

10 klassikalist viga töötasustamisel

Kadri Seeder, Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik

Uuringute, seminaride ja konsultatsioonide käigus oleme kogunud kokku 10 klassikalist viga töötasustamisel. Kindlasti ei ole toodud loetelu ammendav, vaid pigem valik rohkem levinud probleemidest töötasustamisel.

1. Töötasustamine on võrdsustatud palgaarvestusega

Kui töötasustamine tähendab ainult palgaarvestust ja selle põhimõtted on juhtkonna tasandil läbi mõtlemata, võib see lõppkokkuvõttes tähendada suuremaid tööjõukulusid ja ebaotstarbekamat inimressursi kasutamist. Hästi läbimõeldud töötasustamine toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist, sh tootlikkuse, kvaliteedi, heade müügitulemuste ja motiveeritud töötajate eesmärke.

2. Kõrge palgaga makstakse kinni juhtimispraak

Üks levinud mõtteviis töötasustamisel on, et „maksame üle turu keskmise taseme, siis on palgaküsimus lahendatud“. Samas on näiteid ettevõtetest, kus palgatase on küll üle turu keskmise, kuid töötajad ikkagi nurisevad. Miks siis? Lisaks heale palgale tahavad töötajad tunda end vajalikuna ning näha, et nende töö on tähtsust. See on nagu lastega – kui te ostate neile palju kalleid asju selle asemel, et nendega tegeleda, siis ei tähenda see, et nad vähem jonniks või paremini käituks. Uue asja saamise võlu kaob kiirelt ja juba nõutakse järgmist vähese tähelepanu kompensatsiooniks. Sama on palga tõstmisega – selle mõju kaob kiiresti ja kui probleemid on tegelikult mujal, siis üsna pea tuleb motivatsiooni langus uue palgatõusuga kinni maksta.

Teine probleem, mis liialt kõrge palgaga võib kaasneda, on see, et töötajad jäävad nõ „rikkuse lõksu“. Kõrgem sissetulek toob kaasa ka suuremad kulutused, mis sunnib töötajaid hoidma kinni töökohast, et mitte kaotada elukvaliteedis. Lõpptulemusena võib ettevõtte kaotada konkurentsivõime – talente on küll kergem juurde meelitada, kuid loomulik töötajate liikumine on liigkõrge palga tõttu häiritud ja eelkõige jäävad ettevõttesse kinni keskpärased.

Turutasemest kõrgema palga maksmisel on oluline, et töötajad teadvustaksid seda ja oskaks hinnata oma reaalselt turuväärtust.

3. Äririske jagatakse põhjendamatult suures ulatuses töötajatega

Levinud töötasustamise põhimõte on „maksame nii palju, kui saame“. Sissetulekud on paljudes ettevõtetes kõikuvad ja reserve püsivalt hea palga maksmiseks napib. Lahendus on see, et riske jagatakse suurel määral töötajatega, makstes neile võimalikult väikest põhipalka ning pannes ülejäänud sissetuleku sõltuma ettevõtte müügitulemusest, kasumist vms näitajatest. Sageli unustatakse aga töötajatele selgitada ja neid ka õpetada, mida ja kuidas nemad teistmoodi saavad teha, et ettevõtte majandusnäitajaid parandada. Kui juht hoiab kogu vastutust ettevõtte käekäigu eest enda käes, siis ei pruugigi töötajatel olla võimalust reaalselt midagi mõjutada.

Äririsikude jagamine töötajatega võib hästi toimida, kui teadlikult värvatakse ettevõtjana mõtlemaid inimesi ning neid koolitatakse ja juhendatakse maksimaalselt häid tulemusi saavutama.

4. Töötasustamine toetab moonakate mentaliteeti

Hiljuti ütles mulle üks ettevõtja, et ta rõhutab igal koosolekul, et soovib näha oma töötajaskonnas eelkõige peremehi, mitte moonakaid. Peremehed teevad tööd nii, nagu teeks seda iseendale, moonakad teevad tööd raha pärast ja neid suurem pilt ei huvita. Moonakate töökultuuris on populaarne tööaja varastamine ja igal võimalusel pigem vähem kui rohkem liigutamine. Ainuke vits, mis mõjub, on raha ja nii kujunevad välja tasustamise süsteemid, kus iga liigutus maksab. Teisisõnu rakendatakse lisatasuskeeme, mis vigade ja eksimuste korral võimaldavad töötasu vähendada. Selline tasustamine aitab küll enam-vähem tagada moonakate nõuete kohase töö, kuid tekitab tööandjale lisakulu administreerimise ja kontrollimise osas. Peremehe tüüpi töötajatel viib selline tasustamise süsteem motivatsiooni aga alla, kuna nad ei eksi tahtlikult ning trahvimine tundub ebaõiglane ja solvav.

Töötasustamise skeeme „iga liigutus maksab“, kasutatakse ettevõtetes üsna palju ja küllap on olukordi, kus need end õigustavad või ei ole ettevõttel lihtsalt teisi võimalusi arvestades tööturu situatsiooni.

5. Värbamiskulu vs palgakulu

Majanduslikult mõtlevad tööandjad kalkuleerivad, kumb on kasulikum, kas palgatõus ja väiksem voolavus või mõõdukad värbamiskulud ja pidev inimeste liikumine. Kindlasti on sektoreid ja töid, kus voolavus ongi suurem, keskmine staaž väiksem ning värbamiskulud paratamatult suuremad. Tööjõumahukas teenindussektoris on vähe ruumi efektiivsuse kasvuks, palgatõus saab tulla kas hindade tõusust ja/või parematest müügitulemustest, samas konkurents on tihe. Kuigi lühiajaliselt hinnates võib panustamine värbamistegevustesse tõepoolest oluliselt odavam olla kui paariprotsendine palgatõus, siis pikas perspektiivis võib värbamine järjest keerulisemaks muutuda, kuna väga raske on lahti saada „madala palgamaksja mainest“.

6. Palgaga koonerdatakse, soodustustega priisatakse

Väljend, mida üsna sageli kohtab on: „meie palgatase on küll tagasihoidlik, kuid meil on suurepärased soodustuste paketid“. Palgaturul võib konkureerida erinevalt – on ettevõtteid, mis panustavad eelkõige kõrgetele rahalistele tasudele, ja ettevõtteid, mille tasustamise paketid toetavad pigem pehmeid väärtusi ja pakuvad erinevaid soodustusi. Teinekordki unustatakse aga ära, et soodustused hakkavad motivaatoritena tööle siis, kui rahalised tasud katavad ellujäämise piiri ja natuke enam. Kui töötajal ei jagu palgaraha, et osta uusi kingi jõulupeoks, siis on loomulik küsimus: „kas ma saaksin selle soodustuse rahas välja võtta, kui ma peole ei tule“. Või kui nädal enne palgapäeva on töötajad sunnitud peamiselt makaronidest toituma, siis on tervise edendamise tähe all soodustingimustel sportimisvõimaluste pakkumine üsna küüniline. Töötajad ei saa lihtsalt aru, miks ei võiks neid soodustusi nii hädavajalikuks palgalisaks kasutada.

Teine oluline küsimus soodustuste puhul on, kas neid tajutakse töötasu osana või iseenesest mõistetava hüvena. Soodustusi on väga lihtne anda, aga väga keeruline ära võtta, kuna neid hakatakse väga kergesti inimõiguseks pidama. Kui töötajad ei taju soodustusi töötasu osana, siis ei tööta need ka motivaatorina.

7. Suur sisemine ebavõrdsus ei mahu pähe

Rahulolematust töötasuga tekitavad ka suured ettevõttesisesed palgakäärid, eriti kui madalamad palgatasemed on ellujäämiskiiril ja kõrgemad võimaldavad väga luksuslikku elukvaliteeti. Töötajad lihtsalt ei suuda mõista, kuidas on nende töö kümneid kordi vähem väärt, kuigi nad panustavad vähemalt

sama palju oma aega ja energiat. Uhked ametiautod ja kallid ülikonnad tekitavad tunde, et see tuleb nende väikeste palkade arvelt.

8. Piiratud arusaamad palgaturu analüüsist

Palgaturu analüüsimisel lähtuvad tööandjad sageli ettevõtte sisesest tööväärtusest ja turuvõrdlust püütakse teha täpselt samasuguste töödega. Muretsetakse, millist palka maksavad sama suurusega, sama piirkonna ja sama tegevusvaldkonna ettevõtted täpselt samasugustel ametikohtadel. Sageli on aga selline võrdlus juba Eesti väiksuse tõttu üsna võimatu ning paljud tööd ongi ettevõttes spetsiifilised ja unikaalsed. Kui turuvõrdluses jäetakse arvestamata see, kuidas töötajad võivad erinevate ametite, piirkondade ja sektorite vahel liikuda, võidakse töötasu konkurentsivõimet üle- või alahinnata. Eriti oluliseks saavad töötajate töösoovid ja palgaootused töjõupuuduse olukorras.

9. Palgasüsteemi koostamisel mõeldakse üle

Palgasüsteemi koostamisel tahetakse hoida töjõukulud mõistlikul tasemel, samas motiveerida töötajaid saavutama soovitud eesmärged ja vältima vigu. Lõpptulemusena võib sündida palgasüsteem, millest ka autor ise päris täpselt aru ei saa, rääkimata töötajatest. Kui tulemuspalga välja arvutamiseks kulub mitu tööpäeva ja samas saadavate lisatasude vahed on minimaalsed, ei ole tegemist kõige otstarbakema süsteemiga. Lisaks on keerulist süsteemi raske töötajatele selgitada ja kui nad ei saa aru, miks kolleeg rohkem palka sai, ei taju nad seda ka õiglasena. Loota ei tasu ka sellele, et töötajad ei räägi omavahel palkadest.

Sisemise õigluse mõttes on oluline, et paremat ettevalmistust nõudvatel keerukamatel ja suurema vastutusega töödel saadakse ka kõrgemat palka. Küsimus on, kui suur peab olema töö sisuline erinevus, et see peaks väljenduma ka palgas ning millised ressursid pannakse mängu selle erinevuse väljaselgitamiseks.

10. Töötasustamise süsteem jääb ajale jalgu

Töötasustamise põhimõtted ja süsteem peaks arenema ja muutuma koos ettevõtte eesmärkide ning arenguetappidega. Teine põhjus, miks võiks töötasustamise süsteemi aeg-ajalt muuta, on see, et iga süsteem ammendab ennast ja ei pruugi enam motiveeriv olla. Kolmas oluline põhjus töötasustamise süsteemi ülevaatamiseks on turuolukorra muutus ja konkurentide poolt tehtavad muudatused töötasustamises. Kuid kuna töötasustamise muutmine on reeglina valuline protsess, siis pigem püütakse seda vältida või edasi lükata, mis võib tuua kaasa raskused vajalike töötajate värbamises ja hoidmises.

Töötasustamise erinevatest praktikatest räägime Palgafoorumil

26. märtsil 2014 Kumus.

[Vaata kava](#)

Registreeru Palgafoorumile

Lisainfo Palgainfo Agentuur, palgauuring@palgainfo.ee, +372 56885066.