselt ära kasutada, nõrku tulemusi kasutab juhtkond tihti ära hukkamõistval ja ähvardaval viisil, mis tekitab inimestes kaitsehoiakute tekkimise, mis omakorda tekitab inimestes igasuguse mõõtmise suhtes õigustatud vastumeelsuse. Mõõtmisest saadud informatsiooni tuleks kasutada sisendina arutelule, mida saab tegevustes täiendada/parandada, ehk selliselt käitudes on positiivsed tulemused palju tõenäolisemad. (Zobal 1998: 241)

Toetav juhtkond on oluline võtmeküsimus, paljudel juhtudel peetakse tulemuslikkuse andmeid võimu ja kontrolli vahendite allikaks. Kuid mõõtmine tähendab arusaamist, mis toimub organisatsiooni sees ja püüda seda parendada. (Powell 2004: 1018)

Gallivan (2003) uuris ettevõttes Ford kahte tulemusmõõtmise süsteemi juurutamist (üks oli edukas ja teine mitte) ja selgus, et kui juhid umbusaldavad oma töötajaid ja püüavad neid kontrollida, siis töötajad hakkavad ka sellisel viisil käituma, mis omakorda annab alust umbusalduseks. Vastupidine näide on töötaja võimustamine, kus antakse inimestele piisavalt vabadust otsustada, mil viisil saab tulemusmõõtmise süsteemist võtta maksimumi selleks, et saavutada organisatsiooni eesmäärke. Selline lähenemisviis tekitab inimestes tunde, et neid usaldatakse ning nad püüavad käituda viisil, mis seda usaldust õigustab. (Gallivan *et al.* 2003: 333). Ettevõtte, kes ei kasuta tulemuste mõõtmise väljundeid oma juhtimise arendamiseks, kipuvad kogema eeldatust madalamat efektiivsuse tõusu ning kõrgemat rahulolematust (Amaratunga ja Baldry 2002: 218).

Seega tulemusjuhtimises ja sellega kaasnevas tulemuste mõõtmises nähakse vahendit, mis annab infot organisatsiooni käekäigu kohta ning aitab saavutada strateegilisi eesmärke. Tulemuste mõõtmise mõõdikute välja töötamist ning mõõtmise protsessi juurutamist peetakse väga keeruliseks ja oluliseks protsessiks. Mõõdikud ei tohiks põhineda vaid finantsnäitajatel ning nad peavad toetama organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Samuti tuleb arvestada sellega, et mõõdikud ei ole ajas staatilised, vaid neid tuleb regulaarselt üle vaadata ning vajadusel muuta.

## **1.2 Teadmuspõhise töötaja ja meeskonna juhtimise eripärad**

Käesolevas alapeatükis keskendub autor teadmuspõhise töötaja ning meeskonna tunnusjoontele ning nende juhtimise iseärasustele.

Teadmuspõhine töötaja on töötaja, kellele ei maksta enam töötasu millegi materiaalse loomise ja tootmise eest, vaid pigem protsessi pideva arendamise eest, tagades nii ettevõtte edukuse. (Smith ja Rupp 2004: 146). Teadmuspõhiste töötajate töösooritused annavad võimaluse teenida suuremat kasumit läbi protsesside parendamise, selle asemel, et lihtsalt püüda kulusid minimeerida (Ramirez ja Steudel 2008: 564).

Teadmuspõhised töötajad on kiiresti saanud suurimaks tööjõu grupiks kõikides arenenud maades (Drucker 1999; Helton 1988, viidatud Ramirez ja Nembhard 2004: 602 vahendusel). Ramirez ja Nembhard'i (2004: 602) sõnul ei ole tänapäeva väljakutse enam suurendada manuaalse töölise produktiivsust, vaid teadmuspõhise töötaja mõõtmine ja tema produktiivsuse tõstmine. Teadmised, mida teadmuspõhised töötajad endaga kaasas kannavad, on võimas ressurss.

Töötaja loovus on äriedukuse allikaks, kuid ainult siis kui ta on valmis rakendama oma oskusi, jagama teadmisi ja pühendama aega keerulistele tööülesannetele. (Markova ja Ford 2011: 813). Pfeffer ja Veiga (1999, viidates Smith ja Rupp 2003: 113 vahendusel) peavad organisatsiooni edu võtmeks inimkapitali, mitte füüsilist vara: lihtsustatult, inimesed panustavad oma töösse rohkem tänu suurenenud kaasatusele ning pühendumisele, mis tekib kui neil on rohkem kontrolli ja sõnaõigust oma töö üle; inimesed töötavad targemalt, kuna neid on julgustatud arenema ja tõstma oma

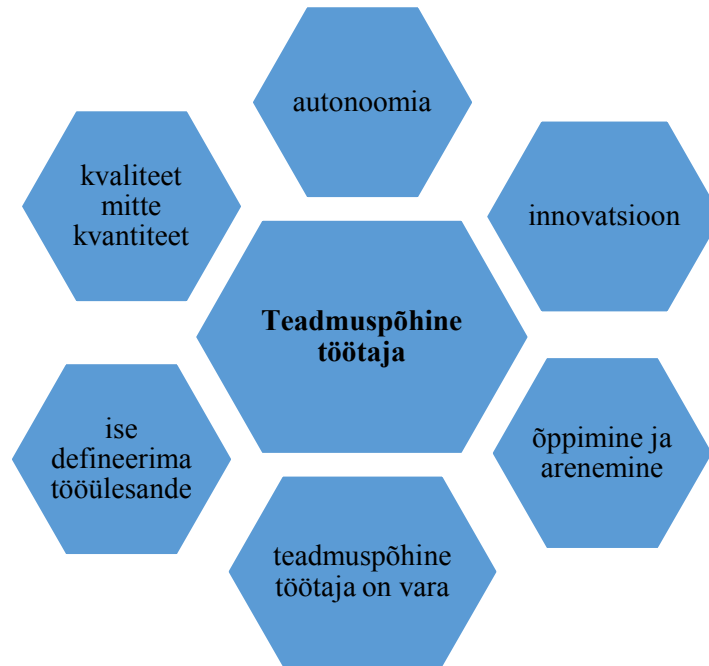
kompetentsi; inimesed on vastutustundlikumad, kuna vastutus on jagatud ka organisatsiooni alumistele astmetele.

Ramirez ja Steudel (2008: 565) on välja toonud kaheksa dimensiooni, mille poolest on võimalik eristada teadmuspõhist töötajat lihttöolisest:

- autonoomia tase - kui palju omab töötaja kontrolli selle üle, kuidas ta oma tööd teeb;
- struktureerituse tase - kehtestatud reeglite, protseduuride tase, kuidas tööd tuleb teha;
- käega katsutavus – füüsiline vs vaimne töö;
- teadmised - tase, kui palju eelnevad kogemused on osa tööst;
- loovuse ja innovaatsuse tase;
- ülesannete keerukuse aste;
- ülesande rutiinsus;
- tase, mil määral on ülesande sooritamiseks vajalik füüsiline jõupingutus ja koordineerimine.

Autonoomia olulist on ära märkinud ka Elliman (*et al.* 2005: 91), öeldes, et teadmuspõhine töötaja naudib autonoomsust ning pidevalt võtab sõna selle üle, mis on tema tööülesanded.

Teadmuspõhisele töötajale iseloomulikud jooned on välja toodud alljärgneval joonisel.



**Joonis 2.** Teadmuspõhisele töötajale iseloomulikud tunnused (autori koostatud, allikas: Ramirez ja Nembhard 2004:608)

Teadmuspõhise töötaja esile tõus sai alguse 1980ndate lõpus ning tänu sellise töötaja kompleksusele ja unikaalsusele peavad juhid ühtse tulemustasusüsteemi välja töötamist väga raskeks ülesandeks (Amar 2002; Chen ja Lou 2002; Frost 2002, viidates Smith ja Rupp 2004:146 vahendusel).

Teadmuspõhist töötajat ei ole lihtne jälgida ega mõõta (Davenport and Prusak 2000, viidates Ramirez ja Steudel 2008: 566 vahendusel). Kuigi mõned teadmuspõhise töötaja mõõtmise meetodid eksisteerivad, ei ole need saavutanud üldist heakskiitu (Ramirez ja Nembhard 2004: 605). Mundel (1975, viidates Ramirez ja Nembhard 2004: 607 vahendusel) soovib alustada alljärgnevatest küsimustest, kui eesmärgiks on välja töötada teadmuspõhise töötaja mõõdikud:

- mis on tööülesande eesmärk;
- millised on tulemused, mida tuleb teha selleks, et saavutada eesmärk;
- kuidas neid väljundeid saab loendada;
- kui palju ja mis ressursid on vajalik väljundite tootmiseks;
- mis on teostatav ja soovitatav tegevusplaan järgmiseks perioodiks;
- kas mõõdikuid saab kopeerida ja standardiseerida.

Teadmuspõhise töötaja hindamist käsitles Gordon (1997, viidatud Ramirez ja Nembhard 2004: 608 vahendusel), mida täiendas Ramirez ja Nembhard (2004: 617). Autorid pakkusid välja järgnevad mõõdikud, mida kasutada teadmuspõhise töötaja hindamisel (Tabel 1).

**Tabel 1.** Teadmuspõhise töötaja mõõdikud (autori koostatud).

	<b>Autor</b>	
<b>Mõõdik</b>	Gordon	Ramirez ja Nembhard
kogus	x	x
kvaliteet	x	x
aeg	x	x
kulu/tasuvus		x
autonoomia		x
efektiivsus		x
tõhusus		x
kliendirahulolu		x
innovatsioon ja loovus		x
projekti edu		x
vastutus		x
tööluus		x

Ramirez ja Nembhard (2004: 624) analüüsis oma töös erinevaid mudeleid ning jõudis järeldusele, et keskmiselt kasutatakse mudelis kahte või kolme mõõdikut, kõige suurema mõõdikute arvuga mudelis oli kasutusel viis.

Teadmuspõhise töötaja mõistega on seotud saavutustele orienteeritud kultuuri mõiste, kus inimesed käituvad teisiti kui tavalises organisatsioonis. Saavutustele orienteeritud kultuuris nimetavad inimesed üheks oma töö osaks jätkuvat tööd selle nimel, et organisatsiooni tulemused paraneksid. Tavalises organisatsiooni piirdub töötaja vaid oma tööülesannete kirjeldamisega, näiteks „Ma olen ostujuht“. Inimese käitumist mõjutab suurel määral tunnetus, kas ta omab võimu (*in-control*) või ei (*being controlled*), ja saavutustele orienteeritud kultuuris on ülimalt oluline, et inimene tunneks, et ta omab juhtimiskontrolli. Ainult sellisel juhul on ta võimeline panustama kogu organisatsiooni tulemuste parendamisse. Seega sellist mõtteviisi on vaja jälgida tulemuste mõõtmise protsessi välja töötamise juures. Inimesed peavad tundma, et juhid ei kontrolli iga nende sammu ning tulemust. Tulemuste mõõtmise süsteem peab julgustama inimesi targemalt

töötama, selle asemel, et lihtsalt rohkem töötama. Kokkuvõtvalt, kui soovitakse saavutustele orienteeritud kultuuri, siis peab tulemuste mõõtmise süsteem tekitama olukorra, kus inimene tunneb, et ta omab võimu. (Robson 2005)

Teadmuspõhise töötaja juhtimise osas väidab Bildstein (*et al.* 2013: 789), et industriaalaja juhtimismudelid ei suuda tõsta teadmuspõhise töötaja produktiivsust. Seetõttu nähakse tulevikku jagatud juhtimisel, kus vertikaalne ja horisontaalne juhtumine toimub koos. Oluline on aru saada, et see ei tähenda vertikaalse juhtimise väljatõrjumist, vaid just koostööd. (Bildstein *et al.* 2013: 800)

Juhtide suurimaks väljakutseks 21. sajandil on teadmuspõhise töötaja produktiivsus (Ascente 2010). Hooker ja Csikszentmihalyi (2003, viidatud Bildstein *et al.* 2013: 800 vahendusel) on välja toonud kuus käitumisviisi, mis toetavad jagatud juhtimise arengut:

- meisterlikkuse toetamine;
- selgete eesmärkide määratlemine;
- regulaarne tagasiside andmine;
- väljakutsete ja oskuste sobitamine;
- segajate vähendamine;
- vabaduse loomine.

Enne, kui hakata meeskondade eripärasid välja tooma, on vaja selgeks teha, mis on „meeskond“. Eelkõige, mis eristab meeskonda grupist. Grupiks võib pidada ükskõik kui suurt inimeste rühma, kes omavahel suhtlevad, on teineteisest teadlikud (Schein 1988, viidates Senior ja Swailes 2004 vahendusel). Grupi ja meeskonna erinevus seisneb selles, et grupis inimesed ei tee ühist tööd ja neil puudub ka selleks vajadus, grupi tulemus on kõigi individuaalsete panuste mehaaniline summa ehk puudub sünergia (Senior ja Swailes 2004: 318). Kollektiivselt, läbi sünergia, on meeskonnaliikmed võimelised saavutama rohkem, kui nad seda individuaalselt teeks (Zobal 1998: 237; Woerkom ja Croon 2009).

Tihedast konkurentsist tingitud paindlikkuse ja kohanemisvõime vajadus on põhjustanud meeskondade kasutamise suure tõusu (Pina *et al.* 2008: 7; Zobal 1998: 239). Globaalses, muutuv ja kliendile orienteeritud maailmas mängib meeskond edu saavutamiseks peamist rolli (Pina *et al.* 2008: 16). Varasemad uuringud on tõestanud, et eksisteerib seos meeskonna ja produktiivsuse, kliendirahulolu, madalamate kulude ja suurema töörahulolu vahel (McClurg 2001: 73).

Meeskonna edukuse peamiseks võtmeteguriks peetakse meeskonnaliikmete vahelist koostööd (Smith ja Rupp 2004: 154). Meeskonnatöö võtmetegurid on üksteise tulemuste jälgimine, tagasiside andmine ja vastuvõtmine, suletud kommunikatsioon ja üksteise toetamine (Senior ja Swailes 2004: 320). Samas tuleb arvestada sellega, et „meeskonnad ei eksisteeri vaakumis“ (Wheelan 1999, viidates Senior ja Swailes 2004: 320 vahendusel), vaid on mõjutatud ka organisatsioonis toimuvatest muutustest. Meeskonna võimet töötada efektiivselt ning saavutada kõrgeid eesmärke on enim mõjutatud organisatsiooni struktuurist ja kultuurist. Seetõttu väga jäiga bürokraatiaga organisatsioonid ei sobi meeskonnatöök. (Senior ja Swailes 2004: 320) Sisuliselt tähendab see seda, et organisatsioonikultuur peab toetama meeskonnatöök vajalikku õhkkonda (Yeatts and Hyten 1998, viidatud Senior ja Swailes 2004: 321 vahendusel).

Caruth, B. ja Caruth, G. (2013) sõnul toetab organisatsioon meeskonnatöök tõeliselt alles siis, kui antakse meeskonnale vabadus ehk autonoomia otsustada, kuidas oma eesmärgid saavutada, ning nad saavad teha ettepanekuid selles osas, kuidas tasu meeskonnaliikmete vahel jagatakse. Autonoomiat võib pidada tegelikult üheks mitterahaliseks preemiaks, mis tekitab inimestes tunde, et nad on rohkem rahul oma tööga ja tasuga (Godenau 2012).

Meeskondi klassifitseeritakse tavaliselt selle järgi, mis tööd ja kuidas nad seda teevad (Zobal 1998: 237). Projektimeeskonnad on tänapäeval tavaline nähtus ehk enam ei ole küsimus selles, kas neid on vaja, vaid selles, kuidas tõsta projektimeeskondade tulemuslikkust (Hacker 2000: 85). Projektimeeskonna mõiste sobib kokku Parker'i definitsiooniga meeskonnast (Hacker 2000) – grupp inimesi, kes on tugevas vastastikus sõltuvuses ning pürgivad sama eesmärgi poole. Projektimeeskonda efektiivsust kõige sagedamini hinnatakse läbi juhtide enda taju, millele järgneb meeskonna enda arvamus ning lõpuks klientide arvamus. Antud hinnang põhineb järgmistel näitajatel: kinnipidamine eelarvest ja ajaplaanist, innovatsioon, projekti kvaliteet, üldine sooritus. (Pina *et al.* 2008: 9). Lisaks projektimeeskonnale eristatakse veel töömeeskondi, arendusmeeskondi ja juhtkonda (Hacker 2000). Pina (*et al.* 2008) ja Zobal (1998) lisab loetelusse veel paralleelsed meeskonnad.

Üks viis, kuidas meeskonna töök toetada ja tugevdada on töötasusüsteem (Zobal 1998: 235). Kuigi mitmed ettevõtted on kiiresti omaks võtnud meeskonnatöök, ei ole nad olnud nii innukad meeskonnapõhise tulemustasusüsteemide juurutamisel (*Ibid.* 1998: 235).

Probleem seisneb selles, et juhul kui meeskonnapõhised organisatsioonid jätkavad kasutamist individuaalsel panusel põhinevat töötasusüsteemi, siis nad ei realiseeri täies mahus meeskonnatööst tulenevaid eeliseid (Zohab 1998; Caruth, B. ja Caruth, G. 2013). Kokkuvõtvalt, kui ettevõtte soovib, et meeskonnaliikmed keskenduksid ühistele eesmärkidele, siis tuleb lõpetada üksnes individuaalse pingutuse hüvitamine (Zobal 1998: 236).

Teadmuspõhisel töötajal ja meeskonnal on mitmeid ühiseid jooni, mõlemat peetakse tööjõugrupiks, mille osakaal on viimasel paaril kümnendil oluliselt tõusnud. Tegemist ei ole alati kahe eraldi seisva nähtusega, vaid kindlasti on meeskondi, kus töötavad teadmuspõhised töötajad. Üheks kõige olulisemaks omaduseks mõlema puhul peetakse autonoomiat ning arvatakse, et traditsioonilise juhtimisstiili ja vertikaalse organisatsiooni kultuuriga organisatsioonid nende juhtimiseks ei sobi.

### **1.3 Tulemustasusüsteemide teoreetilised lähtekohad**

Selles peatükis toob autor lühidalt välja motivatsiooni põhitõed, jätkab ülevaatega preemia erinevatest liikidest ning lõpeb peatükk meeskonna ja individuaalsusel põhineva tulemustasusüsteemide erinevuste välja toomisega.

Eelnevates peatükkides käsitletud tulemusjuhtimise ja tulemusmõõtmise süsteemi kasutuselevõtu järgmine loogiline samm on inimeste töötasu sidumine mõõdetavate tulemustega, eesmärgiga tagada inimeste motivatsioon saavutamaks ettevõttele olulisi eesmärke. Inimesed küll pööravad tähelepanu sellele, mida organisatsioon mõõdab, kuid lõpuks käituvad ikkagi lähtuvalt sellest, mille järgi neile tasu makstakse (Gross 1995, viidates Zobal 1999 vahendusel).

Tulemustasusüsteemi üks peamisi eesmärke on motiveerida tootlikkust ja tulemuslikkust (Howard *et al.* 2002). Iga edukas tasustrateegia põhineb motivatsioonil, mille põhielemendid on (Macaulay ja Cook 2001: 4) :

- motivatsioon tuleb inimese seest, seda ei saa kellelegi peale suruda;
- motivatsioon on mitmemõõtmeline ja ei ole olemas ühte ainsat skeemi, mis sobiks kõikidele inimestele;
- selged eesmärgid on motivatsioonile abiks;

- kuigi „piitsa“ meetodit peetakse kasulikuks, siis järjest enam arvatakse, et „prääniku“ abil suudetakse paremini motivatsiooni hoida.

Mitmed teised (Smith ja Rupp 2004: 155; Bamberger ja Levi 2009; Smith ja Rupp 2003;) on nimetanud Vroom'i ootuste teooriat tulemustasu ideoloogia aluseks, mille alusel inimene käitub teatud viisil, kui sellele tegevusele järgneb kindel resultaat ja see on tema jaoks kasulik. Markova ja Ford (2011) peab kõige olulisemaks teadmuspõhise töötaja juures sisemist motivatsiooni, kuna see on vajalik loomiseks ning ideede ja teadmiste vahetamiseks.

Steve Covey (1994, viidates Cacioppe 1999 vahendusel) vermis termini „alustades pea meeles visiooni lõpust“, mis on väga asjakohane iga tulemustasusüsteemi välja töötamisel. Oluline on keskenduda kõigepealt võtme tulemustele ning käitumismallidele, mis tagavad organisatsiooni edu (Cacioppe 1999: 328).

Lawler (1996, viidates Zobal 1998 vahendusel) sõnul on ülimalt oluline, et iga organisatsioon mõistaks tulemustasusüsteemi mõju. Kui olla tulemustasusüsteemi väljatöötamisel ja juurutamisel pealiskaudne, siis võib see hoopis põhjustada soovitud käitumisele vastupidist, näiteks tekitada individualistlikku käitumist meeskondlikus keskkonnas (Zobal 1998). Töötasu samuti mõjutab ja kujundab organisatsiooni kultuuri (Lawler 1995; Lawler ja Jenkins 1992; Ledford ja Lawler 1994; McAdams 1996, viidates Zobal 1998 vahendusel). Näiteks meeskonnal põhinev organisatsioon õitseb osalust ja võimustamist väärtustavas kultuuris (Zobal 1998).

Enamik organisatsioone püüavad tõsta töötaja töötahet erinevate preemiatega, nii rahaliste kui ka mitterahalistega. Vaatama üldisele arvamusele, et inimene hindab oma tööd peamiselt saadava tasu pärast, väidavad Markova ja Ford (2011), et inimesed, kellel on püsiv töökoht ning nad on rahul oma töötasuga, siis neid huvitavad rohkem mitterahalised aspektid. Rahalised preemiad seevastu vihjavad kontrollile ning töötaja mikrojuhtimisele (*Ibid.* 2011). Kokkuvõtvalt, Markova ja Ford (*Ibid.* 2011) julgustavad kasutama mitterahalisi preemiaid, kuna need aitavad hoida huvi töö vastu ja parandavad teadmuspõhise töötajate vahelist koostööd, ning tulemustasusüsteemi välja töötamisel võtta arvesse ka teadmuspõhise töötaja unikaalseid iseloomuomadusi.

Mitterahalised preemiad on kõige efektiivsemad siis, kui need (Zobal 1999: 33):

- otseselt mõjutavad soovitud käitumist;

- kasutatakse kohe;
- antakse üle isiklikult;
- ning need on hinnatud isiku poolt, kes neid saab.

Seetõttu üks esimesi otsuseid, mis on vajalik teha tulemustasusüsteemi välja töötamisel on otsustada, kas kasutada rahalisi või mitterahalisi preemiaid (McClurg 2001).

Mitra (*et al.* 1995, viidatud Smith ja Rupp 2003: 110 vahendusel) viis läbi uuringu suure valimiga erineva ettevõtete juhtide seas, mille käigus töötati välja mitmed tähtsad faktorid efektiivse tulemustasusüsteemi kohta :

- teenitud lisatasu peab olema vähemalt 6-7% põhipalgast;
- teatud punkti lisatasu suurenemine tõenäoliselt enam ei motiveeri;
- töötaja motivatsioon ja moraal saavad kannatada, kui lisatasu suurus on liiga väike;
- mitte finantsilised tasud peaksid selgelt olema eraldatud rahalisest tasust.

Kokkuvõtvalt, selleks, et tulemustasusüsteem inimest motiveeriks, peavad nad tundma, et tulemusi tasustatakse, et tulemusi on võimalik saavutada ning et preemia on väärtuslik (Zobal 1999).

Howard (*et al.* 2002) kirjeldab inimkapitali tasusüsteemi, mis põhineb töötaja haridustasemel, läbitud koolitustel ja oskustel. Sellist lähenemist kasutatakse siis, kui soovitakse arendada paindlikumat ning võimekamat tööjõudu. Mida vastastikku seotumad on tööülesanded, seda olulisem on kõigi meeskonnaliikmete oskuste tase, kuna meeskond saab olla nii tugev, kui on tema nõrgim lüli (Steiner 1972, viidatud Howard *et al.* 2002 vahendusel), ehk muutub väga oluliseks iga meeskonnaliikme kompetentsus.

Iseseisva töötaja eesmärk on saavutada temale pandud eesmärgid, meeskonnaliikme eesmärk on aga saavutada ühine tulemus. Kui juhtkond soovib, et inimesed teeks meeskonnatööd, siis on vajalik püstitada eesmärgid ja premeerida inimesi meeskonnaliikmetena (Cacioppe 2013).

Kriitiliseks faktoriks otsustamisel, kas kasutada individuaalseid või meeskonnapõhiseid preemiaid, on tööülesannete omavaheline seotus. Töötajat tuleks tasustada personaalse panuse järgi, kui tegemist on iseseisva tööülesandega, ning meeskonnapõhise tasuga, kui inimene töötab meeskonnas üksteisega väga tugevalt seotud tööülesannete kallal (Zobal 1998; Hoffman ja Rogelberg 1998).

Meeskond ja individuaalsusel põhinev tulemustasu on iseloomult konfliktne, kuid mõlemad on nähtused, mida esineb tänapäeva organisatsioonides järjest rohkem. Konflikt seisneb selles, et meeskond tähendab liikmete vahelist koostööd, individuaalne tulemustasu aga soodustab konkureerivat käitumist. Meeskonna tulemustasu puhul peab süsteem toetama meeskonna eesmärke. (Vijfeijken *et al.* 2006; Zobel, 1998: 244) Samal seisukohal on ka McClurg (2001: 74), kes väidab, et ainult meeskonnatöö olulisusest rääkimine ei ole piisav, vaja on tasusüsteemi, mis meeskonnatööd tugevdab.

Seega tulemustasusüsteemi kavandades on väga oluline läbi mõelda, kas premeerida üksust, meeskonda või indiviidi. Premeerides üksust tõuseb inimeste motiveeritus saavutada selle võtmeesmärgid ning paraneb üksuste sees olevate gruppide koostöö. Meeskonna preemia ergutab suuremale koostööle ning oluliseks muutuvad meeskonna eesmärgid. Samas võib meeskonnatasu pärssivalt mõjuda individuaalsele pingutusele. (Macaulay ja Cook 2001: 5; Howard *et al.* 2002: 248). Samuti võib individuaalse preemia kasutamine meeskonna tingimustes takistuseks saada vabatahtlikule koostööle (Irlenbuch ja Ruchala 2008: 143).

McClurg (2001: 74) iseenesest ei välista üht teisele, vaid pigem näeb küsimust selles, kas lisaks meeskonnatasudele anda ka individuaalseid preemiaid. Teisest küljest ei pea teised seda mõtet ikkagi heaks, Wageman (1995, viidates Irlenbuch ja Ruchala 2008 vahendusel) ütleb, et lisades meeskonnapõhise preemia individuaalsele, nõrgestab see individuaalset vastutust ning samal ajal ei tekita piisavat tugevat kollektiivset motivatsiooni.

Peamine põhjus, miks ettevõtted kardavad ainult meeskonnapõhist preemiat rakendada on logelemise efekt (*free-riding*)- nähtus, kus töötaja laseb teisel meeskonnaliikmel põhilise töö ära teha. Arvatakse, et kui meeskonnapõhisele preemiale juurde lisada individuaalsel panusel põhinev tasu, saab seda vähendada (Irlenbuch ja Ruchala 2008; Blazovich 2013).

Üks viimasemaid uuringuid antud teemal on läbi viinud Blazovich (2013), kus eesmärgiks oli välja selgitada, mis tulemuse annab individuaalne ja meeskonnapõhine tasu koos ning tulemus lükkab selle väite ümber, et ei tohiks koos neid tasusid rakendada, vastupidi selline kombinatsioon andis parima väljundi. Uuringu jaoks moodustati erinevad meeskonnad, mis koosnesid neljast tudengist.

Kui otsus on tehtud meeskonna tulemustasusüsteemi kasuks, siis järgmine küsimus on, kuidas preemia meeskonnaliikmete vahel ära jagatakse. Bartol ja Hagmann (1992, viidatud McClurg 2001 vahendusel) on toonud välja kolm valikut:

- võrdselt jagada kõigi vahel;
- vastavalt meeskonnaliikme panuse järgi;
- preemia summa sõltub meeskonnaliikme põhipalgast.

Võrdselt jaotamine pärsib indiviidi omaalgatust, kuid säilitab grupi ühekuuluvus tunnet. Kaks viimast varianti nõuavad väga täpset individuaalse panuse mõõtmist ning kõigi meeskonnaliikmete heakskiitu sellisele süsteemile.

DeMatteo (1997, viidatud läbi McClurg 2001 vahendusel) poolt läbi viidud uuringus selgus, et 76% vastajatest jagasid meeskonna tulemust kõigile võrdselt. See viitab asjaolule, et võrdselt jagamine on kõige levinum tasu jagamise viise. Kuid sama uuringu käigus leiti, et inimesed on enam rahul siis, kui tasu jagatakse vastavalt personaalsele panusele.

Arvatakse, et kõrge töövõimega inimene eelistab personaalset tasu, sest siis ta ei ole mõjutatud meeskonna kõige nõrgemast lülist, ning madala töövõimega inimesed just eelistavad võrdselt jagatavat meeskonnatasu, kuna siis on neil potentsiaali teenida rohkem kui ainult personaalse tasuga. Siinkohal võib rakendada nii-öelda meeskonna normi kehtestamist, ehk vähem võimekamad peavad saavutama kindlaks määratud normi ning alles siis on tagatud soovitud preemia. (Godenau 2012)

Ettevõtte, kes seni on tulemustasu jaganud individuaalse panuse järgi ning soovib üle minna või kombineerida juurde meeskonnapõhise tasu, võib kogeda vastuseisu kõige võimekamate töötajate poolt (Dematteo 1994). Meeskonnaliikme individuaalse panuse järgi jagatava preemia puhul on meeskonnaliikmed palju vähem nõus üksteist abistama, kui nad on seda valmis tegema võrdselt jagatava tasu puhul (Bamberger ja Levi 2009). Markova ja Ford (2011) sõnul grupi preemiad võivad tõsta teadmiste omandamise ja jagamise taset.

Meeskonna põhisel tulemustasusüsteemi juurutamisel peetakse olulisteks järgnevaid punkte (Cacioppe 2013: 325):

- oma selget strateegilist otstarvet meeskonnale ja preemiale;
- edasta infot seoses preemiate ja meeskonna tulemuste osas;

- kavanda preemia tüüp, kriteeriumid, kasutus;
- koolita töötajaid inimsuhete ja meeskonnatöö osas;
- hinda ja analüüsi jooksvalt tulemustasusüsteemi.

Meeskonna puhul, kellel ei ole selget mõõdetavat väljundit, peaks tulemuste hindamine põhinema järgmistel kriteeriumitel (Senior ja Swailes 2004: 321):

- mõtlemine, suhtumine, käitumine, iga liikme individuaalsed oskused;
- meeskonna eesmärk, sealhulgas selle selgus, pühendumine ja saavutatavus;
- meeskonna protsessid – ideede genereerimine, otsuste tegemine, konfliktide juhtimine, kommunikatsioon, koostöö, juhtimisstiil;
- organisatsioonis valitsev keskkond – struktuur, kultuur, juhtkond ja tasustamise süsteem.

Howard (*et al.* 1998) on erialakirjandust ning praktikat uurides jõudnud välja mitme erineva meeskonna tulemustasusüsteemini:

- tulu / kasumi jagamine meeskonnale – preemiad on seotud ettevõtte tulemustega, kuna tasu alus ei ole otseselt meeskonna kontrolli all, siis ei peeta seda viisi kõige paremaks meeskonna tulemuslikkuse võimaluseks. Alternatiiv siin on osakondade tulemustega preemia siduda;
- meeskonna eesmärkidel põhinev preemia – igale meeskonnale pannakse paika eesmärgid (võib olla nii lühi kui ka pikaajaline), mille saavutamisel saadakse ennem kokku lepitud rahaline või mitterahaline preemia;
- isikliku äranägemise järgi antav preemia – tegu on tasuga, mida ettevõtte maksab siis kui tunneb, et meeskond on saavutanud erakordse tulemuse. Tegemist ei ole eelnevalt kokku lepitud tasuga;
- meeskonna oskustel põhinev preemia – tasu jagatakse kui omandatakse uus oskus, töö tulemus ei mängi siin kohal rolli. Meeskonnas, kus tööülesanded on tugevalt omavahel seotud, julgustab selline tasusüsteem üksteiselt õppimist, hõlbustades saavutama kõrgeid tulemusi. Oskustel põhinev tasusüsteem sobib kõige paremini püsimeeskondadele;
- meeskonnaliikme panusel põhinev preemia – preemia jagamisel lähtutakse meeskonnaliikme panusest ja tulemustest.

Preemia maksmise ajastus on samuti oluline faktor, kui seda jagatakse kuid pärast eesmärgi saavutamist, siis see võib teha rohkem halba kui head (Caruth, B. ja Caruth, G. 2013).

Kõige selgem ja otsesem viis motiveerimaks inimest käituma ettevõttele vajalikul viisil on tulemustasusüsteem, mis peab olema seotud mõõdikutega, mis toetavad organisatsooni eesmärkide saavutamist. Esiteks on vaja välja valida sobivad mõõdikud, neid ei tohiks olla väga palju. Seejärel vajab otsustamist, kas premeeritakse indiviidi või meeskonda, kolmas variant on nende sümbioos. Meeskonna puhul kerkib päevakorda koheselt küsimus, kas tasu jagada meeskonnas võrdselt või igäuhe enda panuse järgi. Viimane, kuid kindlasti mitte vähem oluline otsustuskoht, on preemia liik – rahaline või mitterahaline. Olenemata tulemustasusüsteemi ülesehitusest, on kõige olulisem see, et preemia on realselt saavutatav ning saadud hüvitis on inimese jaoks pingutust väärt.

## 2. TULEMUSTASUSÜSTEEMI UURING AS´IS BCS ITERA

### 2.1 AS´i BCS Itera organisatsiooni ja tulemustasusüsteemi tutvustus

Itera on majandustarkvara konsultatsiooni ettevõtte, mis asutati 2000. aastal. Ettevõtte asub Tallinnas Mustamäel asuvas Tehnopolis nimelises teadus- ja ärilinnakus, aadressil Mäealuse 2/1. Peamiseks Itera poolt pakutavaks teenuseks on majandustarkvara (*ERP* - ettevõtte ressursi planeerimine) lahenduste konsultatsioon, juurutamine ja toe pakkumine. Ettevõtte poolt turustatavate toodete portfelli baseerub saja protsendiliselt rahvusvahelisel majandustarkvaralahendusel *Microsoft Dynamics NAV*, mis on suunatud keskmistele ja suurtele organisatsioonidele erinevates ärivaldkondades (Ettevõttest 2014).

*Microsoft Dynamics NAV* kuulub *Microsoft ERP* toodete perekonda (Microsoft Dynamics ERP 2014). *Microsoft Dynamics NAV* kui ettevõtte terviklik majandustarkvara lahendus on vaieldamatult üks populaarsemaid antud valdkonna lahendusi Euroopas - seda eelkõige Skandinaavias, Lääne-Euroopas ja Baltikumis. *Microsoft Dynamics NAV* on eestikeelne (võimalik kasutada ka inglise keeles) ja kohandatud Eesti ärikeskkonnale. Itera on pikaajaline *Microsoft*´i partner Eestis.

*Microsoft* on tunnustanud Itera´t kui (Ettevõttest 2014) :

- Gold ERP Partner;
- Aasta Partner 2010.

Lisaks *Microsoft Dynamics NAV* laiaulatuslikule standardfunktsionaalsusele on Itera tänasel päeval turule toonud ka erinevatele ärivaldkondadele orienteeritud erilahendusi

(Tabel 2) , mis arvestavad konkreetsete ärivaldkondade erinõudeid ja soove ning mis on sada protsenti integreeritud *Microsoft Dynamics NAV* lahendustega.

**Tabel 2.** Erilahendused (autori koostatud).

Jaekaubandus	
Lihatööstus	
Mööbli ja tekstiilitööstus	
Ärianalüüs	
Automüük ja hooldus	
Palga- ja personalilahendus	

Itera on saavutanud juhtiva *ERP* konsultatsiooni ettevõtte rolli Eesti turul, olles tänaseks TOP 1-2 *NAV* partner Baltikumis ja teenindades ca 60% Eesti *Microsoft Dynamics NAV* kliente. *Microsoft Dynamics* turuosa kogu Eesti *ERP* turust on 25% (BCS Itera 2014). Suuremad Itera kliendid on Elisa Eesti AS, Elering AS, LHV Pank AS, United Motors AS, Rahva Raamat AS, Olympic Casino Eesti AS, Estonian Air AS, Liviko AS, Rakvere Lihakombinaat AS, Tallegg AS, Premia Tallinna Külmoone AS, R-Kiosk Estonia AS.

Alljärgnevas tabelis on kirjeldatud Itera eksisteerimise alus ehk missioon koos visiooni ning ettevõtte põhiväärtustega (Tabel 3).

**Tabel 3.** AS BCS Itera missioon, visioon ja põhiväärtused (autori koostatud, allikas: BCS Itera 2014)

<b>MISSIOON</b> „Me nõustame ja viime ellu konkurentsieeliseid loovaid majandustarkvaralahendusi“
<b>VISIOON</b> „Olla mõjukaim ja kiireima arenguga valdkonnapõhiste lahenduste konsultatsiooni ettevõtte majandustarkvara turul“ Võtmemõõdikud visiooni saavutamiseks: <ul style="list-style-type: none"><li>· klientide rahulolu indeks (SI- soovitusindeks);</li><li>· valdkonna referentsklientide arv (valdkonna TOP 3-5, üks on Itera klient);</li><li>· Itera konkurendid peavad neist lugu (Itera on ainuke Eestis, kes annab välja ERP alast ajakirja – Äri-IT);</li><li>· käibe kasv aastas turu keskmisest kõrgem;</li><li>· uute töökohtade lisandumine, sertifikaatide arvu kasv;</li><li>· valdkonnapõhiste lahenduste kasv.</li></ul>
<b>PÕHIVÄÄRTUSED</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· viime oma lubadused ellu;</li><li>· väärtustame meeskonnatööd;</li><li>· väärtustame professionaalsust;</li><li>· pühendumine – kirk ERP äri vastu.</li></ul>

Itera peaesmärk on olla majandustarkvaralahenduste koostööpartner ettevõtetele, keda iseloomustab majandustarkvaralahenduste kasutamise olulisus ja sihipärasus oma äritegevuses, konkurentsieelise loomine läbi IT-lahenduste. Itera on fokuseeritud enamasti erasektoris tegutsevatele ettevõtetele, riigihangetel osaletakse harva. Lähtuvalt Eesti IT-turu väikesest mahust ja Itera laiast lahenduste/toodete/teenuste valikust ei fokusseeri Itera kitsale turusegmendile. Itera konkurentsistrateegia nurgakiviks on eristumine(BCS Itera 2014):

- aktiivsem ja innovaatilisem lahenduste/toodete/teenuste arendus;
- kvaliteetne/professionaalne teenindus;
- pikaajaline ja lojaalne kliendisuhe.

Itera üldesmärgid aastaks 2014 on (BCS Itera 2014) :

- uute klientide võitmine;
- jätkuprojektid püsiklientidega;
- uute lahenduse väljatöötamine;

- uute ärisuundade käivitamine;
- uute spetsialistide värbamine;
- olemasolevate inimeste areng ja parem meeskonnatöö;
- metoodika järjepidev rakendamine.

Kuna Itera on partneriks *Microsoft'ile* siis kasutatakse projektide elluviimisel *Microsoft'i* poolt välja töötatud projektijuhtimise metoodikat *SureStep*. Tegemist on tervikliku protsessiga alates müügist, läbi juurutuse kuni projekti järgse toe faasini välja. Lisaks kindlale juurutusprotsessile, mis koosneb erinevates faasidest, hõlmab *SureStep* vajalikke projekti dokumentatsiooni malle ja nõudeid meeskonna rollide täitjatele. Metoodikas on 6 etappi (Joonis 3).

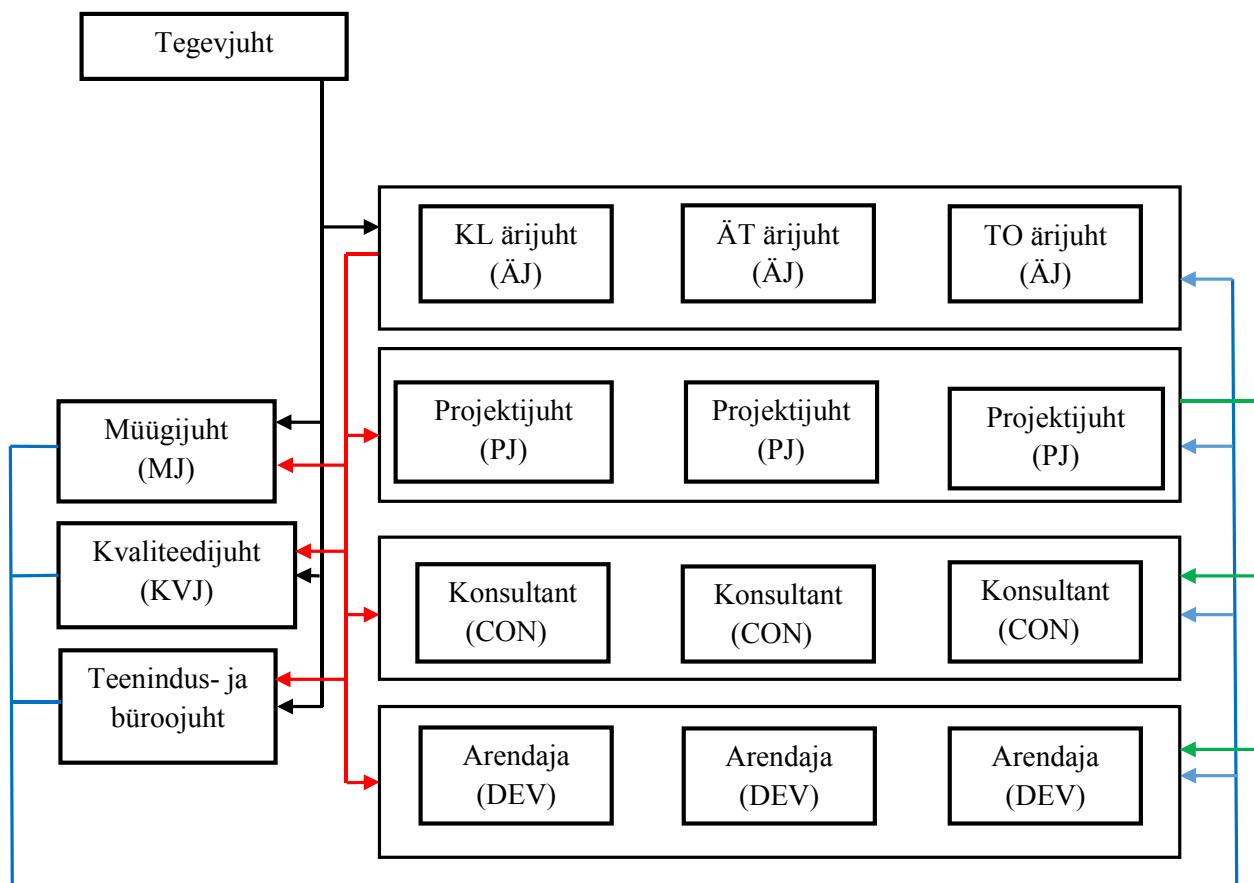


**Joonis 3.** *SureStep* juurutusprotsessi etapid (allikas: Helstin 2014)

Tegemist on *waterfall* protsessiga, ehk projekti käik liigub nn kose meetodil ülalt alla ühest faasist teise (Waterfall Model 2014).

Itera on üks juhtivaid Microsoft Dynamics NAV tarkvara ja selle vertikaale pakkuv majandustarkvara konsultatsiooni ettevõtte Baltikumis. Ettevõtte on orienteeritud pidevale kasvule ja innovatsioonile.

Tegu on ettevõttega, kus põhitegevuseks on majandustarkvara juurutusprojektide elluviimine ning igapäevase konsultatsiooni osutamine klientidele. Sellest tulenevalt on struktuur liigendatud viisil, mis on sisuliselt traditsioonilise ja maatriksstruktuuri segu (Joonis 4).



**Joonis 4.** Ettevõtte struktuur (allikas: autori koostatud)

Traditsioonilisele struktuurile iseloomulik käsuliin kehtib ettevõtte ülemisel tasandil, st tegevjuht kellele alluvad ärijuhid ning joonisel 4 vasakul reastatud ametipositsioonid. Aste allapoole hakkab kehtima maatriksorganisatsioonile iseloomulikud alluvussuhted, st ühel inimesel võib korraga olla mitu juhti (konsultandid, arendajad). Ettevõttes on kolm meeskonda: tootmise (TO), äriteeninduse (ÄT) ning kaubanduslogistika (KL) meeskond. Konsultandid ja arendajad on ametlikult erinevates meeskondades, kuid vastavalt ressursi vajadusele võidakse moodustada ka projektimeeskondi, kuhu on kaasatud inimesi erinevatest meeskondadest. Tavaliselt on konsultantidel ja arendajatel korraga töös rohkem kui üks projekt, mis tähendab seda, et nende tööd koordineerib rohkem kui üks projektijuht. Lisaks kaasatakse inimesi projektide kõrvalt müügi-, koolitus- ja kvaliteeditegevustesse.

Lähtudes Gareis (2006, viidatud Kuura 2013 vahendusel) poolt esitatud projektipõhise organisatsiooni tunnustest võib väita, et Itera on projektipõhine organisatsioon:

- juhtimine projektide kaudu on selge organisatsiooniline strateegia;
- projekte ja programme kasutatakse kui ajutisi organisatsioone;
- projektide võrgustikud ja projektiportfellid on tähelepanu ja juhtimise objektid;
- projekti-, programmi- ja projektiportfelli juhtimine on spetsiifilised äriprotsessid;
- oskusteabe akumulierimise ja pakkumise eest kannavad hoolt ekspertkogud;
- projektijuhtimise alase kompetentsuse tagavad projektijuhtimise osakond ning projektiportfelli grupp;
- lähtutakse uuest juhtimisparadigmast, millele on iseloomulikud meeskonnatöö, protsessipõhisus ja võimustamine.

Itera on selgelt orienteeritud tulu teenimisele läbi majandustarkvara juurutusprojektide ja see on ettevõtte põhitegevus. Tegu on ajalises vaates projektidega, mis vältavad kuuest kuust kuni mitme aastani.

Ettevõttes on kolm osakonda, kuhu kliendid on jagatud vastavalt nende ärispetsiifikale (TO, KL ja ÄT). Projekte viiakse läbi alati meeskonnas, põhimeeskondadeks võib nimetada TO, KL ja ÄT meeskondi, projektimeeskonnad on ajutised üksused. Projektimeeskonna suurus sõltub projekti mahust ning valdkonnast. Väiksemate projektide puhul on meeskonnas üks projektijuht, konsultant ja arendaja. Suuremate projektide puhul üks projektijuht ning konsultante ning arendajaid on rohkem. Projekti suuruse määrab ära klient, kui on tegemist ettevõttega, kellel on protsesse vähe ning lahendus ei ole keeruline, siis kaasatakse projekti üks konsultant ja arendaja. Kui aga kliendiks on keerukate protsessidega ja suur klient, siis kaasatakse projekti rohkem spetsialiste.

Meeskonna moodustamise valikut kitsendab faktor, kui klient valib juurutatavaks tarkvaraks erilahenduse (vertikaali) ehk meeskonnas peab kindlasti olema seda vertikaali tundev konsultant. *Microsoft Dynamics NAV* on põhitarkvara, mida peavad tundma kõik konsultandid ning arendajad. Vertikaalide puhul ei saa nõuda, et kõik konsultandid tunneks neid spetsialisti tasemel, kuna vertikaalid on väga valdkonnapõhised.

Vertikaalide osas saavad konsultandid koolitust vertikaali loojalt. *Dynamics NAV* tarkvara õppimise vastutus lasub konsultantidel endal, ettevõttes ei ole koolitajat, kes

eraldi programmi õpetaks. *Microsoft* annab omaltpoolt välja pädevustunnistusi (sertifikaate) tarkvara erinevate moodulite kohta (finants, müük jne). Sertifikaadi saamiseks tuleb läbida eksam, kõik konsultandid peavad end pidevalt täiendama ning omama kõige värskema tarkvaraversiooni sertifikaate.

Programmiuudendused ehk versioonivahetused käivad tarkvara elutsükli juurde, *Microsoft* väljastab versiooniuudendusi iga aasta tagant ja sellega kaasnevad igakord uued eksamid. Eraldi on eksamid konsultantidele ning arendajatele, samuti sertifitseerib *Microsoft* projektijuhte.

Itera tulemustasusüsteem on osa ettevõtte motivatsioonipaketist, mille komponendid on ära toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 4).

**Tabel 4.** AS BCS Itera motivatsioonipakett (autori koostatud).

Motivatsioonipaketi komponendid	Tüüp	Tingimus	CON	DEV	PJ	ÄJ	MJ
<b>Isiklikud arveldatavad töötunnid</b>	Rahaline	x% teenuste brutokasumist Eeldus: 60-80h kuus on arveldatud Erand: PJ 30h kuus Soodustus: arvestab ka 12 kuu keskmist	Jah	Jah	Jah		
<b>Kliendi portfelli suurus</b>	Rahaline	x% portfelli brutokasumist Eeldus: min brutokasum 20 000 per kuu			Jah		
<b>Meeskonna portfelli suurus</b>	Rahaline	x% portfelli brutokasumist Eeldus: min brutokasum 40 000 per kuu				Jah	
<b>Ettevõtte brutokasum</b>	Rahaline	x% ettevõtte brutokasumist. Eeldus: min brutokasum 120 000 per kuu					Jah
<b>Side kompensatsioon</b>	Rahaline	x summa kuus	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
<b>Transpordi kompensatsioon</b>	Rahaline	x summa kuus	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
<b>Ettevõtte ühisüritused</b>	Mitterahaline	suvepäevad, talvel suusareis, kevadel "Roheliste rattaretk", sügisel "Strateegiapäevad"	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
<b>Lisatud motivatsioonipaketti juuni 2014</b>							
<b>Projekti tulemuse boonus</b>	Rahaline/ mitterahaline	x% projekti eelarvest Eeldus: lõpp vastavalt lepingule, akt min 2 kuu jooksul, SI üle 0 ja vastanud 5 isikut.	Jah	Jah	Jah	Jah	

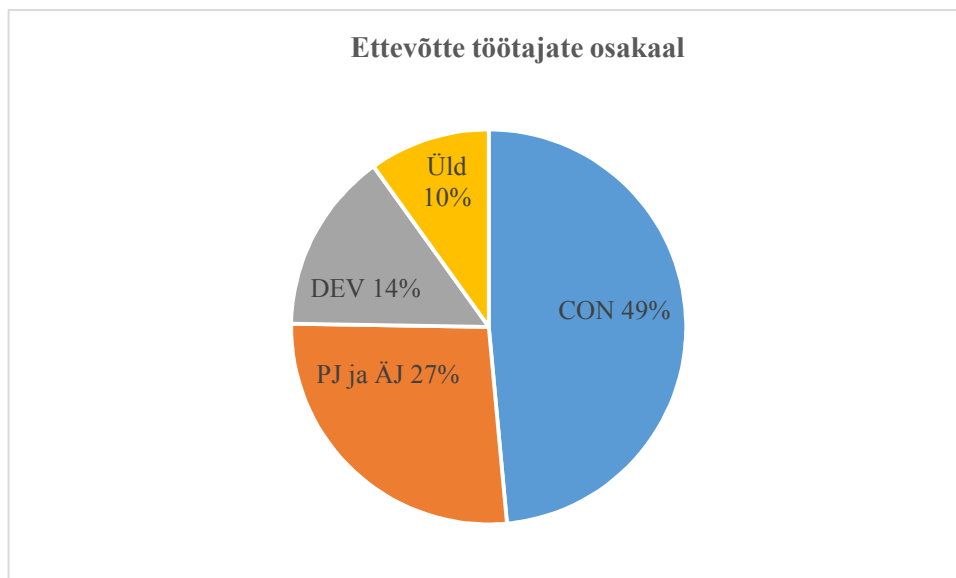
Itera töötasupoliitika on üles ehitatud kahele suurele blokile: igakuine põhitasu ning sellele lisanduv tulemustasu. Motivatsioonipaketis domineerib rahaline mitterahalise üle, neli komponenti on tulemusest sõltuv ning kaks ei ole (side- ja

transpordikompensatsioon). Puhtalt mitterahaline boonus on ettevõtte ühisüritused, mida korraldatakse kord kvartalis. Käesoleva aasta juunis lisati uue komponendina paketti projekti tulemuse boonus, mis on oma tüübilt nii rahaline kui ka mitterahaline preemia. Kui projekti lõppedes on eeldused täidetud antakse kindel protsent projekti eelarvest meeskonna fondi ning ärijuht otsustab, mis otstarbel seda kasutatakse. Võimalusi on erinevaid (autori koostatud):

- maksta inimestele lisatasu (rahaline);
- korraldada meeskonnale ühisüritusi (mitterahaline);
- võimaldada lisakoolitusi (mitterahaline).

Projekti tulemuse boonuse ühe eeldusena on ära märgitud SI ehk soovitusindeks. Inglise keelsena tuntud kui *Net Promoter Score (NPS)*, kliendi käest küsitakse üks küsimus „Kui tõenäoliselt Te soovitaksite firma X teenuseid oma sõpradele / tuttavatele?“. Hinnanguskaalal 0-10 peetakse kindlateks soovitajateks 9-10 palli andnuid ja mittesoovitajateks 0-6 palli andnuid. Soovitusindeks arvutatakse lihtsa tehtena, kus soovitajate osakaalust lahutatakse mittesoovitajate osakaal, 7-8 punkti peetakse neutraalseteks ning arvutusse ei kaasata (SatisMeter 2014). Itera alustas SI indeksi jälgimist 2013. aastal mitte otseselt projektidega seonduvalt, vaid küsitleti püsiklientide rahulolu. Ettevõtte on SI algset kasutamispätkat täiendamas, hakates SI küsitlust tegema igale juurutuses olevale projektile.

Ettevõttes töötab kokku 41 inimest, ametipositsiooni järgi jagunemine on nähtav jooniselt 5.



**Joonis 5.** AS BCS Itera ametipositsioonide osakaal (autori koostatud).

Vaadates ametipositsioonide jagunemist ning motivatsioonipaketti, on selge, et põhiosa ettevõtte tulemustasusüsteemist põhineb individuaalsel panusel. Konsultandid ja arendajad, kes moodustavad ettevõttest 65%, nende igakuine tulemustasu põhineb ainult isiklikel arveldavatel töötundidel. Projektijuhtide tulemustasu koosneb kahest komponendist, nii isiklikest arveldatud tundidest kui ka kliendi portfelli sissetulekust. Ärijuhi tulemustasu põhineb ainult meeskonna portfelli sissetulekust, kuna ärijuht reeglina projekte ei juhi ja seetõttu puuduvad ka kliendile arveldatavad tunnid. Praktikas aga on olukordi, kus ka ärijuht on projektijuhi rollis, kuna meeskonnas vaba projektijuhti ei ole. Meeskonna ja kliendi portfelli erinevus seisnebki selles, et meeskonnal on üks ärijuht, kuid projektijuhte on rohkem ehk meeskonna kliendid on projektijuhtide vahel ära jagatud ja projektijuhtide tulemustasu sõltub ikkagi tema poolt hallatavate klientide portfelist.

Ettevõttes on kolm valdkonnapõhist meeskonda (ÄT, KL ja TO), ajutised projektimeeskonnad tavaliselt moodustatakse põhimeeskondade piires. Motivatsioonipakett on üles ehitatud mitmetele erinevatele komponentidele ning tulemustasu arvutamise loogika on seotud ametipositsiooniga.

## 2.2 Uuringu metoodika ja tulemused

Käesolevas alapeatükis põhjendab töö autor teooria ja metoodika valikut ning kirjeldab uuringu läbiviimist.

Itera näol on tegemist konsultatsiooniteenust pakkuva ettevõttega, kus põhitöö toimub meeskondades majandustarkvara projekte juurutades. Lähtudes ettevõtte igapäevasest tööprotsessist ning seal osalevate inimeste profiilist keskendub töö autor teooria osas kahele: teadmuspõhisele töötajale ning meeskonnale. Meeskonnatöö on Itera's põhitöö vormiks, mis on ka üks ettevõtte põhiväärtusi.

Konsultatsiooni äris ei ole võimalik tegutseda ilma tugevate spetsialistideta, kes hindavad mitterutiinset tööd, taluvad hästi pinget ja on võimelised pidevalt arenema. Kiire õppimisvõime ning valmidus lahendada igapäevaselt erinevate klientide probleeme on eriti vajalik majandustarkvara konsultatsiooniäri juures, kuna majandustarkvara ja tehnoloogia areneb väga kiiresti. Teisisõnu on sellises äris töötava inimese peamine ressurss tema teadmised, temalt oodatakse kõrget stressitaluvust ning oskuste pidevat täiendamist. Kõik need omadused on iseloomulikud teadmuspõhisele töötajale ja seepärast uurib töö autor esimeses osas lisaks meeskonnale ka teadmuspõhise töötaja iseärasusi.

Meetodid, mida autor käesolevas töös kasutas on ära toodud alljärgnevas tabelis (Tabel 5).

**Tabel 5.** Lõputöö uuringu meetodid (autori koostatud)

Meetod	Eesmärk	Valim	Aeg	Analüüsi liik
AS BCS Itera dokumentide analüüs	Tutvuda AS BCS Itera 2014. aasta strateegilisi eesmärke kirjeldavate dokumentidega ja ettevõttes seni korraldatud motivatsiooni/rahulolu uuringu tulemustega.	2014. aasta strateegia kava, viimase aasta rahuloluküsimustiku tulemused.	Juuni 2014	Kvalitatiivne
Küsimustega uuring	Selgitada välja, mis väärtusi väärtustab ja milliseid väärtusi peaks ettevõtte tulemustasusüsteem hindama. Lisaks testitakse ettevõtte töötajate suhtumist meeskonda ja teadmuspõhisesse töötajasse.	Kõik ettevõtte töötajad + tegevjuht	Juuni 2014	Kvantitatiivne
Poolstruktureeritud intervjuu	Sügavam sisuline vestlus ettevõtte juhiga, saamaks infot tema nägemusest ettevõtte tulemustasusüsteemi kohta.	Tegevjuht	August 2014	Kvalitatiivne

Kokku kasutas töö autor seega kolme erinevat meetodit, dokumentide analüüsi käigus töötas autor läbi järgnevad dokumendid:

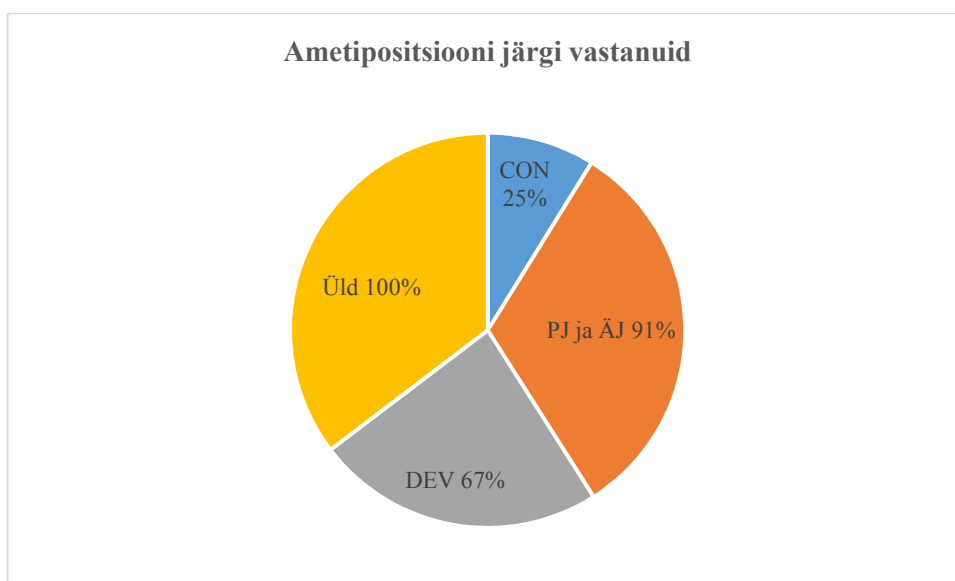
- „BCS Itera AS Turundusstrateegia ja turunduspoliitika 2014“;
- Itera motivatsiooni teemalised dokumendid (memod, kokkuvõtted);
- Itera SI (soovitusindeks) puudutavad materjalid;
- Itera töörahulolu küsimustiku vastused.

Küsimustega uuringus kasutati Likert'i 5-palli skaalat. Skaala mõõdab nõustumise ja mittenõustumise taset, mis võib olla 5, 7 ja kuni 9 palline. Viie palli skaalat peetakse kõige enam levinumaks. (Likert Scale 2014).

Uuringu esimeses pooles palus töö autor hinnata Likert'i skaalal meeskonna ja teadmuspõhise töötajaga seotud väiteid, eesmärgiga saada teavet töötajate hoiakute kohta. Küsimused on koostatud töö esimeses osas esitletud teooria põhjal. Hindamiskaala jagunes viieks väärtuseks: 1 - „üldse ei ole nõus“ ja 5 - „täiesti nõus“. Keskmiseks hinnanguks on 3, hinnanguid üle selle peab autor headeks või väga headeks. Hinnanguid alla 3-palli, peab autor mitterahuldavaks ning nendele peab ettevõtte rohkem tähelepanu pöörama. Küsitluse teises pooles uuris autor töötajate arvamust Itera tulemustasusüsteemi kohta. Uuringu küsimused on koostatud (Lisa 1) ja kohandatud lähtudes lõputöö eesmärkidest ning uuritavast ettevõttest. Uuringu läbi viimiseks kasutas autor *Free Online Surveys* tarkvara (Free Online Surveys 2014), mille tulemuste põhjal teostati kirjeldav analüüs. Küsimustik saadeti kõikidele Itera töötajatele töö e-maili peale lingina, vastamiseks oli aega kaks nädalat. Poolstruktureeritud intervjuu viis töö autor läbi ettevõtte tegevjuhiga. Küsimused tuletati esimese peatükki teooria osast ning küsimustega uuringu tulemustest lähtuvalt. Käesolev töö on suunatud eelkõige ettevõtte tegevjuhile, kuna tulemustasusüsteemi muudatustele annab heakskiidu tema. Seetõttu on ta võtmeisik, kelle visioonist töö autor soovib põhjalikumalt teavet saada.

Küsitlusele vastas 56% ehk 23 töötajat. Seda tulemust hindab töö autor keskpäraseks. Detailsema vaatluse põhjal ametipositsioonide järgi selgub (Joonis 6), et väga hea vastanute tulemus on saadud üldosakonnas ning juhtide positsiooni seas (vastavalt 100% ja 91%). Kuid antud töötajate grupp moodustab vaid 37% kogu ettevõttest (Joonis 5, lk 33). Konsultante, kes moodustavad pea poole ettevõtte töötajatest, vastas küsimustikule

vaid 25%. Seega võib väita, et kõikide teiste ametipositsioonide, välja arvatud konsultantide, arvamus on käesolevas uuringus piisavalt esindatud.



**Joonis 6.** Ametipositsiooni järgi vastanuid (autori koostatud)

Vastajate tööstaaži järgi (Lisa 2) oli igas grupis 5-7 vastajat, mis on autori arvates väga hea, sest on esindatud väga staažikate töötajate kui ka uute tulijate arvamus.

**Tabel 6.** Küsimustiku statistilised näitajad (autori koostatud)

	Keskmine	Standardhälve	Mood
Itera töötaja peab ennast teadmuspõhiseks töötajaks	4,61	0,49	5
Töötaja tööülesannete tegemine sõltub teisest kolleegist	4,52	0,71	5
Itera's töötavad teadmuspõhised töötajad	4,43	0,58	4;5
Itera töötaja on meeskonnaliige	4,26	0,90	4
Itera on saavutustele orienteeritud kultuuriga ettevõtte	4,26	0,85	4
Autonoomia olulisus Itera töötajale	4,26	0,61	5
Itera kolleegid arvestavad üksteisega	4,17	0,64	4
Põhitöö Itera's toimub meeskondades	4,17	0,92	5
Itera juhtimiskultuur toetab töötajale autonoomia andmist	3,13	1,19	2
Itera tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd	2,83	1,13	4

Itera töötajad peavad end teadmuspõhiseks töötajateks ning on nõus väitega, et ettevõttes töötavad teadmuspõhised töötajad (keskmine hinne 4,61 ja 4,43). Standardhälve (0,49 ja 0,58) on samuti väga madal, mis näitab, et keskmisest erinevaid arvamusi esines väga vähe. Itera töötajad peavad firmat saavutustele orienteeritud ettevõtteks (keskmine hinnang 4,26). Autonoomia tähtsuse küsimus sai ka keskmiseks hindeks 4,26, standardhälbe ja moodi võrdlus näitab, et autonoomia osas valitses suurem üksmeel.

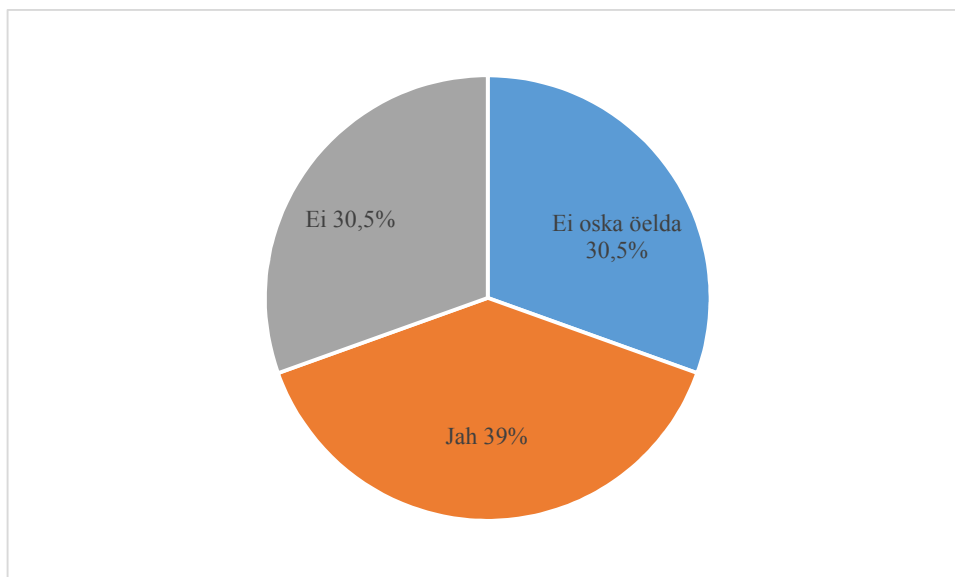
Autonoomiat peeti väga oluliseks, kuid küsimusele, kas Itera juhtimiskultuur toetab inimesele autonoomia andmist, sai keskmiseks hinnanguks palju madalama tulemuse (3,13). Mood oli 2, ehk enim vastati „pigem ei ole nõus“. Huvitav asjaolu tulemuste juures oli see, et juhid jagunesid selles küsimuses täpselt pooleks ning erinevaid seisukohti oli kõikides meeskondades (TO, KL ja ÄT).

Autonoomia olemasolu teises sõnastuses on küsitud küsimusega 6, kus on palutud hinnata, kas inimene tunneb tööl, et omab võimu või ei (Lisa 2). Vastanutest 30% ehk seitse inimest kinnitab, et omab ning ootuspäraselt on viis nendest juhid, kuna juhipositsioon on iseloomult amet, mis eeldab palju iseseisvust. Ainult üks inimene on arvamusel, et tal puudub võim ja tegemist on 0-1 aastase tööstaažiga konsultantiga. Ülejäänud vastanuist (15 töötajat) on arvamusel, et esineb nii üht kui ka teist.

Kõik vastanutest pidasid Itera's meeskonnatööd vajalikuks, samuti oli enamus nõus sellega, et põhitöö ettevõttes toimub meeskondades (mood 5). Kõrge keskmise hinnangu (4,52) sai küsimus, kas tööülesannete tegemine sõltub teisest kolleegist. Mood oli 5, sellest tulenevalt võib väita, et Itera tööülesanded on väga tugevalt omavahel seotud.

Vastakaid tulemusi andis küsimus, kas Itera tänane tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd. Keskmine hinnang oli madal 2,83, kuid mood 4 (tabel 6). Vastanute ametipositsiooni vaadates jagunevad juhid arvamuse osas täpselt pooleks ja konsultandid ja arendajad on pigem arvamusel, et ei toeta. Ülekaalukalt vastanute arvates väärtustab Itera tulemustasusüsteem individuaalset panust (Lisa 2). Fakti, et antud küsimuse juures oli palju erinevaid arvamusi, näitab ka kõrge standardhälve 1,48. Huvitava vastuoluna tuleb esile tõsta see, et kümne inimese seast, kes nõustusid väitega „Kas Sa tunnend, et ettevõtte tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd?“, märkis ainult viis inimest ära 13.nda küsimuse juures ära „meeskond“. Ehk see seab kahtluse alla, kui usaldusväärseks võib pidada 12.nda küsimuse vastuseid.

Pea 40% on arvamisel, et Itera tulemustasusüsteem vajab muutust (Joonis 7). Vastustest selgub, et kõige kõhklevamal ja negatiivsemal seisukohal tulemustasusüsteemi muutmise osas on arendajad, mitte ükski ei vastanud sellele küsimusele jaatavalt.



**Joonis 7.** Vastused küsimusele „Kas praegune tulemustasusüsteem vajab muutmist?“ (autori koostatud).

Konsultantide kui ka juhtide arvamus esines mõlemal poolel.

Itera töötajate arvates peaks tulemustasusüsteem väärtustama tähtsuse järjekorras järgmisi väärtusi (Lisa 2) :

1. projekti edukust;
2. kvaliteeti;
3. meeskonda;
4. individuaalsust;
5. kliendisuhet;
6. kvalifikatsiooni;
7. tööstaaži.

Preemia puhul eelistavad Itera töötajad rahalist preemiat ning 83% arvates peaks meeskonnaliikme preemia sõltuma individuaalsest panusest, mitte jagatama võrdselt kõigi osalejate vahel (Lisa 2).

2013. aasta lõpus toimus Itera personalijuhi eestvedamisel kaks motivatsiooni töögrupi kohtumist, kus osales ka töö autor. Töögrupp koosnes personalijuhist, ärijuhtidest,

kvaliteedijuhist, ühest konsultandist, arendajast ja projektijuhist. Töögrupi eesmärk oli leida vastus küsimusele: kuidas muuta motivatsioonisüsteemi ülesehitust nii, et töötajad muudaksid oma tööharjumusi, mis omakorda muudaks ettevõtte tulemuslikumaks. Kaaluda erinevaid motivatsioonitegureid, mida tuua sisse olemasolevasse motivatsiooniskeemi, mis toetaksid Itera eesmärkide saavutamist.

Tavapäraselt on ettevõtluse keskkonnas alati esindatud kolm huvigrupi – töötajad, kliendid ja omanikud. Töögrupi kohtumiste käigus selgus, et Itera's jagunevad omakorda ka töötajad erinevateks huvigruppideks: projekti- ja ärijuhid, konsultandid ning arendajad ning neil on erinevad soovid ja nägemused.

Lisaks tekkis töögrupis arvamus, et muudatuste tegemisel ei saa läheneda kõikidele sihtgruppidele ühtemoodi. Eraldi vajab läbi mõtlemist, kuidas motiveerida tippspetsialiste. Nendelt võib oodata vastuseisu tulemustasusüsteemi muutusele, sest see tähendaks tulevikus nende jaoks väiksemat preemiat. Samas, Itera töörahulolu uuringus on avaldatud arvamus, et Itera tulemustasusüsteem on liiga individualistlik ja see tekitab olukorra, kus tippspetsialistid ei muretsegi kogu tiimi tulemuslikkuse pärast. Teisel arvamusel on ettevõtte tegevjuht, kes intervjuu käigus sõnas, et Itera tulemustasu arvutatakse tõesti individuaalse panuse põhjal, kuid mida rohkem tehakse koostööd seda suuremat tulemuspalka on võimalik teenida (Lisa 3).

Võtmeküsimuseks on madala tulemustega inimesed, miks nad ei ole saavutanud tippspetsialisti taset ning kas tulemustasusüsteemi muudatusega on võimalik seda muuta. Personalijuht pidas väga oluliseks, et tulemustasusüsteem arvestaks SI' ehk kliendikogemust. Ärijuhid olid SI suhtes ettevaatlikud, ei pooldatud SI kasutamist tulemustasu valemis lihtsalt arvulise väärtusena, vaid et SI tulemusele peaks eelnevalt andma oma hinnangu ärijuht. Mitte positiivse SI tulemuse taga ei ole alati vastutav spetsialist.

Teiseks oluliseks komponendiks pidas töögrupp meeskonna tööd, tulevikuedu eeldab iga töötaja isiklikku panuse selget seostamist meeskondlike eesmärkide saavutamisega. 2014. aasta alguses lahkus ettevõttest personalijuht ning seetõttu jäi töögrupi töö poolikuks, kuid sisendit muudatuseks oli piisavalt kuna 2014. aasta juunis teavitas tegevjuht, et motivatsioonipaketti on lisatud projektiboonussüsteem (Tabel 4, lk 32). Seda

komponenti ei lisatud töötajate igakuisesse tulemustasu valemisse, vaid boonuse kasutamise üle otsustab ärijuht.

### **2.3 Järeldused ja ettepanekud tulemustasusüsteemi arendamiseks AS'is BCS Itera**

Teorias esitatud seisukohtade, uuringust saadud tulemuste, dokumendianalüüsi ning tehtud intervjuu põhjal teeb autor järeldusi ning ettepanekuid tulemustasusüsteemi parendamiseks AS-s BCS Itera.

Küsimustiku vastustele ning tegevjuhi intervjuule tuginedes on selge, et ettevõtte juhtimiskultuuri osas esineb vastakaid arvamusi. Põhjuseks võib olla viimase kahe aasta jooksul mitmete juhtide lisandumine ja olemasolevate vahetumine. Teisisõnu ei ole aega olnud ühtse juhtimiskultuuri tekkimiseks. Teadmuspõhine meeskonnatöötaja vajab avatud ning pigem horisontaalse struktuuriga juhtimisstiili. Väga positiivseks peab töö autor seda, et tegevjuhi enda nägemus sellega kattub.

Nii teooria seisukohalt kui ka küsimustiku tulemusena on Itera teadmuspõhisele töötajale väga oluline iseseisvus ehk autonoomia, kuid inimeste arvates ei võimaldata seda igapäevatoos piisavalt.

83% küsimustikule vastanuist ei poolda, et tulemustasu jagataks võrdselt meeskonnaliikmete vahel ära. Sellest tulenevalt võib väita, et Itera töötajad on kõrge töövõimega head tegijad, kes on kindlad oma võimetes teenida head individuaalset tulemuspalka. Sama nägemust kinnitas intervjuu käigus tegevjuht - Itera's jäävad püsima tugeva iseloomuga professionaalsed spetsialistid.

Küsimus, kas Itera tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd, andis samuti vastakaid tulemusi. Juhtide lahknevate arvamuste põhjuseks võis olla see, millest lähtuvalt hinnang anti. Juhtide üheks tulemustasu komponendiks on portfelli kasumlikkus ja selle tulemuse tagab meeskonnatöö. Kui aga juht lähtus oma alluvate tulemustasusüsteemist, siis on tegu individuaalsele panusele üles ehitatud tasuga. Tegevjuht on arvamusel, et tänane süsteem toetab meeskonnatööd väites, mida edukamas meeskonnas oled, seda suuremat individuaalset tulemustasu on võimalik teenida. Töö autori arvates peitub siin oht, et tekib

rivaalitsemine erinevate meeskondade vahel, st ollakse valmis seisma pigem enda meeskonna eest ning tippspetsialistid ei soovi osa võtta projektidest, kus on sees nõrgemad tegijad. See omakorda mõjub pärssivalt teadmiste edasi jagamisele kogenud spetsialistilt noortele ja uutele tulijatele, kuid teadmiste jagamine on Itera töökeskkonnas üliolulise tähtsusega. Seega võib väita, et täna ettevõttes kasutusel olev tulemustasusüsteem ei toeta otse ja selgelt meeskonnatööd, kuigi meeskonnatöö on ettevõtte üks põhiväärtusi ja peamine igapäevane töö tegemise viise.

Toetudes kõigile käesolevas töös uuritud seisukohtadele (teooria, tegevjuhi nägemus ning küsimustiku vastused) on selge, et Itera tulemustasusüsteem vajab parendamist.

On keeruline üle minna individuaalsest tulemustasusüsteemist meeskonnapõhisele, kuna tippspetsialistid ei anna sellele heakskiitu, kartes oma boonuse vähenemist. Taoline olukord on täna Itera's, mille tõttu on väga ebatõenäoline, et ettevõtte muudaks kardinaalselt oma tulemustasusüsteemi, riskides nii tippspetsialistidest ilma jäämisega. Seega vajab lahendamist küsimus, kuidas täiendada olemasolevat tulemustasusüsteemi meeskonnatööd toetavate mõõdikutega. Esimese sammu selles suunas astus ettevõtte juba 2014. aasta juunis, kui lisati motivatsioonipaketti projektipõhine boonus. Meeskonnavaimu ja motivatsiooni peaks tõstma just võimalus meeskonnal ise otsustada, kuidas boonust kasutada. Kuna projektiboonuse kehtestamisest on väga vähe aega möödunud, ei ole võimalik praegu hinnata, kas see tegelikult ka inimesi motiveerib.

Alljärgnevalt ettepanekud töö autori poolt.

Autori arvates ei tohiks mõõdikuid kasutuses olla palju. Mõõdikud, mida Itera töötajad peavad oluliseks tulemustasusüsteemi puhul tähtsuse järjekorras on:

1. projekti edukus – 2014. aasta suve algusest kiideti heaks projekti boonuse arvestus (tähtaeg, eelarve ja SI, kui täidetud saadakse boonust). Teisisõnu on see kriteerium nüüd tulemustasuskeemis olemas;
2. kvaliteet – Itera projektidele annab kvaliteedile hinnangu klient, kliendirahulolu tööga tagab tööde vastuvõtmise ning projekti õigeaegse valmimise. Seega mõõdikuteks sobivad samad esimeses punktis toodud projekti edukuse kriteeriumid – tähtaeg, eelarve ning SI. Järelikult ka kvaliteedi mõõdik on rakendatud Itera tulemustasusüsteemi;

3. meeskond – kui ettevõttes tööülesanded on omavahel tugevalt seotud siis tuleks tulemustasusüsteem üles ehitada meeskonnatööd väärtustavalt. Küsimustiku vastustest selgus, et Itera's on tööülesannete seotus tugev. Seega on vajalik, et Itera tulemustasusüsteem motiveeriks meeskonnatööd. Autori ettepanek on jälgida vähemalt aastase perioodi jooksul, kuidas rakendub projektiboonus ning küsitleda Itera töötajaid uuesti, kas projektiboonus on mõjutanud neid rohkem koostööd tegema;

4. individuaalsus - on tulemustasusüsteemis rakendatud;

5. kliendisuhe - personalijuht pidas kliendisuhet kõige olulisemaks faktoriks, mida tulemustasusüsteem peaks väärtustama, kuid inimesed ise ei ole seda nii oluliseks hinnanud. Kuid soovitusindeksi (SI) kujul on kliendisuhe ühe mõõdikuna projektiboonuse skeemis olemas. Täiendavaid mõõdikuid lisaks ei ole vaja lisada;

6. kvalifikatsiooni - ei peeta oluliseks ning samuti töö autor ei näe, et kvalifikatsiooni mõõdiku lisamine tulemustasusüsteemi looks ettevõttele lisandväärtust;

7. tööstaaži - ei peeta oluliseks inimeste enda poolt, sellest tulenevalt ei ole vajadust, seda mõõdikut tulemustasusüsteemi liita.

Lisaks tulemustasusüsteemile, mis peaks motiveerima koostööle, peaks ettevõtte juhtkond tekitama õhkkonna, kus inimesed ei ole huvitatud vaid enda tulemusest, vaid ka teiste omadest - toimuks aktiivne tagasiside andmine ja vastuvõtmine ning üksteise toetamine.

Mainimist väärt on ka idee läheneda igale inimesele individuaalselt, motivatsiooni töögrupis leidis see mõtte palju kõlapinda ning ka rahuloluküsitluses mainiti see ära. Kuid siinkohal tekib küsimus, kas Itera, kelle töötajate arv ligineb viiekümnele, ei ole selliseks lähenemiseks liiga suur ettevõtte? Individuaalsete eripärade arvestamine tulemustasusüsteemis nõuab väga palju analüüsi ning regulaarset haldamist, hetkel ei näe töö autor, et ärijuhid sellist lisakoormust jõuaks kanda. Selgituseks, et Itera's vastutab meeskonna ja inimeste eest ärijuht.

Viimase ettepanekuna soovitab töö autor igal meeskonnal regulaarselt ärijuhi eestvedamisel hakata läbi viima tulemustasusüsteemi puudutavaid arutelusid. Selle tulemusena tekib konkreetsem väljund igapäevase jaoks, kes sellel teemal sõna tahab võtta ning julgustab mõtlema teema üle ka neid, kes seda seni teinud ei ole. Ärijuhi roll on

juhtida arutelu selliselt, et ideedest kasvaks välja konkreetsed ettepanekud, on juba täna tegevjuhi ootus.

Käesolev töö on eelkõige suunatud tulemustasusüsteemi uurimisele ning parendusettepanekute tegemisele, peab ettevõtte siiski lähenema töötajate motiveerimisel laiemalt ehk käsitlema lisaks rahalistele tasudele ka muid motivatsiooni võimalusi.

## KOKKUVÕTE

Tulemustasusüsteemid ja tulemusjuhtimine on juhtimismetoodika, mis on välja vahetamas seni kasutusel olnud traditsioonilisi juhtimisvõtteid. Juhtimisteoorias on tulemusjuhtimine tugevalt kanda kinnitanud, kuid selle praktiline rakendamine on osutunud keeruliseks väljakutseks. Tulemusjuhtimise lahutamatu osa on tulemustasusüsteemid, ehk nägemus kuidas tulemust mõõdetakse ja tasustatakse. Traditsioonilisi finantsmõõdikuid on erialases kirjanduses palju kritiseeritud. Nähakse tugevat vajadust lisada tulemustasusüsteemi teisi mitte finantsilisi mõõdikuid, nagu on strateegilised, operatiivsed ja kvaliteedinäitajad (Yadav, Sagar 2013).

Itera on majandustarkvara konsultatsiooni ettevõtte, kes juurutab majandustarkvara ning konsulteerib kasutajaid programmi igapäevases töös. Ettevõttes on kasutusel tulemustasusüsteem, mis koosneb fikseeritud põhitasust ning individuaalsest tulemustasust. Taoline skeem on ettevõttes kasutusel olnud aastaid, tänaseks on inimeste arv mitmekordselt suurenenud ja tulemustasusüsteem vajab üle vaatamist. Lisaks sellele on IT valdkond Eestis kiiresti arenev ning konkurents turuosaliste vahel järjest teravam. Oma positsiooni kindlustamiseks ning laiendamiseks on oluline tõhustada ettevõttesisest toimimist ning autor usub, et tulemusjuhtimine, ning tulemustasusüsteemi mõistlik rakendamine annab selleks head eeldused.

Tõuke autorile, valimaks lõputöö teemaks Itera tulemustasusüsteem, andis ettevõtte personalijuht, kes 2013. aasta sügisel alustas tööd tulemustasusüsteemi analüüsiga. Lõputöö eesmärk oli teha ettepanekud ettevõtte tulemustasusüsteemi parendamiseks. Antud lõputöö eesmärgi realiseerimiseks töötas autor läbi tulemusjuhtimist, teadmuspõhist ja meeskonna töötajat kirjeldavad teadusartiklit. Lisaks uuris autor teadmuspõhise ja meeskonnas töötava inimese tulemustasustamise omapärasid.

Teoreetilisele osale tuginedes viidi ettevõttes läbi küsimustega uuring ning intervjuu ettevõtte tegevjuhiga. Uuringu tulemused kinnitasid seda, et Itera's töötavad inimesed on teadmuspõhised töötajad ning, et põhitöövormiks on meeskonnatöö. Sellest tulenevalt julges autor järeldusi ja ettepanekuid tehes toetuda teoorias esitatud seisukohtadele. Vastakaid arvamusi, ettevõtte tegevjuhi ja töötajate vahel, leidis Itera juhtimisstiili ja praeguse tulemustasusüsteemi kohta. Autonoomiat peavad Itera inimesed väga oluliseks, kuid märgatav osa neist ei ole nõus, et neile seda piisavalt võimaldataks. Väga selgelt joonistus välja fakt, et Itera peaks tulemustasusüsteemi aluseks kasutama meeskonnatööd, kuna tööülesanded inimeste vahel on väga tugevalt seotud. Inimesed, aga iseloomustasid Itera tulemustasusüsteemi kõige rohkem sõnaga „individuaalne“. Boonuse tüüpi osas valitses selge üksmeel, soovitakse eelkõige rahalist preemiat. Küsitlusele vastajad järjestasid tähtsuse järjekorras mõõdikud, mida tulemustasusüsteem peaks väärtustama: projekti edukus, kvaliteet, meeskond, individuaalsus, kliendisuhe, kvalifikatsiooni ja tööstaaži.

Kõige olulisemaks faktoriks Itera tulemustasusüsteemi juures pidas töö autor seda, et kõne alla ei tule süsteemi täielik reform individualistlikust meeskonnapõhisele tulemustasule, kuna siis tekib oht ilma jääda tippspetsialistidest. Ehk vaja oli leida vastus küsimusele, kuidas lisada tulemustasusüsteemi meeskonnatööd väärtustavaid mõõdikuid. Esimese sammu selles suunas, astus ettevõtte juba 2014. aasta suve alguses, kui lisati motivatsioonipaketti projektiboonus. Töö autor tegi ettepaneku jälgida vähemalt aastase perioodi jooksul, selle boonuse välja teenimise määra ning teostada Itera töötajate seas uus küsitlus, eesmärgiga koguda infot, kas projektiboonus on motiveerinud inimesi rohkem koostööle või ei.

Lisaks tegi töö autor ettepaneku, et kõikides meeskondades, ärijuhi eestvedamisel toimuksid regulaarsed nõupidamised Itera tulemustasusüsteemi üle. Väljund peaks olema konkreetsete ettepanekute ja lahenduste pakkumine tegevjuhile, kes säärast sisendit juba praegu ootab.

Käesoleva töö üheks oluliseks piiranguks peab töö autor seda, et konsultantide osavõtt uuringust oli väga madal.

Lõputöö autor loodab, et antud tööst on kasu ettevõtte juhtidele, kelle huviks on inimeste motiveeritus ja tulemused, mis aitavad ettevõtte eesmäärke saavutada. Käesolevat teemat võiks kindlasti edasi uurida magistritöö raames, kuid siis juba palju kitsamalt, keskendudes meeskondlikku ja individuaalse tulemustasu kombineerimisele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Amaratunga, D., Baldry, D.** 2002. Moving from performance measurement to performance management. – *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, pp. 217-223.
2. **Amar, A.D.** 2002. *Managing Knowledge Workers*. New York: Quorum (kaudviide).
3. **Armstrong, M.** 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page.
4. **Ascente, D.** 2010. Literature review: a representation of how future knowledge worker is shaping the twenty-first century workplace. - *On the Horizon*, Vol. 18, No. 3, pp. 279-287.
5. **Bamberger, P., Levi, R.** 2009. Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 4, pp. 300-327.
6. **Bartol, K., Hagmann, L.** 1992. A key to effective teamwork. - *Compensation and Benefits Review*, 24, p.24–29 (kaudviide).
7. BCS Itera. BCS Itera AS Turundusstrateegia ja turunduspoliitika 2014.
8. **Bildstein, I., Gueldenberg, S., Tjitra, H.** 2013. Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study. - *Management Research Review*, Vol. 36, No. 8. pp. 788-804.
9. **Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T.** 2006. Dynamics of performance measurement and organisational culture. - *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 12, pp. 1325-1350.
10. **Bititci, U., Turner, T., Begemann, C.** 2000. Dynamics of performance measurement systems. - *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 692-704.
11. **Blazovich, J.** 2013. Team identity and performance-based compensation effects on performance. - *Team Performance Management*, Vol. 19, No.3, pp. 153-184.
12. **Bourne, M.** 2001. *Implementation issues - Hand Book of Performance Measurement*. London: GEE Publishing Ltd (kaudviide).

13. **Cacioppe, R.** 1999. Using team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 332-331.
14. **Caruth, B., Caruth, G.** 2013. Team-Based Compensation. – *The Priest*, pp. 43-47.
15. **Chen, Y. and Lou, H.** 2002. Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. - *Journal of End User Computing*, Vol. 14 No. 4, pp. 1-16 (kaudviide).
16. **Covey, S.** 1994. *First Things First*. New York: Simon & Schuster (kaudviide).
17. **Davenport, T. and Prusak, L.** 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press (kaudviide).
18. **Dematteo, J.** 1994. Who likes team rewards? An examination of individual difference variables related to satisfaction with team-based rewards. – *Academy of Management Proceedings*, pp. 134-138.
19. **DeMatteo, J. S., Rush, M. C., Sundstrom, E., Eby, L. T.** 1997. Factors related to successful implementation of team-based rewards. - *American Compensation Association Journal*, Vol.6, No. 1, pp. 16–28 (kaudviide).
20. **Dransfield, R.** 2000. *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
21. **Drucker, P.** 1999. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. - *California Management Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 79-85 (kaudviide).
22. **Elliman, T., Eatock, J., Spencer, N.** 2005. Modelling knowledge worker behaviour in business process studies. - *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, No. 1. pp. 79-94.
23. Ettevõtte. BCS Itera. [<http://www.itera.ee/ettevottest/>] 02.07.2014
24. **Franco, M. and Bourne, M.** 2003. Factors that play a role in managing through measures. - *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 698-710 (kaudviide).
25. Free Online Surveys. [<http://freeonlinesurveys.com/>] 04.06.14
26. **Frost, M.** 2002. Book review: managing knowledge workers. - *HR Magazine*, Vol. 47 No. 5, pp. 124-5 (kaudviide).
27. **Gareis, R.** 2006. *Happy Projects*. Wien: Deutsche Auflage (kaudviide).
28. **Godenau, A.** 2012. The antecedents of satisfaction with pay in teams : do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied ? – *Eastern Journal of European Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 145-169.

29. **Gordon, G.E.** 1997. The last word on productivity and telecommuting. [www.gilgordon.com/downloads/productivity.txt] 2002 (kaudviide).
30. **Gross, S.E.** 1995. Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-based Reward Systems. New York: American Management Association (kaudviide)
31. **Hacker, M.** 2000. The impact of top performers on project teams. - Team Performance Management, Vol. 6, No. 5/6, pp. 85-90.
32. **Helton, R.** 1988. The 'best work' method of knowledge worker assessment. - Industrial Management, Vol. 30 No. 5, pp. 19-22 (kaudviide).
33. **Helstin, M.** Juurutusprotsessi juhend, BCS Itera 07.01.2014
34. **Hoffman, J., Rogelberg, S.** 1998. A guide to team incentive systems. - Team Performance Management, Vol. 4, No. 1, pp. 23-32.
35. **Hooker, C. and Csikszentmihalyi, M.** 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks: Sage (kaudviide).
36. **Howard, W.L., Turban, B.D., Hurley, S.K.** 2002. Cooperating Teams and Competing Reward Strategies: Incentives for Team Performance and Firm Productivity. - Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 3, No. 3, pp. 241-261.
37. **Irlenbuch, B., Ruchala, G.** 2008. Relative rewards within team-based compensation.- Labour Economics, Vol. 15, pp. 141-167.
38. **Johnson, H.T.** 1992. Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment. New York: The Free Press (kaudviide).
39. **Kuura, A.** „Poliitika projektistumise suhtes: toetada, tõrjuda või lasta juhtuda?“  
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2011/18\_Arvi\_Kuura.pdf]  
17.06.201
40. **Lawler, E.** 1996. Teams, pay, and business strategy: finding the best mix to achieve competitive advantage. - American Compensation Association Journal, pp. 12-24 (kaudviide).
41. **Lawler, E.E.** 1995. The New Pay: A Strategic Approach (G 95-3 (279)). Los Angeles: University of Southern California, Center for Effective Organizations–School of Business Administration (kaudviide).
42. **Lawler, E.E., Jenkins, G.D.** 1992. Strategic rewards systems, in Dunnette. - Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3, pp. 1000-55 (kaudviide).

43. **Ledford, G.E., Lawler, E.E.** 1994. Reward Systems that Reinforce Organizational Change (G 94-32 (275)). Los Angeles: University of Southern California, Center for Effective Organizations–School of Business Administration (kaudviide).
44. Likert Scale. SimplyPsychology. [<http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>] 05.06.2014
45. **Macaulay, S., Cook, S.** 2001. Rewarding service success. - Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 1, pp. 4-8.
46. **Markova, G., Ford, C.** 2011. Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. - International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60. No. 8. pp. 813-823.
47. **McAdams, J.** 1996. Team design of a group incentive plan brief overview of the model of reinforcement. - Handbook of Best Practices for Teams, Vol. 1, pp. 369-401 (kaudviide).
48. **McClurg, L.** 2001. Team awards: how far have we come? - Human Resource Management, Vol. 40, No. 1, pp. 73-86.
49. Microsoft Dynamics ERP. Microsoft Dynamics. [<http://www.microsoft.com/en-xm/dynamics/erp.aspx>]. 02.07.2014
50. **Mitra, A., Gupta, N., Jenkins, G.D.** 1995. The case of the invisible merit raise: how people see their pay raises. – Compensation and Benefits Review. Vol. 27, No. 3, p. 71 (kaudviide).
51. **Mundel, M.E.** 1975. Measuring and Enhancing the Productivity of Service and Government Organizations. Tokyo: Asian Productivity Organization (kaudviide).
52. **Neely, A., Gregory, M. and Platts, K.** 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. - International Journal of Operations&Production Management, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116 (kaudviide).
53. **Nudurupati, S.S.** 2003. Management and business implications of IT-supported performance measurement. PhD thesis, University of Strathclyde. Glasgow (kaudviide).
54. **Parker, C.** 2000. Performance measurement. – Work Study, Vol. 49, No. 2, pp. 63-66.
55. **Pfeffer, J., Veiga, J.F.** 1999. Putting people first for organizational success. – The Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2, pp. 37-48 (kaudviide).
56. **Powell, S.** 2004. The challenges of performance measurement. - Management Decision, Vol. 42, No. 8, pp. 1017-1023.

57. **Pina, M., Martinez, A., Martinez L.** 2008. Teams in organizations: a review on team effectiveness. – Team Performance Management, Vol. 14, No. 1/2, pp. 7-21.
58. **Ramirez, Y., Nembhard, D.** 2004. Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. - Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, Nr. 4, pp. 602-628.
59. **Ramirez, Y., Steudel, H.** 2008. Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework. - Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 4, pp. 564-584.
60. **Robson, I.** 2005. Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance. - International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 2, pp. 137-145.
61. SatisMeter. Net Promoter Score - the way of customer satisfaction measurement. [<http://www.satismeter.com/nps>] 25.06.2014
62. **Schein, E.H.** 1988. Process Consultation: Its Role in Organizational Development. Vol. 1, Addison-Wesley, Reading, MA (kaudviide).
63. **Senior, B., Swailes, S.** 2004. The dimensions of management team performance: a repertory grid study. - International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, pp. 317-333.
64. **Smith, A., Rupp, W.** 2003. Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects. - Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Nr. 7, pp. 107-124.
65. **Smith, A., Rupp, W.** 2004. Knowledge workers' perceptions of performance ratings. - Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 3, pp. 146-166.
66. **Steiner, I. D.** 1972. Group Processes and Productivity. San Diego: Academic Press (kaudviide).
67. **Zobal, C.** 1998. The “ideal” team compensation system – an overview: Part I. - Team Performance Management, Vol. 4, No. 5, pp. 235-249.
68. **Zobal, C.** 1999. The “ideal” team compensation system – an overview, part II. - Team Performance Management, Vol. 5, No. 1, pp. 23-45.
69. **Vijfeijken, H., Kleingeld, A., Tuijl, H., Algera, J., Thierry, H.** 2006. Interdependence and fit in team performance management. - Personnel Review, Vol. 35, No. 1, pp. 98-117.
70. **Wageman, R.** 1995. Interdependence and Group Effectiveness. - Administrative Science Quarterly 40, p. 145–180 (kaudviide).

71. Waterfall Model.  
[[http://www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Waterfall\\_model.html](http://www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Waterfall_model.html)]  
20.06.14
72. **Watson, G.H.** 1993. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best. New York: Wiley (kaudviide).
73. **Wheelan, S.A.** 1999. Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders. London: Sage (kaudviide).
74. **Woerkom, M., Croon, M.** 2009. The relationships between team learning activities and team performance. - Personnel Review, Vol. 38, No. 5, pp. 560-577.
75. **Yadav, N., Sushil., Sagar, M.** 2013. Performance measurement and management frameworks Research trends of the last two decades. - Business Process Management Journal, Vol. 19, No. 6, pp. 947-971.
76. **Yeatts, D.E. and Hyten, C.** 1998. High-Performing Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage (kaudviide).

# LISAD

## Lisa 1. AS BCS Itera organisatsioonikultuuri ja tulemustasusüsteemi käsitlev küsitlus

### AS BCS Itera organisatsioonikultuuri ja tulemustasusüsteemi käsitlev küsitlus

Hea kolleeg!

Seoses minu õpingute lõppemisega olen kirjutamas lõputööd AS BCS Itera tulemustasusüsteemi teemal ja vajan selleks Sinu abi.

Alljärgnevas ankeedis on teadmuspõhist töötajat, meeskonda ning AS BCS Itera tulemustasusüsteemi puudutavad küsimused.

Olen äärmiselt tänulik, kui leiad max pool tundi aega selle ankeedi täitmiseks!

Aitäh,  
Heli

#### 1.Kas pead ennast teadmuspõhiseks töötajaks?

Teadmuspõhise töötaja peamine kapital on teadmised.

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

#### 2.Kuidas nõustud väitega " AS'is BCS Itera töötavad teadmuspõhised töötajad"

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

#### 3.Kuidas nõustud väitega, et AS BCS Itera on saavutustele orienteeritud kultuuriga ettevõtte?

Saavutustele orienteeritud kultuuris lisaks oma igapäeva tööle, peavad inimesed oluliseks pidevalt aidata parandada ettevõtte protsesse ja toimimist.

## Lisa nr. 1 järg

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

**4. Kui oluliseks pead oma töö juures autonoomiat ehk vabadust ise otsustada oma tööülesannete sisu ja teostamise üle?**

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

**5. Kuidas nõustud väitega, AS BCS Itera juhtimiskultuur toetab töötajatele autonoomia andmist?**

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

**6. Oma igapäeva töös tunned, et oled pigem:**

1.  in-control (omad kontrolli)
2.  being controlled (sind kontrollitakse)
3.  Nii üht kui teist
4.  Ei oska öelda

**7. Kas pead meeskonnatööd AS'is BCS Itera vajalikuks?**

Grupi ja meeskonna erinevus seisneb selles, et grupis inimesed ei tee ühist tööd, neil puudub selleks vajadus. Meeskonna puhul on tööülesanded seotud ning tekib sünergia.

1.  Jah
2.  Ei
3.  Ei oska öelda

## Lisa nr. 1 järg

8. Kuidas nõustud väitega "põhitöö ettevõttes toimub meeskondades"?

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

9. Kui palju Sinu tööülesannete tegemine sõltub teistest meeskonnaliikmetest?

1.  Üldse ei sõltu
2.  Pigem ei sõltu
3.  Ei oska öelda
4.  Sõltub veidi
5.  Sõltub väga palju

10. Tunned, et oled AS BCS Itera meeskonnaliige?

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

11. Tunned, et Sinu meeskonnaliikmed arvestavad Sinuga?

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda
4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

12. Tunned, et ettevõtte tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd?

1.  Üldse ei ole nõus
2.  Pigem ei ole nõus
3.  Ei oska öelda

## Lisa nr. 1 järg

4.  Pigem nõus
5.  Täiesti nõus

**13. Palun vali allolevast valikust, mida praegune tulemustasusüsteem väärtustab (valida võib rohkem kui üks)**

1.  meeskonnatööd
2.  individuaalset panust
3.  kliendisuhet
4.  kvaliteeti
5.  projekti edukust ehk eelarves, kokku lepitud ajaskaalas ja skoobis püsimist
6. Muu, palun täpsusta

**14. Kas praegune tulemustasusüsteem vajab muutust?**

1.  Ei
2.  Jah
3.  Ei oska öelda

**15. Palun reasta olulise järgi, mida peaks AS BCS Itera tulemustasusüsteem väärtustama.**

meeskonnatööd

individuaalset panust

inimese kvalifikatsiooni (haridus, sertifikaadid ja jne)

inimese tööstaaži

kliendisuhet

kvaliteeti

projekti edukust ehk eelarves, kokku lepitud ajaskaalas ja skoobis püsimist

**16. Millist preemiat eelistad?**

1.  Rahalist
2.  Mitterahalist
3.  Mõlemat, kuid eelistan rahalist
4.  Mõlemat, kuid eelistan mitterahalist
5.  Ei oska öelda

## Lisa nr. 1 järg

17. Tulemustasusüsteemi puhul, mis premeerib meeskonda, peaks tasu jagatama:

1.  Võrdselt kõigi meeskonnaliikmete vahel
2.  Vastavalt meeskonnaliikme panuse järgi
3.  Ei oska öelda

18. Kui kaua oled ettevõttes töötanud

1.  0-1 aastat
2.  1-5 aastat
3.  5-10 aastat
4.  üle 10 aasta

19. Kuulud mis meeskonda?

1.  ÄT
2.  TO
3.  KL
4.  ÜLD

20. Ameti järgi kuulud millisesse gruppi?

1.  Arendajad
2.  Konsultandid
3.  Juhid (PJ ja ÄJ)
4.  Ülejäänud seltskond

## Lisa 2. AS´is BCS Itera läbi viidud küsitluse vastused

Tabel 7. Küsitluse vastused, mõõtühik % (autori koostatud).

Küsimus	Vastajaid	%					
<b>1.Kas pead ennast teadmuspõhiseks töötajaks?</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	0	0,0%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
Pigem nõus	9	39,1%					
Täiesti nõus	14	60,9%					
<b>2.Kas nõustus väitega " AS´is BCS Itera töötavad teadmuspõhised töötajad"</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	0	0,0%					
Ei oska öelda	1	4,3%					
Pigem nõus	11	47,8%					
Täiesti nõus	11	47,8%					
<b>3.Kas tunned, et AS BCS Itera on saavutustele orienteeritud kultuuriga ettevõtte?</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	2	8,7%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
Pigem nõus	11	47,8%					
Täiesti nõus	10	43,5%					
<b>4.Kui oluliseks pead oma töö juures autonoomiat ehk vabadust ise otsustada oma tööülesannete sisu ja teostamise üle?</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	0	0,0%					
Ei oska öelda	2	8,7%					
Pigem nõus	13	56,5%					
Täiesti nõus	8	34,8%					

## Lisa nr. 2 järg

<b>5.Kas AS BCS Itera juhtimiskultuur toetab töötajatele autonoomia andmist?</b>							
Üldse ei ole nõus	1	4,3%					
Pigem ei ole nõus	9	39,1%					
Ei oska öelda	2	8,7%					
Pigem nõus	8	34,8%					
Täiesti nõus	3	13,0%					
<b>6.Kas oma igapäeva töös tunned, et oled pigem:</b>							
in-control (omad kontrolli)	7	30,4%					
being controlled (sind kontrollitakse)	1	4,3%					
Nii üht kui teist	15	65,2%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
<b>7.Kas pead meeskonnatööd AS'is BCS Itera vajalikuks?</b>							
Jah	23	100,0%					
Ei	0	0,0%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
<b>8.Kas nõustud väitega "põhitöö ettevõttes toimub meeskondades"?</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	2	8,7%					
Ei oska öelda	2	8,7%					
Pigem nõus	9	39,1%					
Täiesti nõus	10	43,5%					
<b>9. Kas Sinu tööülesannete tegemine sõltub teistest meeskonnaliikmetest?</b>							
Üldse ei sõltu	0	0,0%					
Pigem ei sõltu	1	4,3%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
Sõltub veidi	8	34,8%					
Sõltub väga palju	14	60,9%					

## Lisa nr. 2 järg

<b>10.Kas Sa tunned, et oled AS BCS Itera meeskonnaliige?</b>							
Üldse ei ole nõus	1	4,3%					
Pigem ei ole nõus	0	0,0%					
Ei oska öelda	1	4,3%					
Pigem nõus	11	47,8%					
Täiesti nõus	10	43,5%					
<b>11.Kas Sa tunned, et Sinu meeskonnaliikmed arvestavad Sinuga?</b>							
Üldse ei ole nõus	0	0,0%					
Pigem ei ole nõus	0	0,0%					
Ei oska öelda	3	13,0%					
Pigem nõus	13	56,5%					
Täiesti nõus	7	30,4%					
<b>12.Kas Sa tunned, et ettevõtte tulemustasusüsteem toetab meeskonnatööd?</b>							
Üldse ei ole nõus	3	13,0%					
Pigem ei ole nõus	8	34,8%					
Ei oska öelda	2	8,7%					
Pigem nõus	10	43,5%					
Täiesti nõus	0	0,0%					
<b>13.Palun vali allolevast valikust, mida praegune tulemustasusüsteem väärtustab (valida võib rohkem kui üks)</b>							
meeskonnatööd	5	21,7%					
individuaalset panust	22	95,7%					
kliendisuhet	7	30,4%					
kvaliteeti	5	21,7%					
projekti edukust ehk eelarves, kokku lepitud ajaskaalas ja skoobis püsimist	10	43,5%					
muu	3	13,0%					
<b>14.Kas praegune tulemustasusüsteem vajab muutust?</b>							

## Lisa nr. 2 järg

Ei	7	30,4%					
Jah	9	39,1%					
Ei oska öelda	7	30,4%					
<b>15.Palun reasta olulise järgi, mida peaks AS BCS Itera tulemustasusüsteem väärtustama.</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
meeskonnatööd	2	5	4	7	2	0	0
	10,0%	25,0%	20,0%	35,0%	10,0%	0,0%	0,0%
individuaalset panust	4	3	3	3	5	2	0
	20,0%	15,0%	15,0%	15,0%	25,0%	10,0%	0,0%
inimese kvalifikatsiooni (haridus, sertifikaadid ja jne)	1	0	1	1	1	11	5
	5,0%	0,0%	5,0%	5,0%	5,0%	55,0%	25,0%
inimese tööstaaži	0	0	1	1	1	6	11
	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	5,0%	30,0%	55,0%
kliendisuhet	3	2	4	6	5	0	0
	15,0%	10,0%	20,0%	30,0%	25,0%	0,0%	0,0%
kvaliteeti	3	6	7	0	2	1	1
	15,0%	30,0%	35,0%	0,0%	10,0%	5,0%	5,0%
projekti edukust ehk eelarves, kokku lepitud ajaskaalas ja skoobis püsimist	7	4	0	2	4	0	3
	35,0%	20,0%	0,0%	10,0%	20,0%	0,0%	15,0%
<b>16.Millist preemiat eelistad?</b>							
Rahalist	15	65,2%					
Mitterahalist	0	0,0%					
Mõlemat, kuid eelistan rahalist	8	34,8%					
Mõlemat, kuid eelistan mitterahalist	0	0,0%					
Ei oska öelda	0	0,0%					

## Lisa nr. 2 järg

<b>17.Tulemustasusüsteemi puhul, mis premeerib meeskonda, kas tasu peaks jagama:</b>							
Võrdselt kõigi meeskonnaliikmete vahel	4	17,4%					
Vastavalt meeskonnaliikme panuse järgi	19	82,6%					
Ei oska öelda	0	0,0%					
<b>18.Kaua oled ettevõttes töötanud?</b>							
0-1 aastat	5	21,7%					
1-5 aastat	7	30,4%					
5-10 aastat	6	26,1%					
üle 10 aasta	5	21,7%					
<b>19.Kuulud mis meeskonda?</b>							
ÄT	8	34,8%					
TO	4	17,4%					
KL	6	26,1%					
ÜLD	5	21,7%					
<b>20.Ameti järgi kuulud millisesse gruppi?</b>							
Arendajad	4	17,4%					
Konsultandid	5	21,7%					
Juhid (PJ ja ÄJ)	10	43,5%					
Ülejäänud seltskond	4	17,4%					

## **Lisa 3. AS'i BCS Itera tegevjuhiga läbi viidud intervjuu süstematiseeritud vastused**

Intervjueerija:

Heli Allika

Intervjueeritav:

Erko Tamuri

Kuupäev: 18.08.2014

Kellaaeg: 13:00-14:00

Asukoht: AS BCS Itera kontor

### **1. Milline on BCS Itera juhtimiskultuur?**

Avatud, delegeeritud madalale tasemele. Kaasav juhtimine, erinevaid inimesi kaasatakse juhtimisotsustesse. Inimestel õigus palju ise teha – avatud ja usaldav. Meil on maatriksorganisatsioon, see on ainuvõimalik variant. Juhtimine nõuab suurt vastutust ja oskust. Operatiivotsuseid teevad PJ ja ÄJ ning see on väga hästi. Enamus PJ' dega ma kokku ei puutu.

### **2. Milline keskkond ja juhtimisstiil toetab teadmuspõhist ja meeskonnatöötajat?**

Selline keskkond, kus inimene teab, mis rolli ta täidab, tal on võimalus areneda ja kolmas ta usaldab teisi kolleege. Kui need 3 asja olemas siis meeskonnatöö toimib. Itera kindlasti ei ole ideaalne koht, puudu on usaldusest. Palju on neid, kes usaldavad ennast, see tuleneb sellest et uusi inimesi on nii palju. See on kõige suurem väljakutse - kui kiiresti uued tegijad sisse sulanduvad. On neid kes tulevad väga kiiresti ja neid kes tulevad üli aeglaselt ja on neid kes ei sulandugi. Kõik on avatud, iga roll on omaette institutsioon. Mida tugevam isiksus seda tugevamalt rolli ise kujundab. Konsultant töötab ise välja selle raamistiku. Uus tugev tulija, kellel on nägemus, kes nõuab endalt ja kaaskolleegeidelt palju, paneb ennast maksma – oma käitumisega kujundab oma rolli. Meie äris puutud kokku kliendi ärikeskkonnaga, kui sealt oskad korjata kogemusi ja sealt oskad teadmisi korjata siis oled väga tugev tegija. Ja panema selle kokku enda eelneva kogemusega ning siis nõustama klienti. Mina saan pakkuda keskkonda ja inimesed peavad ise tugevalt tööd tegema. Keegi ise kätt hoidmas ei käi, et õpi ja arene.

## **Lisa nr. 3 järg**

### **3.Mentori süsteemi rakendatud ei ole?**

Niimoodi otseselt mitte, et on ainult üks inimene. Mentoriks on kõik kolleegid, otsene juht. Kui sa oled tahtmist täis saad kõikidelt abi, kui sa ei ole proaktiivne, kui sa ei ole suhtlemisaldis, kui ei sa ei ole lahendustele keskendunud inimene, siis ka ühe mentori määramine ei lahenda probleemi. Ning ühe mentori teadmised jäävad kitsaks. Mentorlust võiks kasutada siis kui inimene tuleb ülikooli pingist, siis oleks vaja ühe inimese tuge. Aga meil on inimesed, kellel on eelnev ajalugu ja teadmised. Siis on oluline, et see inimene ise korjaks infot kokku. Kuidas projektides ellu jääda, selle info peab saama PJ, kui tahab rakendusteadmist siis saab selle teiselt kolleegilt, kuidas äri käib samuti teiselt kolleegilt, kui ta tahab saada nõu kuidas üldiselt personaalselt hakkama saada siis on ÄJ. Nii see toimib, kõik uued tegijad on nii sisse tulnud viimase aastaga. Kõik on väga hästi sisse elanud. Sa võid ehitada ükskõik kui kihvtisi süsteeme üles, aga kui inimene ei taha olla teadmismahuks kultuuriga ettevõttes, siis see ei tööta.

### **4.Millal Itera's tulemusi mõõtma hakati?**

Aegade algusest saadik, meie tulemussüsteem on väga lihtne. Üks fix palk ja üks tulemuspalk. Ei ole kvartali ega mingit poolaasta tasu. Tulemuspalk on seotud erinevas rollis erinevalt, see et räägime tulemustest natuke avalikumalt ning oleme kehtestanud piirnormid, eelkõige arveldus efektiivsus, seda on tehtud aastast 2010. Seda enne nii aktiivselt ei jälgitud, kuna siis oli väiksem organisatsioon. Kui majja tuleb palju uusi inimesi ning inimeste tase on erinev ja kulud kasvavad, siis tuleb mõõdikute tasemeid kasutama hakata. Samuti see vajadus, et kui vajalik level on saavutatud võib inimene iga kell sisse astuda ja rääkida oma töötingimuste üle. Kui 12 kuud piirnormid täidetud siis ei kaubeldagi selle üle. Ka see aasta kolmandik inimestel töötasu tõusnud. Mõõdikute eesmärke on mitu, esimene tasand on teada break even pointi, kus ettevõtte ellu jääb. Peame teadma, mis on omahind ja selleks on mõõdikud ja piirnormid, kui neid täidame siis oleme elus. Teiseks on tähtis, et inimene saaks tagasisidet, kuidas tema töötab. Et läbirääkimised kord aastas ei oleks subjektiivsel tasandil. Kui inimene ütleb et on super tegija aga tulemused seda ei näita siis on arutelu koht. Rohkem keerulist ei ole.

## **Lisa nr. 3 järg**

### **5.Organisatsioon väärtustab seda, mida mõõdab - kas praegune tulemustasusüsteem väärtustab individuaalsust rohkem kui meeskonnatööd?**

Tulemuspalk täna on seotud individuaalsusega ehk paratamatult see nii on jah, aga kui inimesed mõtlevad natuke laiemalt, et mina saan individuaalsemalt olla edukam siis kui ka minu kolleegid on edukad siis on kõik hästi ja paljud ka nii mõtlevad. Nende isiklik tulemus on seda edukam, mida edukamas tiimis nad on ja tänu juba sellele on nende isiklik tulemus parem. Aga lisaks aasta alguses käivitasime projektipõhise preemia ja tänaseks on esimesed ka seda teeninud, kui tähtaeg täidetud, eelarves püstitud ja SI kõrge siis 5-10% eelarve mahust preemiat. Meeskond on ise otsustanud, kuidas seda kasutavad. Näiteks pool tasuks ja teine pool jäeti meeskonna fondi. Tänu eelmise sügise motivatsiooni töögrupile kasvas see välja, aga äkki seda peab rohkem promoma. Ärijuhtidele on öeldud aga kui ühekorra ütled siis on kerge meelest ära minema. Kas see nüüd igapäevaselt juhtimist mõjutab, seda ei tea, aga ma arvan, mida rohkem positiivseid case tuleb seda rohkem hakatakse kasutama. Need inimesed kes tahavad olla ise efektiivsed, paratamatult tekitavad meeskonnavaimu. Need kes oma tulemuse vastu huvi ei tunne siis nemad seda ei tee. Kas nad on rahul või ei näe võimalust selle teenimiseks. PJ neil on kindlasti motivatsiooni, et oma level täis saada. Konsultant tahab anda arendajale ette hea ülesande püstituse nii et arendaja saab teha kvaliteetset tööd ja nii see liigub. Inimesed peavad ise suutma end organiseerida, tuleb anda neile 1-2 hooba, väga palju mõõdikuid ei saa ette anda, see ei toimi.

### **6.Praegune süsteem aitab ettevõttel saavutada oma eesmärgi?**

Ma ei tea, kas aitab. Ega eesmärgi ei ole ainult 1. Kui inimeste teadlikus kasvab metoodika osas siis see on hea. Organisatsioon võib edukas olla ka ilma ühegi mõõdikuta, kui inimesed teevad oma tööd professionaalselt. Aga kuna meie inimeste tase on väga erinev peab mõõdikuid kasutama. KL ja ÄT tiim- tegutsevad väga iseseisvalt. Neil ei ole piisavalt ressursi, neile on vaja tipptegijaid juurde. Neid on väga raske leida.

### **7. Inimesi, kes tulemusi ei saavuta on kõikides meeskondades?**

Enamus on TO tiimis aga on ka teistes tiimides. KL on kõige tugevam, 2 tegijat kõigub ja ÄT kõigub 3 tegijat. TO tiim ei ole suutnud inimesi rakendada. Aga ka see on faktor, et ainult

### **Lisa nr. 3 järg**

poolteist aastat on olnud enamvähem juhtimislevel stabiilne, just projektijuhtimise vallas. See on meeskonnatöö tekkele palju kaasa aidanud, jah kulud on võrreldes eelmise aastaga 30% kasvanud aga tulu ei ole veel tekkinud. Töötame null tasemel. Aga on tekkinud stabiilsus, PJ tegutsevad ühtse käe kirja järgi. Kui suudame seda hoida, siis aasta kahe jooksul saame tugeva efekti.

#### **8. Eelmise aasta sügisel oli murdepunkt, kus saadi aru, et tulemustasusüsteem tuleb üle vaadata?**

Jah, arenguruumi on endiselt kuhjaga aga olen ka seda meelt et see muutus peaks tulema altpoolt. Töögrupp käis koos ja arvamusi oli seinast seina. Tuleb lähtuda sellest, mida edukamad rääkivad. Mina usun neid. Ei usu neid, kes ütlevad et nii töötada ei saa, kui ettevõtte tipud saavad. Meeskonna poole pealt saaks hästi palju teha, ainuke takistus on see et meil on inimesed killustatud mitmete projektide vahel. Siis ei tekigi seda meeskonna tunnet osadel juhtudel. Sellepärast sai eelarvele piir pandud, kui projektitulemust arvestatakse. Vähemalt 500 tundi. Meeskonnatunnetuse peab looma PJ, aga ei juleta võtta vastutust, et teeme ära.

#### **9. Sisendit inimestelt on siiani tulnud?**

Kõiki arvamusi arvesse võtta nagunii ei saa, ei tulda pakkuma lahendusi. Kui tulemuspalga ära kaotame, kuidas siis firma tulemused paranevad? Ettepanekuid ei tule. Paljud on tulnud ainult rääkima, seda kuidas stressi vähem oleks. Näiteks ärme pane tähtaegu, kuidas siis juhid aega planeerivad? Sellega ei ole ka PJ ja ÄJ kaasa läinud. Väikest viisi arvestame teatud ettepanekutega aga täna see mudel, mis meil on töötab ja meeskonnatöö on paranenud. Inimene on loomult laisk. Kohe kui võimaldad, siis tehakse neid asju mis on mugav ja mis ei ole keeruline. Juht peab olema nii tugeva distsipliiniga, et suunab inimesed nendega tegelema.

#### **10. Eelmise sügise strateegiapäevadel võeti motivatsioonisüsteem arutelu alla ning selle aasta suve alguses viidi sisse esimene muudatus, kas saaks veel kiiremini?**

Ikka saab kiiremini, see on väga kehv, kui arutelu toimub ainult 1 kord aastas. Sisuline töö peaks käima enne ja pärast strateegiapäevi. Selle ühe päevaga asju ära ei otsusta. Peab väga

## **Lisa nr. 3 järg**

hästi olema ettevalmistatud. Pidev protsess peaks olema ja selles jääb vajaka. Aga kindlasti on see ettevõtte arengule kaasa aidanud.

### **11. Kui tihti tuleks tulemustasusüsteemi analüüsida/muuta?**

Pidevalt tuleb seda teha, ÄJ'dega koos arutatakse regulaarselt. See ei ole küsimus, valdavas enamuses süsteem töötab, see ei takista täna meie tööd. Inimesed usaldavad, et saavad tulemuspalka. Uued inimesed ei usalda tavaliselt ja tihti me ei saa ka uusi inimesi selletõttu tööle. Aga hoiame seda joont ja see on ennast tõestanud. Vahel vajab süsteem jõuga muutmist kui inimesed muutuvad liiga mugavaks. Aga täna ei ole Itera selles olukorras. Täna 1/3 ei ole süsteemiga rahul ja neid on vaja järjele aidata.

# SUMMARY

## PERFORMANCE SYSTEM DEVELOPMENT OF LTD BCS ITERA

Heli Allika

Performance management and performance pay systems are management methodology which is replacing traditional management techniques. Performance management has achieved broad coverage in management theory, but its practical implementation has proved to be a difficult challenge. Important part of performance management is performance pay systems, hence vision of how results will be measured and rewarded. Traditional financial metrics has been much criticized in the literature. There is a strong need for the system to include non- financial performance metrics, such as strategic, operational and quality indicators (Yadav, Sagar 2013).

Ltd BCS Itera is a business software consulting company that consults and implements business software program. The company is using performance pay system, which consists of a fixed basic fee, and individual performance pay. Such scheme has been in use for many years, but today number of people working in the company has greatly increased and the system needs to be reviewed. Additionally IT sector is developing rapidly and the competition between market participants is very high. To consolidate and expand its position in the market, it is important to improve in-house operations and author believes that thoughtfully implemented performance management and pay system helps to achieve it.

Author received input to choose this topic for her thesis from human resource manager. Thesis goal was to make proposals for improving enterprise performance pay system. To realize the goal, author worked through articles which described performance management, knowledge-based and team worker. In addition, author examined performance pay characteristics of knowledge based and team worker.

Based on the theoretical part of the thesis, a survey among company employees and an interview with CEO was performed. Results of the survey confirmed that Itera employees are knowledge-based workers, and that the main working form is teamwork. Therefore author relied during conclusions and suggestions to the theory presented in the first part of the thesis. Conflicting opinions over company management style between company employees and CEO was found. Majority of Itera employees highly value autonomy, but a significant proportion of them do not think that they have it enough. Very clearly outlined the fact that Itera pay system should be based on teamwork as tasks between people are very closely linked. People however used

mostly word “individual”, when they were asked to characterize company’s pay system. There was a clear consensus regarding bonuses type, people prefer money. Survey respondents ranked metrics in order of importance as follows:

- success of the Project;
- quality;
- teamwork;
- individuality;
- customer relationship;
- qualifications;
- seniority.

By the authors opinion the most important conclusion is that Itera pay system cannot be changed fully from individual to teamwork pay system, because there is a danger of losing top specialists. Therefore it is needed to find a way how add to the existing system metrics which support teamwork. First steps were done already in 2014 summer, when project bonus was added to the pay system. Author of the thesis made a suggestion to monitor during one year the earning rate of this bonus and to carry out new survey among employees, in order to gather information about whether the bonus motivates teamwork.

In addition author of the thesis made suggestion that team leaders would lead regular discussions over Itera pay system. The output should be concrete proposals and solutions for the CEO, who is already waiting for such input.

One important limitation of this thesis is low participation rate in the survey by consultants. Author hopes that this work will benefit business leaders, whose interest is motivation and results, which help to achieve company's goals. This issue could be further investigated within the framework of master's thesis, focusing on a team and individual performance used together.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **22.11.2019** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, **12.11.2014**