

Palgablogi: Töö motiveeriv ja kuluefektiivne tasustamine

Artikkel on kirjutatud [CV Keskuse uudiskirja](#)

Kadri Seeder

Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik

Artikkel põhineb Palgainfo Agentuuri, CV Keskuse ja teiste partnerite tööturu- ja palgauuringutel.

Töötasu on ühelt poolt kompensatsioon töötaja poolt panustatud teadmiste- oskustele, energiale ja pühendumisele, teisalt on see ka hoob, millega panna töötajad tegema tööd soovitud viisil ja saavutama oodatud tulemusi. Selles mõttes võib kompensatsioonipaketi koostisosadeks lugeda nii rahalisi tasusid, kui erinevaid soodustusi ja hüvesid, mida tööandja töötajale pakub. Laiemas käsitluses on kuuluvad siia ka töökorraldus, töökeskkond ja töövahendid, arengu- ja karjäärivõimalused, suhted kolleegidega ja juhtimiskvaliteet, mis kõik mõjutavad töötajate motivatsiooni ehk soovi oma tööd hästi teha.

Motivatsiooni on palju uuritud ja analüüsitud. Töövaldkonnas on juureldud selle üle, millistes olukordades erinevatel inimestel tekivad ajendid ja soovid tegutseda – on see oma vajaduste rahuldamine, huvitav töö, piisavalt atraktiivne auhind, soov midagi uut õppida, saavutada tulemus vms. Teades, mis paneb töötajad soovitud viisil tegutsema, saab tööandja kujundada tasupaketid ja töötingimused vastavaks. Paraku ei ole see nii lihtne, kuna töötajate vajadused, ootused ja nõ „käimatõmbavad“ motiivid on erinevad, samuti on töösituatsioonides väga palju tegureid, mis võivad toetada või pärssida motivatsiooni teket.

Rahalised tasude kõrval on oluline ka tunnustus

Palka on motivatsiooniteooriates nimetatud hügineerifaktoriks (F. Herzberg), mille puudumine või madal tase tekitab rahulolematust, kõrgem tase vähendab küll rahulolematust, kuid töötajate motivatsiooni ei tõsta. Teisalt on palk ja rahalised tasud vahend, mis aitab rahuldada elulisi vajadusi – maksta eluasemekulusid, osta süüa jms. Kui lähtuda sellest, et motivatsioon on eelkõige vajaduste rahuldamine (A. H. Maslow), siis on raha kindlasti paljudele töötajatele tänasel Eesti tööturul väga oluline ajend nii töö tegemisel kui töökoha valikul.

Palgainfo Agentuuri uuringud näitavad, et suure osa töötajate (41%) palgatase ei võimalda majanduslikult „normaalselt“ toime tulla, mis tähendab, et vajaduste hierarhias ollakse esmavajaduste tasemel ning järgmiste tasemete vajaduste peale, mis on rohkem seotud sisemise motivatsiooniga, on veel vara panustada.

Paljudes organisatsioonides kasutatakse lisaks põhipalgale ka muutuvpalka ehk erinevaid lisatasusid, mis on suunatud efektiivsusele, kvaliteedile ja tulemuste saavutamisele. Need on rahalised hoovad, mille eesmärk on panna töötajad pingutama, vältima vigu, täitma

reegleid ning andma oodatud tulemust. Samuti aitab muutuvpalk maandada ärisriske – kui näiteks lisatasu on seotud läbimüügiga, aga juhtub olema kehv hooaeg ja nigelad müügitulemused, siis vähenevad proportsionaalselt ka töötasud, ilma et peaks lepinguid muutma.

Rahalised tasud toimivad tegevuse ajendina, kui nad on piisavalt suured, et tekitada soovi teenida rohkem või kartust kaotada oluliselt oma sissetulekus. Samuti peavad eesmärkide või reeglite täitmiseks kuluv pingutus olema kooskõlas saadava rahalise tasuga. Väga oluline on õiglus, et ühepalju pingutavad töötajad saaksid ka võrdväärset tasu. Agentuuri uuringud näitavad, et üle poolte töötajatest (61%) leiab, et nende töötasu ei ole õiglane ning ei vasta nende oskustele ja tööpanusele. Need tulemused viitavad just probleemidele organisatsioonisisises õigluses. Ebaõiglaselt tajutud lisatasu kustutab motivatsiooni pingutada.

Rahaliste tasudega töötajate motivatsiooni kujundamise teeb keeruliseks ka see, et kuna panustatakse töötajate soovile suurendada oma sissetulekuid, siis võivad töötajad hakata süsteemiga sel eesmärgil manipuleerima ja otsima võimalusi oma tulude maksimeerimiseks iga hinnaga. See võib kahjustada pikemas perspektiivis nii tööandja kui kliendi huvisid.

Palga ja rahaliste tasude kõrval on töötajate motivatsiooni ja töötasuga rahulolu kujundamisel väga oluline tunnustus heade töötulemuste eest. Kui võrrelda mediaanpalgast kõrgemat tasu saavate, aga oma töötasuga mitte-rahulolevate töötajate, ning mediaanpalgast madalamat tasu teenivate, aga oma töötasuga rahulolevate töötajate, vastuseid, on selge erinevus tunnustuse saamises – kõrgepalgalisi rahulolematuid tunnustatakse oluliselt harvem heade töötulemuste eest. Sissepoole elavate eesti inimeste jaoks võib nii tunnustamine kui tunnustuse vastuvõtmine olla pisut võõras nähtus – pigem püütakse suhtlemist vältida ja rahaga pingutus kinni maksta.

Soodustused toimivad, kui need on töötajate poolt väärtustatud

Paljud tööandjad pakuvad töötajatele lisaks töötasule ka erinevaid soodustusi ja hüvesid. Sageli on soodustuste nimekirjad kujunenud pika aja jooksul ja koosnevad väga paljudest erinevatest hüvedest. Tööandja jaoks peaks olema soodustuste pakkumisel peamised küsimused: milliseid väärtusi need kannavad, kas töötajad hindavad neid, mis me vastu saame ja kui palju see maksab.

Kui organisatsioonis on väärtustatud tervislikud ja sportlikud eluviisid, siis on loogiline, et toetatakse ja soodustatakse ka töötajate spordiga tegelemist.

Töötajad, kelle jaoks oma tervise eest hoolitsemine ja liikumine on loomulikud elu osad, kindlasti väärtustavad selliseid soodustusi, kui need vastavad nende eelistustele. Samas töötajad, kes eelistavad vabal ajal pigem lugeda, teatris käia vms, suure tõenäosusega oma elukorraldust ei muuda ja suusad jäävadki garaažinurka seisma.

Seega, kui tervislikud eluviisid ja spordiga tegelemine on organisatsiooni jaoks väärtused, võiks seda jälgida juba töötajate värbamisel. Lisaks on jõusaali või ujula kasutamise kulude katmine selgelt tarbimise suunamine, mis suure tõenäosusega kõigi töötajate eelistustele ei vasta. Seepärast on mitmed organisatsioonid hakanud hüvitama tervise ja spordiga seotud kulutusi kuludokumentide alusel kindla summa piires – mida konkreetselt selle summaga tehakse, on töötaja otsustada.

Kuna suur osa töötajate healuks tehtavaid kulutusi on käsitletud erisoodustusena ja vastavalt ka maksustatud, tähendab soodustuse pakkumine tööandja jaoks lisakulusid. Küsimus on, kas lisakulude tegemine aitab vähendada mingeid teisi kulusid või aitab kasvatada tulusid.

Atraktiivsete tasupakettide pakkumine võib juurde meelitada soovitud kandidaate, suurendada tööandja valikuvõimalusi heade töötajate osas ning vähendada ühtlasi ka värbamise kulusid. Kui töötajad on oma töötasuga rahul ja väärtustavad pakutavaid soodustusi, on nad vähem altid töökohta vahetama, mis samuti peaks aitama vähendada volavusest tingitud värbamise ja väljaõppe kulusid.

Tervisele ja spordile suunatud soodustused võiks vähendada haiguspäevade arvu ning sellega seotud kulusid, samuti asendustasusid. Kõige hullem variant soodustuste pakkumisel on see, kui pakuvad hüved on

kuluvad, töötajad aga ei väärtusta neid ning need ei anna ka mingit lisaefekti. Samas on soodustuste ära võtmine alati problemaatiline, kuna hüved muutuvad kiiresti inimõiguseks ja töötajatel tekib tunne, et nad võivad neid nõuda. Töötasu ja -tingimustega rahulolu võib suurendada küll töötajate lojaalsust ja vähendada volavust, kuid see ei ole veel motivatsioon oma tööd maksimaalselt hästi teha.

Stressiolukorrad vähendavad rahulolu ja pärsivad motivatsiooni

Töötajate rahulolu ja motivatsiooni kujundamisel on rahaliste tasude ja soodustuste kõrval olulised mitmed töökorralduslikud küsimused, nagu näiteks paindlik tööaeg, kodutööpäevad, täiendkoolituse võimalused, töökeskkond, töövahendid jms, mille osas inimeste ootused ja vajadused võivad olla sõltuvalt nende elukorraldusest ja -etapist väga erinevad. Need tegurid ei pruugi luua motivatsiooni, küll aga tekitada lisastressi ning tappa motivatsiooni.

Agentuuri ja partnerite uuringud näitavad, et kõige enam tekitavad töötajates stressi liigne töökoormus ja bürokraatia ehk tüütud tööülesanded. Töökoormusega on seotud ka kolmas oluline stressifaktor – töötajate tunne, et nad peavad täitma nende vastutusalasse mittekuuluvaid tööülesandeid. Üle veerandi (25%) töötajatest leidis, et nende üksuse töökorraldus ei toeta täiel määral parimate töötulemuste saavutamist.

Stressiolukorrad mõjutavad ka väga selgelt töötasuga rahulolu. Kõrgemapalgalised töötasuga rahulolematud olid märksa sagedamini kogenud stressi tekitavaid olukordi töö juures, kui madalamapalgalised, kes olid oma töötasuga rahul. Seega ei piisa ainult heal tasemel töötasu maksmisest ja sobivate soodustuste pakkumisest, oluline on kõrvaldada tegurid, mis tekitavad rahulolematust ning pärsivad motivatsiooni tekkimist.

