

TÖÖ STIMULEERIMISE MÖNINGATEST PSÜHHO- LOOGILISTEST JA MAJANDUSLIKEST PROBLEEMIDEST KAUBANDUSES

U. Mallene

Kaubatundmise ja kaubanduse organiseerimise kateeder

Vastavalt NSV Liidu Ministrite Nõukogu määrusele nr. 824 31. augustist 1967. a. «Mõningatest abinõudest kaubanduse edasiseks paremustamiseks» ning NSV Liidu Kaubandusministeeriumi käskkirjale nr. 150 20. septembrist 1967. a. «Kaubandusettevõtete ja -organisatsioonide katselisest üleviimisest uuele majandusliku stimuleerimise korrale» viidi alates 1. jaanuarist 1968. a. uuele stimuleerimise korrale üle kaks Eesti NSV riiklikku kaubandusorganisatsiooni (Tallinna Tööstuskaubastu ja Tallinna Toidukaubastu) ning üks jaekaubandusettevõtte (Tallinna Kaubamaja).

Uue stimuleerimise korra, mis on uue majandusreformi teiseks etapiks, peamiseks eesmärgiks on suurendada töötajate huvi kaubakäibe ja kasumiplaani täitmise ja kaubanduskultuuri tõstmise vastu. Selleks moodustati uuele korrale üleviidud jaekaubandusorganisatsioonides ja Tallinna Kaubamajas plaanilise ja üleplaanilise kasumi arvel kaks ergutusfondi:

- 1) töötajate materiaalse stimuleerimise ja
- 2) sotsiaal-kultuuriliste ürituste, elamuehituste ja kaubanduse materiaal-tehnilise baasi parandamise fond.

Nende kahe ergutusfondi põhjal peab toimuma töötajate materiaalne stimuleerimine. Kui materiaalsed huvid on esikohal, tuleb materiaalne huvitatus tagada töö stimuleerimise kaudu. Töötajate huvitatus on stiimul, mille tähtsus on seda suurem, mida tihedam on seos stiimuli ja motiivi, huvitatuse ja huvi vahel.¹

Sotsialismi tingimustes eksisteerib objektiivne tendents ühiskonna, kollektiivi ja üksikisikute huvide ühtsusele. Millised huvid

¹ Eesti NSV Teaduste Akadeemia Majanduse Instituut. Majanduslikust stimuleerimisest tööstuses. Tallinn, 1969, lk. 71.

on üksikisikul antud momendil esikohal, need teadmised peab meile kindlustama juhtimine, sest juhtimine on kooskõlastatud ürituste kogusumma, mis on suunatud teatud kindla eesmärgi saavutamisele.²

Stimuleerimise probleem on majanduslik, kuid samal ajal ka psühholoogiline, sest see eeldab eelkõige inimese kui stimuleerimise objekti tundmist.³

Kuid juhtimistevõime suuremaks puuduseks kaubanduses ongi tööpühholoogia vähenemine juhtide poolt, mis avaldab mõju ettevõtete ja organisatsioonide majanduslikele tulemustele ja mis peamine — ei kindlusta töötajate rahulolu.

Tundub, et ergutusfondide moodustamine ainult kasumi arvelt pole õige, sest rentaablus on kategooria, mis väljendab ettevõtte või organisatsiooni piiratud huve.⁴ Mitte ainult töötajate stimuleerimise korral, vaid alati peame lähenema kasumile läbi inimese, mitte läbi kasumi inimesele.

Ergutusfondide moodustamisele ainult kasumi arvelt tuleb kahjuks ka see, et üldreeglina rentaablus jaekaubanduses aasta-aastalt väheneb käibekulude suurenemise arvel.⁵ Kasum saab sel juhul suureneeda ainult brutokasumi suurenemisel, aga see ei sõltu jaekaubandusest. See, et kasum on viimastel aastatel Tallinna jaekaubandusorganisatsioonides tõusnud, on ajutine ja mõnes mõttes isegi mitte positiivne näitaja, sest tõus on toimunud ostjate halvema teenindamise arvel — jaekäive ühe töötaja kohta on tõusnud, samal ajal kui kaubandusvõrgu kvalitatiivses arengus ja töötajate kvalifikatsioonis olulisi muutusi toimunud ei ole. Jaekäive aga tõuseb igal aastal küllaltki stabiilselt.

Otstarbekam oleks moodustada ergutusfondid kasumilt ja kaubakäibelt ning jaotuse juures arvestada kaubanduskultuuri. Nii teevad ETKVL-i süsteemi kaubandusorganisatsioonid ja ettevõtted.⁶

Igasuguse stimuleerimise juures tekib vajadus töötajate hindamiseks. Seejuures lähtutakse kolmest aspektist: töötaja isiksusest (milline ta on?), tehtava töö iseloomust (kasutatakse põhiliselt palga määramisel) ja töö tulemustest. Kasutatakse mitmeid hindamise meetodeid, mis omavahel erinevad täpsuse astmelt.

² V. I. Tereštšenko. Organisatsioon ja juhtimine (USA kogemusi). Tallinn, 1966, lk. 13.

³ В. М. Шепель. Стимулирование труда (психологический аспект). М., 1969, с. 10.

⁴ С. С. Дзарасов. Экономические методы управления, М., 1969, с. 145.

⁵ М. И. Баканов, Г. А. Горман, С. М. Капелюш. Проблемы рентабельности торговли, М., 1968, с. 204—206.

⁶ Э. Х. Намзинг. Хозяйственный расчет в новых условиях работы и некоторые итоги применения опытного порядка материального поощрения в кооперативной торговле, экономическая реформа и совершенствование торговли. М., 1969, с. 171.

Esimesed uue stimuleerimise korra rakendamise kogemused näitavad, et igakuulisel ja kvartaalsel premeerimisel on kasutatud hindamise kriitiliste sündmuste meetodit. 80—90% preemiate jagamisest ongi toimunud selliselt. Seda iseloomustavad direktorite poolt väljaantud käskkirjad, mille sisuks on preemia äravõtmine või vähendamine mõnede negatiivsete töötulemuste eest.

Ühekordne premeerimine, mis summaliselt moodustab nimetatud üksustes 1—7% preemiafondist, toimub aga põhiliselt mingite tähtpäevade puhul ning meetodina kasutatakse suvalise iseloomustuse andmist.

Vähe või üldsegi ei kasutata regulaarset hindamise meetodit varem kehtestatud kriteeriumide alusel, regulaarset hindamist varem kehtestatud programmi järgi ning hindamismeetodit pallide (punktide) alusel. Sellised hindamismeetodid on objektiivsemad, kuid nõuavad pidevamat ja sisulisemat tööd juhtijailt-hindajailt.

Hindamise kriteeriumidele esitatakse järgmisi nõudeid:

- 1) kriteeriumid peavad olema täpselt formuleeritud ning üks-teisest kergesti eristatavad;
- 2) kriteeriumid olgu kergesti jälgitavad ja mõõdetavad;
- 3) kriteerium peab olema universaalne.

Vastavalt hindamise objektidele jaotatakse ka kriteeriumid. Töö tulemuste hindamisel kasutatakse kriteeriumidena täpsust, õigeaegsust, kvaliteeti.

Olenevalt konkreetsest olukorrast ning hindamise eesmärkidest valib juht kriteeriumid.

Näiteks premeerimisel aasta töötulemuste eest ei peeta otsarbekaks pretendeerida sellele, et see peegeldaks töö hulka, mida töötaja aasta jooksul andis.

Stimuleerimine aasta töötulemuste eest kui üks stimuleerimise vorme taotleb tugeva töökollektiivi loomist, tööjõu voolavuse vähendamist, kollektiivse huvitatuse tunde kasvatamist.⁷

1969. a. töötulemuste eest maksti Tallinna Tööstuskaubastus töötajatele aastapreemiat keskmiselt 20 rubla ja Tallinna Toidukaubastus 18 rubla.

Seda on ilmselt vähe juba seetõttu, et maksimaalne preemiaäär ainuüksi kuu töötulemuste eest on olenevalt töötajate kategooriast 40—50% kuu töötasust.

Töö stimuleerimise juures kehtib kolm psühholoogilist seadust.⁸

1. Stimuleerimisel on tingimata vajalik töö faktorite arvestus, mille põhjal luuakse või võib luua töötajate arvamust tööst.

⁷ С. С. Дзюрасов, там же, с. 253.

⁸ В. М. Шепель, там же, с. 24.

2 Stimuleerimisel on tingimata vajalik pidev seos materiaalsete ja moraalsete stiimulite vahel. Ainult see võib muuta stimuleerimise süsteemi kasvatuslikuks.

3. Stimuleerimisel on vaja tingimata meeles pidada, et see ei eelda mitte ainult ergutust (materiaalset või moraalsset), vaid ka vastavat karistust.

Mõningate autorite arvates on soovitatav rangelt arvestada töö moraalse ja materiaalse stimuleerimise iga külje spetsiifilist osa ja efektiivsust, mille seas rahalised väljamaksud pole kõige tähtsamad ega ainukesed ja vahel isegi mitte kõige peamised kohuse-truule tööle ergutajad.

Nende arvates viib praegu kehtiv stimuleerimise süsteem seleni, et rangelt mõõdetakse neid töö külgi, mis nii või teisiti on seotud töötasuga ja vähemal määral arvestatakse mõningaid üldisemaid näitajaid, mida töötajad täiendavalt lülitavad oma sotsialistlikesse kohustustesse.⁹

Kaasajal peab juhust-käskijast saama juht—koostöö organiseerija, kes, tundes oma inimesi, ei pea silmas mitte ainult majanduslikku lõppe märki, vaid püüab ka seda saavutada kaastöölisi kui inimesi enam rahuldaval ja arendaval viisil. Uuetüübilise juhi õlgadel lasub vastutus mitte ainult plaaniliste näitajate eest; ta vastutab ka, et plaani täitmisel töötanud inimesed saaksid ühisest tööprotsessist rahuldust, et see tiivustaks neid edasisele loovale tööle.

Käsitledes juhtimiskaadri ettevalmistamist, kirjutab prantslane Paul de Bruyne: «Juhi talent inimestevaheliste suhete valdkonnas sõltub nende püüete arusaamise võimest, kes teda ümbritsevad, tema võimest juhtida tervet inimeste kollektiivi, koostööst selle liikmetega ja võimest luua koostöö õhkkond tema poolt juhitud allüksuses. Selles plaanis juhi osa seisneb teiste inimeste töö organiseerimises ja ettenähtud tulemuste saavutamiseks vajalike tingimuste koordineerimises.»¹⁰

Kõikide nende küsimuste lahendamine ei ole võimalik ühe või kahe inimese jõupingutustega, vaid sellest tööst peavad osa võtma kõik plaaniosakonna, kaadriosakonna, kaubanduse organiseerimise osakonna töötajad, ametiühing ja parteibüroo, kuid inimeseks, kes seda kaastööd juhib ja selle eest vastutab, jääb ikkagi organisatsiooni või ettevõtte juht (juhataja, direktor).

⁹ Под редакцией А. Г. Здравомыслова, В. М. Рожина, В. А. Ядова, Человек и его работа, М., 1967, с. 318.

¹⁰ Поль де Брюйн. Подготовка кадров для управления предприятиями, М., 1968, с. 44.

О НЕКОТОРЫХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМАХ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ТОРГОВЛЕ

Ю. Маллене

Резюме

С 1 января 1968 г. на новый порядок экономического стимулирования в системе министерства торговли ЭССР перешли две организации розничной торговли и одно предприятие.

«Проблема стимулирования — проблема экономическая, но в то же время она и психологическая. Это предполагает прежде всего знание объекта стимулирования — человека»¹.

Самым большим недостатком в управлении торговли являются малые знания психологии и социологии.

Образование фонда материального стимулирования в виде отчислений с оборота, как это делается в названных организациях, нецелесообразно. Рентабельность является категорией, которая выражает интересы организации или предприятия органически.

Годовое вознаграждение не может претендовать на то, чтобы отразить меру вклада, внесенного работником, а должно помочь созданию сплоченного трудового коллектива, закрепить рабочие кадры на своих местах. 18 рублей, сумму которую выплатил Таллинский продторг в среднем за годовую работу своим работникам, нельзя считать достаточной.

Всякое стимулирование требует объективного критерия для оценивания работы служащих, но пока действуют критерии выполнения плана товарооборота, прибыли, и, в меньшей степени, культуры торговли. Выполнение названных конкретных показателей еще не значит, что все работали в среднем хорошо.

Правы авторы, пишущие, что сейчас система оценок сводится к тому, что строго замеряются те стороны работы, которые так или иначе связаны с оплатой труда, и более или менее учитываются некоторые общие показатели, которые работники дополнительно включают в свои обязательства².

¹ В. М. Шепель. Стимулирование труда (психологический аспект), М., 1969, с. 10.

² Человек и его работа. Под ред. А. Г. Здравомыслова. В. П. Рожина, В. А. Ядова, М., 1967, с. 318.