

Tulemusplaan suurendab

Juhid motiveerivad töötajaid palga, tagasiside ja tunnustamise abil. Samas on töötajate rahulolu nende kolme teguriga enamasti madal. Ja seda ka Eestis.



Mait Raava
Pro Konsultatsioonid

Näiteks 2001. aastal näitasid Emori uuringu tulemused, et ainult veidi rohkem kui pooled juhid oskavad töötajaid tunnustada. Samast uuringust selgus, et kui juhi tagasisidega ollakse rahul $\frac{3}{4}$ juhtudel, siis palgaga ainult 37% juhtudel.

Järelkult valmistab raha, tagasiside andmine ja tunnustamine juhtidele töösiseid raskusi. Kindlasti on motiveerimisraskuste üheks põhjuseks ressursside nappus – motivaatorid on ühtlasi organisatsiooni ressursid. Raskuste teine oluline põhjus sõltub juba otseselt juhtidest endast, ja see on juhtide vähenenud süsteemsus töötajate motiveerimisel.

Süsteemsuse saavutamine motiveerimisel eeldab tervelt viie töökomponendi juhtimist: tööväljundi, sisendi, töö tagajärgede, tagasiside ja oskuste juhtimist. Need komponendid vajavad selget määratlust ja kokkuleppimist juhi ja töötaja vahel. Palk ja tunnustus (kui töö tagajärjed) ja tagasiside hõlmavad töökomponentidest ainult kahte.

Oluline on juhi arusaamine, et töötaja motiveerimiseks tuleb juhtida kogu töösüsteemi. Süsteemsuse saavutamise hea abivahend töömotiveerimise suurenendamisel on tulemusplaan kasutamisel, kus ühes tervikus on määratletud töötaja tööväljundid, sisendid, töö tagajär-

jed, tagasiside andmine ja töötajalt nõutud teadmised-oskused (vt joonis lk 9).

Kõigi viie töökomponendi kavandamine ja töötajaga läbiarutamine loovad eeldused töömotiveerimise ja -tulemuste pidevaks paranemiseks.

Sellise tulemusplaaniga kokkuleppimine on erilise väärtusega ka selles osas, et nii täpsustavad osapooled ka juhi vastutust töötaja heade töötulemuste saavutamisel.

Tulemusplaaniga kavandamine

• Periood ja üksuse eesmärk

Töötaja tulemusplaaniga kavandamist alustatakse tulemusperioodi määratlemisega. Reeglina on see ajaperiood aasta, erandina kvartal või kuu. Aasta on soovitatav seepärast, et see on piisavalt pikk ajavahemik töötaja teadmiste ja oskuste arengueesmärkide täitmiseks.

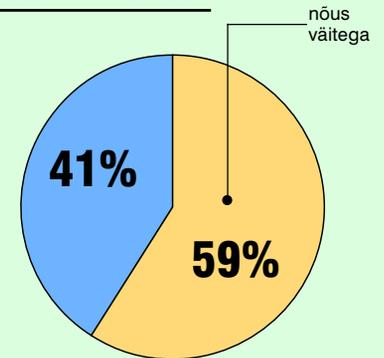
Järgmisena kirjutatakse töötaja tulemusplaanile üksuse aastaeesmärk. Kirjapanduna loob see töötajale fookuse. Üksuse eesmärgi muutudes on nii hõlb- bus korrigeerida ka töötaja tulemusplaaniga ja viia see vastavusse üksuse uue eesmärgiga.

• Tööväljund

Kolmandana kavandatakse töötaja tööeesmärgid (tööväljund kitsamas mõttes). Tööeesmärgid ütlevad töötajale, mida ja mis tasemel talt oodatakse. Töötaja tööeesmärgid tuletatakse eeskätt üksuse eesmärgist, aga samuti ka töötaja isiklikest arengueesmärkidest. Kui tulemusplaanil puuduvad töötaja arengueesmärgid, on töötajal oht tööruutiini langeda ja organisatsiooni arengust maha jääda. Tööeesmärgid sõnastatakse arvuliste näitajatega ja reastatakse tähtsuse järjekorras.

Neljas asi, mis kindlasti tuleks juhil ja töötajal paberile panna, on kriitilised edutegurid tööeesmärkide saavutamisel. Selleks analüüsitakse organisatsiooni võimalikke takistusi, mis võivad ohustada töötajal tööeesmärkide saavutamist. Eduteguritena sõnastatakse töötaja

“Minu ülemus oskab head tööd tunnustada”



Emori Omnibuss (N=500) raames viidi läbi töötajaskonna tööga rahulolu uuring, milles vähemalt poolepäevase töökoormusega töötavad inimesed (n=249) vastasid erinevatele tööga seotud küsimustele (nt motivatsioon, rahulolu otsese juhiga, rahulolu firma juhtkonnaga, tööõhkkonna avatus jne). Uuringu tulemusel selgus, et 59% töötajatest olid täiesti nõus või olid pigem nõus väitega “Minu ülemus oskab head tööd tunnustada”.

Allikas: Emor, Eesti tööelu uuring, aprill 2001

ja juhi tegevused, mis aitavad vältida töötaja ebaõnnestumist.

Viendana kavandatakse vahe-eesmärgid ja tähtajad aastaeesmärkide saavutamisel. Vahe-eesmärkide määratlemisel kavandatakse kindlasti ka tegevused, mis on vajalikud kriitiliste edutegurite rakendamiseks. Vahe-eesmärke võiks sõnastada üks-kaks igaks kvartaliks, mitte rohkem.

• Sisendid

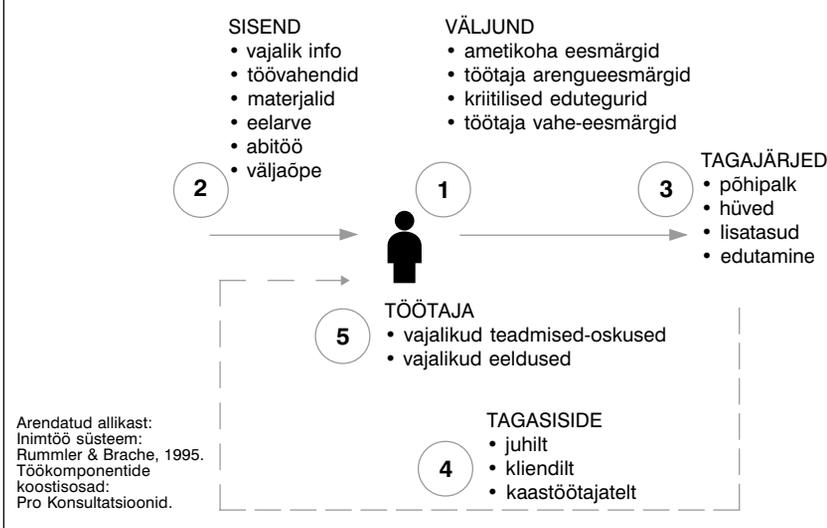
Kuendana kavandatakse töötajale vajalikud abivahendid (sisendid) tööeesmärkide täitmiseks. Kirja tasuks panna kõige olulisemad abivahendid järgmistes valdkondades: tööks vajalik info, töövahendid, materjalid, eelarve, abitöö ja väljaõppegevused teadmiste-oskuste parandamiseks.

• Töö tagajärjed

Seitsmendana kavandatakse töötajale töö tagajärjed ehk tasud edukate töötulemuste eest. Reeglina planeeritakse rahalised tasud (põhipalk, lisahüved ja lisatasud) ja muutused töötaja staatuses

töömotivatsiooni

Töökomponendid ja nende koostisosad, mis lepitakse kokku töötaja tulemusplaanis



määratleda ja hinnata tööks vajalike eelduste (vaimsete ja isiksuslike võimete) olemasolu.

Tulemusplaan kokkuleppimine

• Tulemusplaanis esialgne versioon

Töötaja sõlmib organisatsiooniga alati psühholoogilise lepingu – olgu see paberil või peas –, kusjuures ta lähtub sellest, kui palju organisatsioon talle panuse eest vastu annab. Juhi vastutus on aidata töötajal siduda vastastikku kasulik kokkulepe – kuna juht palkab töötajat. Seega peaks ka töötaja tulemusplaanis lähteversiooni reeglina kavandama juht. Ainult kogenud spetsialistid ja tippjuhid koostavad tulemusplaanis ise (kuna nad on oma töös otsesest juhust asjatundlikumad). Juht kavandab tulemusplaanis lähtudes kolmest allikast: üksuse eesmärgid, ametikoha eesmärgid ja töötaja eneseanalüüsi tulemused. Alt üles initsiatiiv eesmärkide seadmisel on otsustav eeskätt arengueesmärkide püstitamisel.

• Tulemusplaanis läbiarutamine

Töötajat motiveeriva psühholoogilise lepingu saavutamiseks tuleb juhil ja töötajal läbi arutada kõik eeltoodud töökomponendid. Selline arutelu võtab enamasti paar tundi.

Kuigi tulemusplaanis ei kirjutata negatiivseid tagajärgi ebarahuldavate tulemuste eest, tuleb need vestlusel siiski läbi arutada – töötaja peab olema teadlik ka halvast tagajärjest. Sageli võetakse arutelu aeg maha, et vajalikest allikatest lisainfot küsida või et tulemusplaan paremini läbi mõelda. Tulemusplaanis kokkulepe allkirjastatakse kahepoolset ja edastatakse personali juhtidele.

Tulemusplaanis kasutuselevõtt hõlmas töötajate töömotivatsiooni suurendamist. Tulemusplaanis kõige olulisem väärtus on süsteemne raam, mis aitab ammendavalt vastata küsimustele, mis on olulised organisatsioonile ja töötajale. Tegelikult me räägime neist küsimustest suuremal-vähemal määral nagunii. Tulemusplaan abistab meid selles.

Juhi vajalikud oskused tulemusplaanis juurutamisel

töökomponent:	organisatsiooni huvides	töötaja motiveerimise huvides
tööväljund	jälgib üksuse ja ametikohtade aastaeesmärkide täitmist	jälgib töötaja arengueesmärkide täitmist
sisendid	kasutab organisatsiooni ressursse efektiivselt	korrigeerib töötajale antud abivahendeid, kui vajadus tekib
töö tagajärg	kasutab palgafondi ja edutamisevõimalusi efektiivselt	annab töötajale töötasu, suurendab otsustusõigust ja edutab
tagasiside	kasutab tagasisidesüsteemi efektiivselt	annab töötajale tagasisidet töötulemustest
teadmised-oskused	esitab organisatsioonile info üksuse töötajate hindamistulemustest (sh koolitusvajadustest)	esitab töötajale oma arusaamise töötaja õige ja vale tegevuse kohta ning suunab õigele tegevusele

(ametikõrgendus, otsustusõiguse suurenemine). Tunnustust konkreetsele töötajale ei planeerita – töötaja saab tunnustust jooksvalt ja lisaks äramärkimist tähtsündmustel.

• Tagasiside

Tagasiside kavandamisel määratletakse tagasiside allikad (juht, kliendid, kaastöötajad) ja tagasiside sagedus. Vajadu-

sel täpsustatakse vorm, kuidas juht ja inimesed tagasisidet annavad (sh tagasiside infosüsteemist).

• Töötaja

Selleks, et töötaja teaks täpselt, millistele nõudmistele ta peab vastama, määratletakse tulemusplaanis (või selle lisana) töötajal vajalikud teadmised ja oskused. Uue töötaja valikul on oluline

Suuremad vead seoses töötajate motiveerimisega

Kui eesmärk on suurendada töötajate motiveeritust, tuleks silmas pidada järgmisi võimalikke vigu.

■ Alustatakse ilma tippjuhita

Äritegevuse eesmärk on kasumi teenimine. Selleks annavad omanikud eelarve kinnitamise näol organisatsioonile võimaluse ressursse kasutada. Sellest tulevalt on võim ressursside üle otsustada ülevalt-alla. Järelikult tuleb motivatsioonisüsteemi hakata juurutama sama loogika järgi, alustades tippjuhust.

Tulemusplaanide kokkuleppimine ilma tippjuhust alustamata tähendab katteta kokkuleppeid, mis motivatsiooni suurendamise asemel on risti vastupidise efektiga.

■ Organisatsiooni juhitakse lähikuude perspektiivis

Töötaja tõhus motiveerimine on praktiliselt võimatu, kui juhid ei suuda määratleda pikaajalisi eesmärke. Üks silmatorkavamaid vigu tõhusa motivatsioonisüsteemi juurutamisel on lakkamatu organisatsioonistruktuuri muutmine. Kiired muutused on küll ajastu nõue, kuid siiski tuleb iga suuremat muutust analüüsida, planeerida ja läbi modelleerida ning lõpuks töötajatele kommunikeerida. See võtab parasjagu aega. Oluline on lähtuda põhimõttest, et muutused on kiired, kuid see ei tähenda juhitamatut kaost.

■ Eesmärgid lepatakse kokku ilma tulemustasuta

Kui töötaja ei näe seost töötulemuste paranemise ja palga või staatuse paranemise vahel, langeb tema töömotiveeritus. Ta võib küll töötegemist jätkata, kuid sel juhul töötab ta alla oma võimete ja hakkab paremat töökohta vaatama.

Töömotiveerituse suurendamiseks on töötaja selge arusaamine, et paremate töötulemuste eest saab ta paremat tasu. Sama kehtib ka oskuste arendamise puhul – oskuste arendamise sidumine tulemustasuga suurendab töötaja motivatsiooni õppida ja areneda. Järjest sagenev praktika on tulemusvestlus, kus juht ja töötaja räägivad otsekohele rahast ja teistest tasudest ning töötaja arenguvajadustest. Ainuüksi arengule suunatud vestlus ilma tagajärgedeta ei ole osutunud piisavalt motiveerivaks.

■ Tulemusplaan ei korrigeerita kohe kui vajalik

Organisatsioonide olukord turul võib muutuda kuudega. Seepärast on oluline, et tulemusplaanides kokkulepitut korrigeeritakse kohe, kui selleks vajadus tekib. Ka see protsess peab toimuma ülevalt alla.

Kui tundub, et organisatsiooni olukord ja eesmärgid muutuvad niivõrd kiiresti, et ülevalt alla eesmärkide korrigeerimine pole ajas jõukohane, tuleks kaaluda kahte asja: kas strateegilise planeerimise olulist parandamist või organisatsiooni põhimõttelist ümberkujundamist, vähendades juhtimistasandeid. Vastasel juhul valitseb kestva juhtimiskaos, mis midagi head ei too.

■ Kasutatakse *balanced scorecard*'i kui tööväljundi ja tagajärgede kokkulepet ilma teiste oluliste komponentideta

Viimasel ajal kasutusele võetud *balanced scorecard* aitab hästi planeerida ja kontrollida eesmärkide täitmist ning siduda tulemusi tasuga. Samas on oluline, et töötaja ja tema juht oleksid selgelt kokku leppinud kriitilistes edutegurites tööeesmärkide saavutamisel, töötajale antud abivahendites, töötajalt nõutud teadmistes ja oskuses ning tagasiside andmises. Kindlasti tuleks hinnata iga komponendi piisavust eesmärkide täitmiseks. Seega on lisaks *balanced scorecard*'ile vajalikud ka dokumendid, kus on kirjas kokkulepe kõigi viie töötaja juhtimise komponendi kohta.

■ Juht kasutab ühekordseid nippe

Tõhus juhtimine ei ole juhtimisnippide otsimine ega manipuleerimine. Kehtib lihtne reegel: juhina ole viisakas ja austa teist inimest ehk ütle selgelt, mida sa töötajalt ootad ja mida sa töötajale vastu annad. Selleks peab juht leidma aja planeerimiseks (töötaja tulemusplaan kavandamiseks), küsima töötaja arvamust tulemusplaanist ja aruandluse kohta ning saavutama töötajaga vastastikku sobiva kokkuleppe. Oluline on juhi täpsus detailides ja juhi järjepidevus.

Tulemusplaan aitab saavutusi analüüsida



Merle Lichtfeldt
Air Cargo Estonia ASI
müügijuht

Oleme kasutanud kaks aastat tulemusplaanide vormi, kus määratleme töötaja tööeesmärgid, tööks vajalikud abivahendid, töö tagajärjed, töötajale vajalikud teadmised ja oskused, töötasud ja tagasiside andmise. Süsteem toimib hästi, kuna aitab kirja panna ja läbi arutada mitmed olulised üksikasjad. Eraldi väärtuseks on terviklik pilt antud töötaja

tööst. Tulemusjuhtimise süsteemi juurutamisel on olnud kõige raskem vahe-tulemuste kavandamine. Muude teemade kokkuleppimine läheb sellise tulemusplaanide vormi alusel üsnä ladusalt. Kui tulemusvestlusel kõik teised küsimused on läbi arutatud, siis räägime palgast. Arutame töötajaga ühiselt läbi palga kujunemise üksikasjad. Töötaja teab üsnä täpselt, millise palga me kokku lepime, kuna palga alused on selged ja objektiivsed. Seega ei tekita jutt palgast pingeid, mis takistaksid arengu jt teemade läbiarutamist. Tegelikult on vastupidi – eesmärkide, oskuste ja pal-

ga ühendamine on parandanud tulemusvestluse ettevalmistust ja protsessi kasutegurit. Usun, et tervikliku tulemusplaanini kasutamise on aidanud töötajaid paremini motiveerida. Tulemusvestluse kasulikkus töötaja seisukohast seisneb eelkõige võimaluses süsteemselt oma tööd ja saavutusi analüüsida ning kaasa rääkida isikliku arengukava ja ülesannete määratlemises järgmiseks perioodiks. Viimase aja ühe olulisema muutuse on töötajate ettevalmistus läinud loovamaks – enam ei olda jäigalt kinni eneseanalüüsi vormis, lähenetakse märksa sisukamalt. □