



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



RAHANDUS-
MINISTEERIUM
MINISTRY of FINANCE of the REPUBLIC of ESTONIA



FONTES
talendijuhtimine

Palgasüsteemi arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis

Autoriõigus

2014 Rahandusministeerium. Kõik õigused kaitstud.

Käesoleva juhendi on koostanud Rahandusministeeriumi tellimusel Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ koolituse „Palgasüsteemide arendamine ning palgakorraldus organisatsioonis“ lisana.

Käesolev juhendmaterjal kuulub organisatsioonisiseks kasutamiseks ning selle sisu ning andmeid ei ole õigust levitada, edasi anda või kasutada ärilisel eesmärgil ükskõik millisel viisil ilma Rahandusministeeriumi või Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ kirjaliku loata.

Rahandusministeerium
Suur-Ameerika 1
Tallinn 15006

Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ
Sepapaja 6
Tallinn 11415

Sisukord

1. Teoreetilised alused.....	4
1.1. Sissejuhatus	4
1.2. Tasustamise seotus organisatsiooni strateegiaga.....	4
1.3. Kogutasu ja selle komponendid	5
1.4. Kogutasu süsteemi ülesehitamise protsess.....	9
1.4.1. Tasusüsteemi etapid.....	10
1.4.2. Palgastruktuuri loomise etapid.....	11
1.4.3. Palgastruktuuri elemendid.....	13
1.5. Palkade analüüs.....	17
1.5.1. Palgasüsteemi hindamine	18
1.5.2. Palkade muutmine	19
2. Praktiline juhend Excel'is	23
2.1. Lihtsamad matemaatilised statistikud.....	23
2.1.1. Keskmine	23
2.1.2. Mediaan.....	25
2.1.3. Kvartiilid.....	25
2.1.4. Hajuvusdiagramm (<i>Scatter plot</i>).....	26
2.2. Trendijoone valemi järgi palkade arvutamine	31
2.3. Palgaandmete turvaline kaitsmine	31
2.3.1. Kaitsta Exceli (või Wordi) fail parooliga.....	31
2.3.2. ID-kaardiga krüpteerimine.....	32
2.4. Filtrid.....	32
2.5. Conditional Formatting.....	33
2.6. Palgasüsteemi tegemine	34
2.6.1. Hetke olukorrast ülevaate saamine	34
2.6.2. Pivot Table	36
2.6.3. Uue joone tekitamine graafiku lehel	39
Kasutatud allikad	46

1. Teoreetilised alused

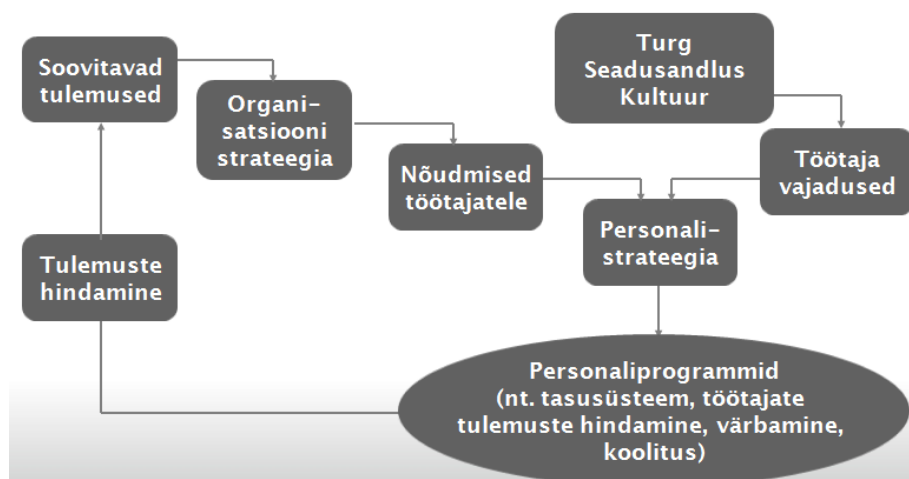
1.1. Sissejuhatus

Iga palgasüsteem on oma organisatsiooni nägu sisaldades selle kultuuri ja väärtuseid, majanduslikke võimalusi ja vajadust töötajaid värvata ja hoida. Organisatsioonid saavad jagada parimat praktikast ja kogemust, võrrelda tasuliikide tasemeid, kuid vähetõenäoline on edukalt kopeerida teises organisatsioonis töötavat süsteemi. Kui tasusüsteem organisatsioonis töötab ja täidab omi eesmärke, siis pole alust väita, et näiteks uute teooriate valguses või mõne eduka organisatsiooniga võrreldes oleks süsteem väär.

Kindlasti tuleb tasustamise põhimõtted ja strateegia üle vaadata siis, kui muutub organisatsiooni missioon, keskkond, kultuur ja/või strateegia või kui süsteem ei täida sellele seatud eesmärke.

1.2. Tasustamise seotus organisatsiooni strateegiaga

Igal organisatsioonil on eesmärgid ja strateegia nende saavutamiseks. Strateegia elluviimine eeldab organisatsiooni töötajatelt teostuseks vajalikke teadmisi, oskusi ning tegutsemisviisi. Personalistrateegia ja selle erinevad poliitika kirjeldavad seda, kuidas organisatsioon värbab, hoiab ja motiveerib vajalike oskuste ja teadmistega inimesi. Milline on organisatsiooni personalistrateegia ei sõltu ainult organisatsioonist ja tema vajadustest, vaid arvestab ka organisatsioonivälise teguritega nagu töjõuturg, seadusandlus ning turupraktikad. Samuti on väga oluline teada ja arvestada töötajate soovide ja vajadustega. Teatud ajaperioodi järel on mõistlik personaliprogramme hinnata lähtuvalt sellest, kui hästi nad toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja kui hästi nad on omavahel seostatud.



Joonis 1. Organisatsiooni strateegia seotus personalistrateegia s.h. tasustrateegiaga

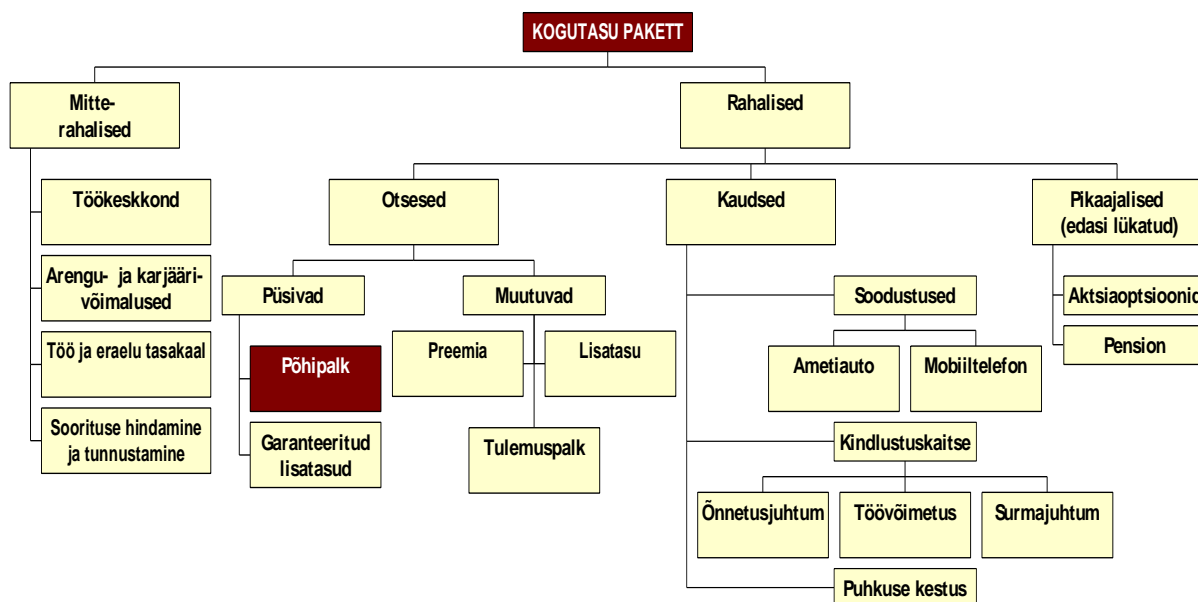
1.3. Kogutasu ja selle komponendid

Tänapäeva töömaailmas ei räägita ainult palgast, vaid kogutasust.

Kogutasu (*total reward*) on tööandjale makstav rahaline ja mitterahaline tasu töötaja aja, oskuste, teadmiste, pingutuse ja tulemuste eest. Kogutasu strateegia on seotud ja lähtub personalijuhtimise ning organisatsiooni üldisest strateegiast. Kogutasu paketi erinevad osad on välja toodud joonisel 2.

Kogutasu koosneb viiest komponendist:

- Palk (põhipalk ja muutuvpalk)
- Soodustused
- Töö ja eraelu tasakaal
- Soorituse hindamine ja tunnustamine
- Arengu- ja karjääri võimalused



Joonis 2. Kogutasu pakett ja selle osad

Palk on kogu rahaline tasu, mida tööandja maksab töötajale tema töö eest. Töötasu koosneb põhipalgast ja muutuvtasust.

Põhipalk on töölepingus või õigusaktis kindlaks määratud tunni-, päeva-, nädala- või kuupalgamäära alusel arvutatud palk. Seda makstakse töölepingus ettenähtud ülesannete täitmise eest. Põhipalka saavad kõik töösuhtes olevad töötajad. Põhipalga alammäära ehk miinimumpalga kehtestab seadus ja see kehtib enamikule täistööajaga töötajatele kogu riigis. Miinimumpalk on bruto kuupalk, millest ei ole maha arvatud tulumaks ega sotsiaalkindlustusmaksed.

Muutuvpalk ehk **tulemuspalk** on täiendav tasu tulemuse saavutamise eest. Avalikus teenistuses käib muutuvpalga alla tulemuspalk, preemia ning lisatasu täiendavate teenistusülesannete eest (ATS § 61 lg 5). Muutuvpalk jaguneb Eestis arvestusprintsibi põhisel lühiajaliseks (makstakse kuu/kvartali tulemuste põhjal) ning pikaajaliseks

(poolaasta/aasta) muutuvpalgaks. Kui lühiajalise tulemuspalga arvestusperiood on jooksev aasta, siis pikaajalist tulemuspalka makstakse eelmise perioodi tulemuste eest (nt. 2014. aastal makstakse tulemuspalka 2013. aastal saavutatud tulemuste eest, kui majandusaasta ühtib kalendriaastaga).

Muutuvpalga maksmise alused lepitakse kokku eraldi. Kui põhipalka saavad kõik töötajad, siis muutuvpalka ei pruugi organisatsioon maksta kõigile ametikohtadele või teha seda ühetaoliselt (nt. osadel ametikohtadel on lühiajaline tulemuspalk ja teistel pikaajaline tulemuspalk).

Tüüpilised lühiajalist muutuvpalka saavad tööd on need, millele on võimalik seada selgeid numbrilisi eesmärke ja mõõta saavutatud tulemusi. Eestis esineb kõige sagedamini lühiajalist muutuvpalka sellistes tööde gruppides nagu müügitööd, tootmistööd ja klienditeeninduse tööd. Pikaajaline tulemuspalk on tüüpilisem kontoritööde ja juhtivate tööde grupis. Sageli on selles grupis keeruline numbriliselt mõõdetavaid ja samas ka mõistlikke (loe: mida on mõtet eesmärgistada ja mõõta parema lõpptulemuse nimel) eesmärke seada, kuna tegu on nn. protsessitöödega.

Tulemuspalga maksmine eeldab seda, et on sõnastatud järgmised põhimõtted:

- Mille eest tulemuspalka makstakse (nt. väljapaistvad töötulemused, kõrged hinned kompetentsidele vms.);
- Kuidas ja millal tulemuspalka mõõdetakse (nt. aastat kokku võttes, kompetentside hindamistulemuse alusel vms.);
- Kuidas tulemuspalka arvestatakse (nt. protsendina põhipalgast, protsendina majandustulemusest või projekti tasust, vms.).

Avalikus teenistuses on kasutatud muutuvtasu liigina **preemiat**, mis on solidaarne (kõigile sarnaselt sõltumata panusest) või individuaalne (sõltub töötaja töö tulemuslikkusest) või kombineerib kahte poolt. Preemiat eristab tulemuspalgast see, et preemia saamise põhimõtted ja kriteeriumid ei ole perioodi alguses kindlalt paigas. Otsuse preemia määramiseks teeb organisatsiooni juhtkond tunnustades erakorralist panust vms. Samas on oluline sõnastada alused, millistel juhtudel preemiat ei maksta.

Avalikus teenistuses on muutuvasale seatud lagi ehk piir, üle mille muutuvpalka ei tohi maksta – see ei tohi ületada 20% töötaja aastasest põhipalgast (rakendub preemiale ja lisatasule täiendavate teenistusülesannete eest). Ka erasektoris on sageli muutuvpalgale seatud lagi ehk summa või protsent, üle mille tulemuspalka ei maksta.

Muutuvpalga puhul tuleb veel otsustada, kas muutuvpalk on individuaalse või grupi/meeskonna tulemuse alusel arvestatav. Sageli on mõistlik kombineerida kahte osa – individuaalset ja kollektiivset (grupp, organisatsioon) tulemust. Kombineeritud mõõtmist individuaalsest ja üksuse/asutuse tulemusest on avalikus teenistuses vähe, selline lähenemine võiks olla levinum omavahel seatud rollide puhul.

Soodustused

Soodustused on hüved, mida tööandja pakub töötajale lisaks palgale. Soodustuste pakkumist koostades mõtlevad organisatsioonid läbi mida ja miks nad pakuvad ning millised on soodustuste pakkumisega seotud kulud. Soodustused on mõeldud toetama organisatsiooni kultuuri ja eristama ühte tööandjat teisest. Lisaks peab arvestama ka sellega, millised on konkreetse töötajaturu traditsioonid ja millised on kõige levinumad soodustused.

Soodustuste pakkumine võib olla üles ehitatud järgmiselt:

- a) ühetaoline - kõigile töötajatele laienevad samad soodustused
- b) diferentseeritud – soodustusi pakutakse tulenevalt ametikoha strateegilisusest ja/või töötaja töösooritusest
- c) Töötajal on võimalik valida etteantud soodustuste menüüst
- d) Töötaja valib etteantud soodustuste menüüst määratud summa ulatuses. Mõned organisatsioonid diferentseerivad määratud summat b alajaotuses toodud alustel.

Soodustused on tööandjale kulukad, seetõttu peaks esmalt uurima, mida ja miks töötajad väärtustavad. Paljud organisatsioonid ei soovi soodustuste vajadust ning populaarsust uurida põhjusel, et töötajatel võib tekkida asjatuid ootusi. See lähenemine pole kindlasti õige ja nimetatud risk on maandatav hästi läbimõeldud kommunikatsiooni kaudu. Kommunikatsioon on soodustuste puhul väga oluline, et mitte öelda määrava tähtsusega märkima mida ja miks me soodustame. Väga kergesti muutuvad soodustused tööelu harjumuspäraseks osaks, mida märgatakse siis, kui nende pakkumine lõpetatakse.

Millise tee iga organisatsioon valib, sõltub tema kultuurist ning võimalustest. Erinevate soodustuste kasuks räägib, et töötajatel on võimalik valida neid huvitavate soodustuste seast. Teisalt kahjuks jälle see, et ühistegevuste toetamine võib selle kaudu kannatada.

Fontese palgauuringute põhjal on Eestis kõige levinumad soodustused:

1. Meelelahutusüritused (spordiüritused, jõulupidu jms)
2. Koolitused
3. Kingitused (jõulud, sünnipäev jms)
4. Toetused (pulmad, lapse sünd jms)
5. Täiendavad sporditegevused
6. Mobiiltelefoni kulude katmine
7. Sülearvuti
8. Mobiiltelefoni ostmine
9. Täiendav (tasutud) puhkus
10. Reisikindlustus

Ka tasuta tee/kohv, lai valik ajakirju/ajalehti ja organisatsiooni raamatukogu on tegelikult soodustused.

Avaliku sektori palgauuringu tulemustest selgub, et avalikus sektoris on töötajatele kõige sagedamini pakutavad soodustused:

1. Meelelahutusüritused (spordiüritused, jõulupidu jms)
2. Koolitused
3. Täiendavad sporditegevused
4. Sülearvuti
5. Mobiiltelefoni kulude katmine

6. Töö osalise koormusega
7. Kaugtöö võimalus
8. Paindlik tööaeg
9. Mobiiltelefoni ostmine
10. Isikliku auto kompensatsioon

Töö ja eraelu tasakaal

See tasuliik on suuremat tähelepanu saanud viimastel aastakümnetel. Selle komponendi all mõeldakse peamiselt seda, kuidas tööandjal, tööd teisiti korraldades, on võimalik luua paindlikkust ning paremaid võimalusi töötajatele olemaks ühtviisi edukas nii töö kui väljapool seda ilma et üks või teine külg liigselt domineeriks. Siia alla kuuluvad erinevad programmid, mis võimaldavad töötada kodukontorist, osalise tööajaga, paindlikuma graafikuga vms.

Soorituse hindamine ja tunnustamine

Soorituse hindamisest ja tunnustamisest hakati tasu kontekstis rohkem rääkima pärast 2000. aastat. Selle all mõeldakse organisatsiooni poolt loodud süsteemi parimate soorituste esiletõstmiseks ja tunnustamiseks. Organisatsiooni tunnustusprogramm võib olla rahaline ja mitterahaline. Rahaline tunnustus võib olla näiteks reis, pilet või voucher spa-sse töötajale ja tema kaaslasele. Rahalise tunnustuse alla sobib ka preemia, millest oli juttu küll tulemustasude juures, kuid mis oma olemuselt võiks olla pigem parimate esiletõstmiseks mõeldud. Rahaline tunnustus võib olla ka hinnaline ese või asi.

Mitterahalise tunnustuse alla mõeldakse sümboli väärtusega asju või esemeid nagu meened, diplomid, karikaid, tänulõuna, vms. Mitterahaliste tunnustuste programm võiks olla igas organisatsioonis. Üldjuhul ei eelda see muud kui head ideed ja järjepidevust teostuses.

Arengu- ja karjäärivõimalused

Töötaja poolt vaadates kirjeldab tasuliik seda, kui palju tema tööjõud konkreetsetes organisatsioonis töötades väärtust juurde saab. Teisisõnu - mida töötaja õpib nii töö tegemise kui koolituste/väljaõppe käigus ning millise keerukuse ja vastutusega tööd organisatsioonil talle pakkuda on.

Kogutasu on üks nendest teguritest, mis mõjutab töötaja otsust konkreetse tööandja juurde jääda või lahkuda. Selleks, et kogutasu strateegia oleks edukas, peavad selle rahalised ja mitterahalised hüvitised olema tööta jaoks väärtuslikud.

Kogutasu hõlmab eelpool mainitud viie komponendi või tasuliigi läbimõeldud ja hästi kommuneeritud kombinatsiooni, selleks et organisatsioonis oleksid/tuleksid vajalike oskuste ja teadmistega inimesed. Väga sageli on nii, et kõiki komponente ei ole võimalik tasupaketti kokku panna. Seetõttu tuleb langetada otsuseid, kuidas ja millisel tasemel tasupaketi erinevad osad kokku pannakse. Lihtne näide selle kohta oleks vastus küsimusele, kas organisatsioon pakub parimat (turu suhtes keskmisest kõrgemat) palka või hoopis keskmisest paremaid arenguvõimalusi ja paindlikku tööaega? Väga vähe on neid organisatsioone, kellel kõik viis elementi on turul kõige kõrgemal tasemel võrreldes teiste tööandjatega.

1.4. Kogutasu süsteemi ülesehitamise protsess

Kogutasu ülevaatamise või kujundamise protsess algab organisatsiooni visioonist ja missioonist, seejärel liigutakse organisatsiooni üldstrateegia ning veel kitsamalt personalijuhtimise strateegia juurde, millest formuleeruvad tasustrateegia eesmärgid.

Tasusüsteemi puhul on kõige üldisemalt oluline järgmine:

1. Milliseid oskusi, teadmisi, kogemust ja käitumisi me tasustame ja miks?
2. Kuidas meelitame ligi ja hoiame õigeid inimesi?
3. Kuidas motiveerime ja arendame töötajaid?
4. Kuidas me maksame töösoorituse ja tulemuste eest?
5. Kuidas palk, soodustused ja karjäär moodustavad ühtse terviku ja on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega?

Tasusüsteemi ülesehitamisel ja ülevaatamisel tuleb jälgida seotust ja ühilduvust nii personali- kui organisatsiooni strateegiaga.

Tasusüsteemi eesmärgid on:

- Sisemiselt õiglane
- Väliselt konkurentsivõimeline
- Organisatsioonile jõukohane
- Arusaadav
- Tõhusalt administreeritav
- Muudetav
- Organisatsiooni jaoks sobiv
- Toetab töötajate värbamist, hoidmist ja motiveerimist
- Loob seose töötajate pingutuse ning organisatsiooni eesmärkide vahel

Kõige levinumateks eesmärkideks on **sisemine õiglus** ning **väline konkurentsivõime**. Sisemiselt õiglane on tasusüsteem siis, kui organisatsiooni jaoks sarnase väärtusega tööde tasu on sarnases vahemikus. Välist konkurentsivõimet eesmärgiks seades püüdleb organisatsioon selle poole, et turuga võrreldes oleksid sama sisu ja vastutusega tööd sarnaselt tasustatud.

Avalikus teenistuses ei pruugi mõlema eesmärgi saavutamine kõigi tööde puhul olla jõukohane. Siit järeldub, et vajalikuks võib osutuda tööjõu diferentseerimine tulenevalt sellest, kui oluline üks või teine ametikoht organisatsiooni strateegia seisukohast on. Olulise mõjuga ametikohtadele valida konkurentsivõimeline turupositsioon, teiste osas lähtuda sisemisest õiglusest.

Kindlasti tuleb tähelepanu pöörata kahele viimasele eesmärgile, mille täitmine aitab organisatsioonile tagada vajalikul hetkel vajalikus koguses ja vajalike oskustega töötajad ning tekitada seose selle vahele, mida inimesed teevad ja mida organisatsioon saavutab. Igal organisatsioonil tuleks antud eesmärgid prioriteerida valides välja just endale kõige tähtsamad/olulisemad. Oluline on kujundada kompensatsioonisüsteem, mis mitte ainult ei vasta eesmärkidele, vaid ka toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Süsteemi

väljatöötamisel tuleb tähelepanu pöörata ka kommunikatsioonile ja tagada, et väljatöötatud tasuprogramm oleks erinevatele osapooltele (töötajad, juhtkond, nõukogu) arusaadav.

1.4.1. Tasusüsteemi etapid

Tasusüsteemi luues või üle vaadates on esimeseks oluliseks sammuks tasu filosoofia ja strateegia läbimõtlemine.

Tasu filosoofia ja strateegia leiab vastuse järgmistele küsimustele:

1. Mida organisatsioon tasustab (pädevust, potentsiaali, arengut vms.)? Ehk vastatakse küsimusele, milliseid töötajaid värvatakse ja soovitakse organisatsiooniga siduda. Eelmises peatükis nimetasime, et see ei pruugi kõikide ametikohtade osas olla sarnane. Näiteks - esmatasandi ametikohtadele värvates õpetavad paljud organisatsioonid ise töötajad välja, värvates jälgitakse isikuomaduste ja hoiakute sobivust, samas nõuniku rolli otsitakse kogemusega töötajat, kes pärast sisseelamisperioodi on valmis iseseisvalt keeruka sisu ja kõrge vastutusega ülesandeid täitma. Organisatsioon võib otsustada, et erinevates tööde gruppides tasustab ta erinevaid asju.
2. Millisel tasemel organisatsioon tasustab? Eelmise näite juurde tagasi tulles võib olla nii, et esimese grupi töid ehk potentsiaali tasustatakse madalamal tasemel kui teise grupi töid ehk oskusteavet. Esimeses grupis peab organisatsioon ise rohkem panustama, et töötajatele sobivad tööoskused anda. Organisatsioon võib otsustada, et esimeses grupis jälgib ta ennekõike sisemist õiglust ja võrdleb end turuga pigem alumise kvartiili või detšiili osas (vaata kvartiili ja detšiili arutamist lk. 22). Teises grupis soovib ta fookuses ennekõike turu palgataset, sisemine tööde väärtus on oluline, kuid mitte peamine hoida palgataseme otsustaja.
3. Kuidas organisatsioon tasustab? Kas organisatsioonil on klassikaline palgastruktuur, kus sama taseme tööd palgas väga ei varieeru, või on laiad palgavahemikud, et tuua sisse erinevusi töötajate sooritusel ja tööde erinevates turuhindades?

Tasupaketi ülesehituse juures jälgitakse, millised on tasu liigid ja nende omavaheline proportsioon. Peatükis 1.2. kirjeldatud viie komponendi põhjal pannakse kokku sobiv tasupakett. Organisatsioon võib otsustada, et tasupakett võib erinevate ametikohtade puhul olla erinev.

Palgastruktuur on juhtimisinstrument, mis kajastab sisemise ja välise palgainformatsiooni kogu ja korraldust organisatsioonis ning toetab tööde väärtust. Palgastruktuur koosneb palgagrupidest, kuhu kuuluvad sarnase sisemise ja/või turuväärtusega tööd.

Palgastruktuuri eesmärk:

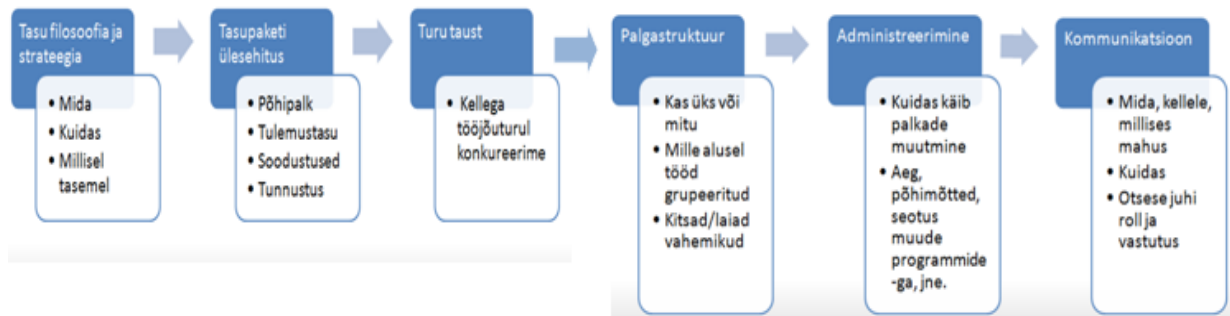
- Loob seose töö ja tasu vahel
- Toetab organisatsiooni eesmärkide täitmist
- Väljendab organisatsiooni soovitud palgapositsiooni teatud ajahetkel

Administreerimine paneb paika põhimõtted ja alused, millal ja kuidas palkasid üle vaadatakse. Tasutasemete analüüs ja võrdlus nii organisatsioonis sees kui turu valitud segmendis peaks toimuma igal aastal. Palkade reaalne muutmine ei pruugi iga

organisatsiooni jaoks igal aastal võimalik olla, aga teadlikkus oma positsioonist ja turu trendidest peaks olema sellest hoolimata.

Kommunikatsioon selgitab ja kirjeldab viisi ja mahtu, kuidas organisatsioon tasulast informatsiooni jagab. Tavaliselt sõnastatakse organisatsioonis juhtide roll ja vastutus tasuküsimuste mõjutamiseks või otsustamiseks.

Skeemil näeks tasusüsteemiga töötamine välja järgmine:

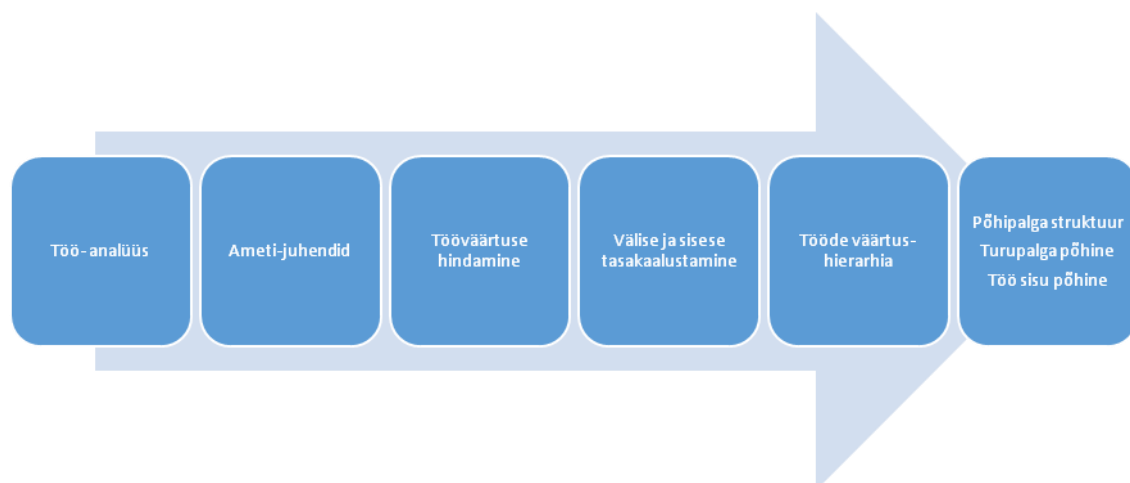


Joonis 3. Tasusüsteemi etapid

Kui organisatsioon otsustab diferentseeritud lähenemise kasuks, näeb strateegia loomise protsess üldjoontes välja järgmine:

- 1) Lähtuvalt organisatsiooni strateegiast, eesmärkidest ja sellega seotud tööjõuvajadustest defineeritakse töötajate grupid.
- 2) Iga grupi puhul kaardistatakse töötajate vajadused ning organisatsiooni vajadused ja võimalused.
- 3) Defineeritakse tasupakett ja selle osad.
- 4) Tasupaketile sõnastatakse üldine eesmärk, kirjeldatakse mida ühe või teise tasuosaga soovitakse saavutada.

1.4.2. Palgastruktuuri loomise etapid



Joonis 4. Palgastruktuuri loomise etapid

Palgastruktuuriga tööd alustades tuleb läbida kindlad etapid (joonis 4). Oluline on siinkohal rõhutada, et rääkides palgastruktuurist räägitakse põhipalga taset ja korraldust kujundavast instrumendist. Muutuvpalka palgastruktuuri ei panda.

Esimese etapi ehk töö analüüsi tulemusena koostatakse ametikirjeldused, kus on ära toodud ametikoha eesmärk, ülesanded, vastutus ning kvalifikatsiooninõuded. Järgneb ametikohtade hindamine, mis on töö suhtelise väärtuse määratlemine organisatsioonis. Kui ametijuhendid on hästi koostatud ning pidevalt kaasajastatud, on võimalik ametikohti hinnata ka juhendipõhiselt. Levinuim hindamise viis on töögruppide või intervjuude meetod. Ametikohtade hindamisel saab aega kokku hoida, kui hinnatakse tüüptöid. Tüüptööd moodustavad ca 50% organisatsiooni ametikohtadest ning ülejäänud tööd peavad vähemalt 70% ulatuses tüüptööde sisuga kattuma. Ametikohti tuleks üle hinnata iga 3 aasta tagant.

Tööde süsteemseks hindamiseks on laiemalt levinud kaks hindamismeetodit – üks lähtub turu palgast ja teine töö sisust. Üks organisatsioon võib kasutada mõlemat meetodit erinevate tööde gruppide jaoks.

Turupalga-põhine meetod kasutab välist võrdlust palgastruktuuri loomiseks. Antud meetodi puhul leitakse turult tüüptöödele (*benchmark jobs*) õige võrdlusgrupp, analüüsitakse turupalkasid ja luuakse turupalgapõhine hierarhia. Turupalgapõhise struktuuri korral on tööde grupeerimise aluseks erinevate tööde palgatase. Avalikus teenistuses sellise palgastruktuuri kasuks otsustades võib juhtuda nii, et tugitööd (õigusteenused, IT-tööd, finantsanalüüsi tööd vms.) on kõrgemas palgagrupis kui sisutööd (arengu ja poliitika kujundamisega tegevad nõunikud vms.).

Seega - väline võrdlus ja konkurentsivõimelisus on selle meetodi puhul prioriteetsed. Turupalgapõhise palgastruktuuri puhul on leitud, et see on töötajatele lihtsamini põhjendatav ja mõneti ka paremini arusaadav (makstakse lähtudes turu tasemest).

Turupalga-põhise meetodi eelised on:

- Kergesti administreeritav
- Lihtsasti arusaadav
- Puuduvad tööväärtuspunktid
- Reageerib turu muutustele

Töö sisupõhise ametikohtade hindamise ja selle alusel palgastruktuuri loomise juures vaadeldakse esmajoones töö sisu. Töö sisupõhiseks hindamiseks on erinevaid meetodeid: teenistuskohdade klassifikaator (tööpere meetod¹) ja punkt-faktor meetod (Fontese analüütiline meetod²). Nende kahe meetodi vahe on selles, et punkt-faktor meetod võtab arvesse organisatsiooni eripära – struktuuri, vastutustasemeid, juhtimistasemeid jne. Seega – ta sobib hästi suurtele organisatsioonidele. Teenistusgrupi meetod on standard, sobib võimalikult paljudele organisatsioonidele ja seetõttu ei pruugi piisavalt arvesse võtta iga organisatsiooni eripära.

¹ Riigi Ametiasutuste teenistuskohdade klassifikaator on kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/129052013018>

² Avaliku sektori ametikohtade hindamise käsiraamat on kättesaadav: <http://avalikteenistus.ee/index.php?id=11123>

Organisatsioon valib välja ühe või teise meetodi tööde paigutamiseks struktuuri. Kui tasustrateegia näeb ette tööde diferentseerimist, võib organisatsioon otsustada ka nii, et teeb osadele töödele tööväärtuse-põhiselt ühe struktuuri ning osadele töödele töö turuhinna-põhiselt teise struktuuri.

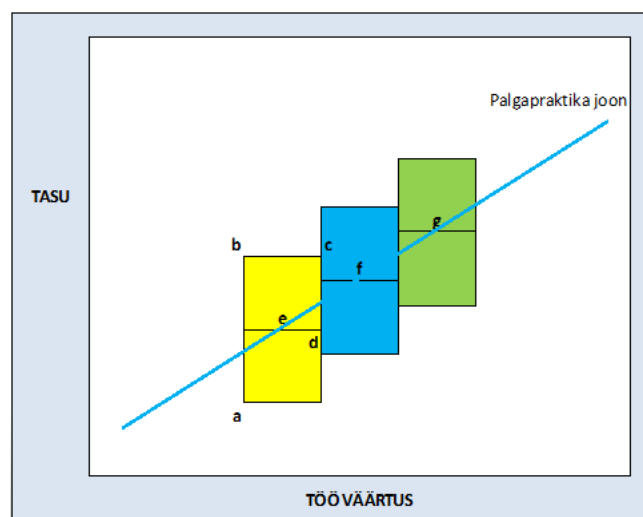
1.4.3. Palgastruktuuri elemendid

Klassikalise palgastruktuuriga seostub rida termineid (joonis 5):

- a-b palgagrupi laius
- d-c palgagruppide kattuvus
- e-f-g palgagruppide keskpunktide erinevus ehk diferents
- Palgapraktika joon

Palgapraktika joon

Palgapraktika joone leidmine on üheks esimeseks sammuks palgastruktuuri loomisel pärast seda, kui ametikohad on hinnatud. Otsitakse vastust küsimusele, milline on palga ja töö väärtuse vaheline seos. Palgapraktika joone leidmiseks kasutatakse tavaliselt lineaarset regressiooni, mille valem on $(Y=a+b*X)$, vaata ka lk 26-27. Palgapraktika joonel saavad kokku töö väärtus ja tööle makstav palk organisatsioonis või turul või mõlemas. Turujoonte lisamisel on organisatsioonil võimalik oma palgataset turuga võrrelda.

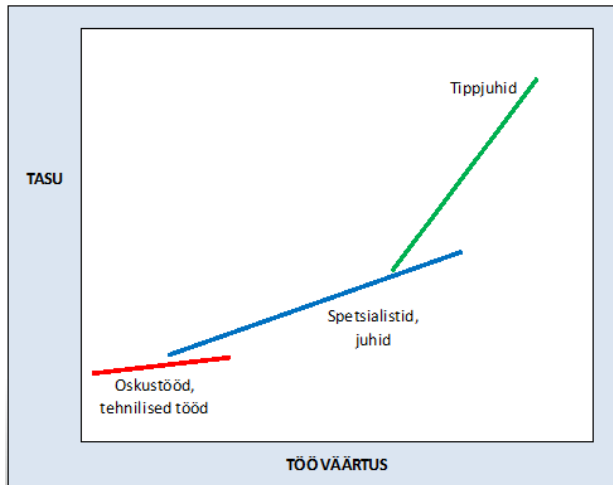


Joonis 5. Palgapraktika joon ja palgastruktuuri elemendid

Nagu jooniselt 5 näha, jookseb palgapraktika joon läbi palgagrupi keskpunkti. Nii see sageli ka on. On ka erandeid, näiteks palgagrupid on disainitud erineva laiusega allapoole või ülespoole keskpunkti. Kui organisatsioon tasustab sama väärtusega töid kokkulepitud palgavahemikus või need tööd on seotud mitme erineva palgaastmega, siis näitab palgapraktika joon palgade keskmist ehk eesmärktaset selles tööde grupis. Palgapraktika joont või siis palgagruppide keskpunkti võib positsioneerida turu suhtes – nt. turu/piirkonna/sektori konkreetne palgatase (mediaan, kvartiil, mediaan +7% jne.).

Palgastruktuuride arv

Otsustamaks mitu palgastruktuuri on vajalik luua (joonis 6), tuleb arvestada järgmiste aspektidega: tööde mitmekesisus, tööde gruppidesse paigutamise erisused (nt. töö sisupõhine ja turupalga põhine struktuur), kas organisatsioon väärtustab sisemist või välist õiglust, milline on organisatsiooni kultuur. Ehk siis organisatsioon võib otsustada, et tal on kaks struktuuri – üks on tööde väärtusel baseeruv (sisemine õiglus) ja teine töödele, kus makstakse turupalka. Organisatsioon võib ka otsustada, et grupeerib tööd küll töösisupõhise hindamise alusel, kuid teeb strateegilise mõjuga tööde jaoks eraldi struktuuri, mis positioneerub turu suhtes kõrgemalt. Eraldi palgastruktuuri võib luua näiteks teatud tüüpi töödele, kus töö tegevus ja tulemus peab vastama täpselt standardile, soorituse erinevus on taunitav (nt. klienditeeninduse tüüpi tööd, päästetööd jne.).



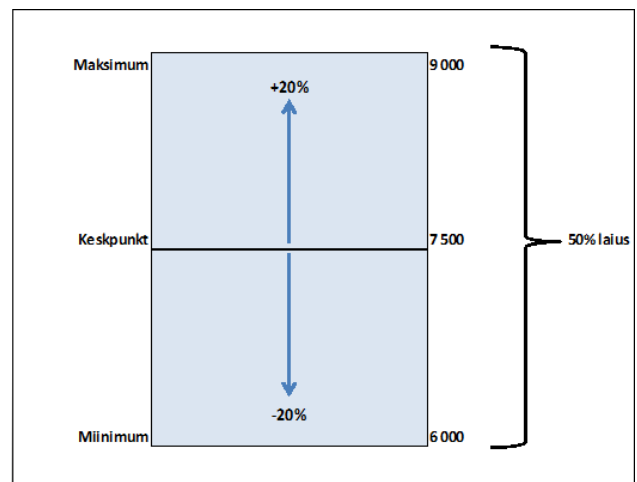
Joonis 6. Palgastruktuurid

Palgagruppide arv

Palgagruppide arvu üle otsustamisel tuleb arvestada järgmisega: oskuste või vastutustasemete erinevusega (ainult spetsialisti palgagrupp vs spetsialisti, juhtivspetsialisti, vanemspetsialisti), juhi/alluva suhestatus (tavaliselt ei panda samasse palgagruppi), karjääri areng (kui palju läheb aega, kui rollis uus jõuab nõutavale tasemele, kui palju on võimalik oma rolli sees kasvada) ja administratiivsed aspektid (mida rohkem palgagruppe seda rohkem administreerimist). Klassikalise palgastruktuuri korral oleks tööde väärtus kuni 50 punkti (Fontese skaalal) mõistlik vahemik tööde sidumiseks ühe palgagrupiga.

Palgagrupi laius (joonis 7, vaata ka lk 39)

Igal töö on minimaalne palgatase alla mille pole võimalik selle töö tegemiseks inimest leida ning maksimaalne palgatase üle mille keegi pole valmis maksma. Organisatsioonis paneb palgagrupi miinimumtase paika palgatase, alla mille organisatsioon teatud väärtusega tööde eest ei maksa, kuid see ei pruugi olla selle töö turu miinimumtase. Maksimumtase on seega see palgatase, mis on organisatsiooni jaoks analoogse väärtusega tööde jaoks n.ö. lagi, üle mille minna ei soovita. Nagu palgapraktika joone juures kirjeldasime, väljendab palgakassi keskpunkt eesmärktaset ehk professionaalse ja ootuspärasel tasemel tegeva töötaja palgataset. See võib, kuid ei pruugi olla seotud turutasemega. Palgad maksimumtaseme lähedal



Joonis 7. Palgagrupi laius

või üle selle tähendavad seda, et töötajal ei pruugi olla lootust palgatõusule, kuna ta täna juba teenib tasemel, mis on lähedal või üle maksimumtaseme. Allpool palgagrupi miinimumi olevad palgad tuleksid esimesel võimalusel palgagrupi sisse tõsta.

Palgagrupi laiust esitatakse protsendina ning selle leidmiseks on kaks võimalust:

Palgagrupi laius miinimumist maksimumini:

$$\frac{\text{maksimum-miinumum}}{\text{miinumum}} * 100\%$$

Palgagrupi laius keskpunkti ümber:

$$\frac{\text{maksimum-keskpunkt}}{\text{keskpunkt}} * 100\% \qquad \frac{\text{miinumum-keskpunkt}}{\text{keskpunkt}} * 100\%$$

Palgagrupi laiused on väiksemad teeninduses, tootmises ja halduses (20-30%) ning kõige suuremad juhtide ja tippjuhtide puhul (50% ja rohkem).

Keskpunktide erinevus ehk diferents

Keskpunktide erinevus on kahe järjestikuse palgagrupi keskpunkti vahe. Mida suurem on erinevus seda rohkem palgad järgmises palgagrupis erinevad. Mida väiksem on erinevus, seda kattavam on palgatase kahe erineva väärtusega tööde grupi vahel. Keskpunktide erinevuse disainimisel tuleb arvestada ametikohtade hindamise, turu konkurentsitaseme mõjudega ning edutamise seotud palgatõusuga. Mida väiksem on töö väärtus, mida vähem individuaalsest panusest tingitult saab töö tulemuslikkus varieeruda, seda väiksem võiks olla keskpunktide erinevus.

Mõned näited selle kohta, kuidas erinevates tööde gruppides klassikalise palgastruktuuri korral keskpunktide vahe erineb:

5 % - 12% - kontoritööd, spetsialistid

8 % - 15% - paraprofessionaalide, professionaalide juhid (meeskondade juhid)

15% - 20% - juhendaja ja juhendatava vahe

20% - 35% - tippjuhtkonna taseme erinevused

Broadband

Broadbandimise tulemusel tekib palgastruktuur, kus palgagruppe on vähe – nt. assistendid, spetsialistid, juhid. Kuna kokku on pandud väga erineva väärtusega tööd, on *broadbandide* miinumum ja maksimum palgaseme vahe 100% või rohkem. *Broadbandi* puhul on palgagruppe vähem, hierarhilisus on väiksem ning vabadus reageerida turu muutustele suurem. *Broadbandi* sisse ehitatakse eesmärktasemed erinevate tööde palgasemete võrdlemiseks.

On mitmeid põhjuseid, miks organisatsioonid võivad valida *broadbandi*:

- Aitab tõsta konkurentsieelist – *broadbandid* annavad suurtele organisatsioonidele võimaluse olla paindlikum ning seega reageerida kiiremini turu vajadustele
- Toetab uut organisatsiooni kultuuri/kliimat
- Toetab lamedat organisatsioonistruktuuri – *bande* on tavaliselt sama palju, kui on erinevaid raporteerimise astmeid organisatsioonis
- Töö sisu ja ulatuse avardamine – antud süsteem asetab väiksema rõhu traditsioonilisele edutamistasmetele, tähtsustatakse töötajate arengut läbi erinevate ülesannete, koolituste ning arenevate kompetentside
- Suurendab palgapraktika paindlikkust – saab kasutada kompetentside tunnustamiseks ja premeerimiseks.

Samas on *broadbandil* ka miinuseid:

- Struktuuri puudumine
- Nõuab tasustamise alast kõrget ekspertiisi
- Palgatõusud on vähem struktureeritud

Töö sisupõhise palgastruktuuri (punkt-faktor meetod) protsess:

- Järjestage tööd tööväärtuse alusel madalamast suurimani
 - Vaadake üle alluva/juhi suhestatus
 - Vaadake üle vastutuse ja töö keerukuse kasvamine nt. tööperede põhiselt
- Grupeerige tööd, määratlege minimaalne ja maksimaalne punktväärtus. Klassikalise struktuuri puhul on väärtuste vahe ca 50 tööväärtuspunkti (Fontese skaalal)
- Lisage palgagruppidele palgatase, millega grupi seote:
 - Astmelise struktuuri korral on see keskmine aste (grupiga on seotud mitu astet), või üks aste
 - Vahemikega palgastruktuuri korral on see palgagruppi keskpunkt, mille ümber disainite palgavahemiku
 - Kui süsteemi eesmärgiks on ainult sisemine õiglus, siis on selleks keskpunkti palgaks sellesse gruppi kuuluvate tööde keskmine või mediaanpalk
 - Kui süsteemi eesmärgiks on sisemine ja väline õiglus, siis on selleks keskpunkti palgaks turupalk
- Kui seote palgagrupi turupalgaga, siis saab seda teha 2 moodi:
 - Tööväärtuspunkt/palk piirkonnas, sektoris, grupis. Palk saadud turu trendijoonelt kasutades trendijooone valemit (vaata ka lk 28)
 - Tööväärtuspunkt/turupalgad selles palgagrupis
- Vaadake üle ebakõlad, paigutage vajadusel tööd ringi. Seda tehakse siis, kui organisatsiooni tasusüsteemi eesmärgiks on leida õige vahetegur turupalga ja sisemise õigluse vahel
- Arvutage välja palgagruppide vahelised keskpunkti erinevused
- Ümardage keskpunkti erinevused sellisesse suurusjärku, milline on organisatsiooni jaoks sobilik (nt. 15% spetsialisti gruppide vahel)
- Arvutage palgagrupi keskpunktid ringi, et nad keskpunkti erinevustega sobiksid
- Vaadake üle erinevused keskpunkti palga ja gruppi kuuluvate turupalgade vahel
- Vajadusel tõstke tööd ringi - kui konkreetse töö palgatase ei sobi antud palgagruppi kesktasemega (liiga kõrge või madal), siis on ta mõistlik tõsta gruppi, kuhu see palga järgi sobib, või käsitleda seda erandina väljapool struktuuri

- Disainige vahemikud väljapakutud keskpunktide ümber

Turupalga põhise palgastruktuuri protsess:

- Tüüptööde väljavalimine
- Turult analoogide leidmine, konkurentsivõimelise turupositsiooni määratlemine
- Palgastruktuuri loomine - keskpunktid, palgavahemike disainimine, keskpunkti erinevuste määratlemine järjestikuse palgagrupi vahel, turuandmete sobitamine struktuuri. Need tegevused on klassikalise palgastruktuuri korral samad eelmises punktis kirjeldatutega
- Tüüptööde paigutamine struktuuri
- Ülejäänud tööde sobitamine tüüptöödega

1.5. Palkade analüüs

Palkade analüüs on palkade sisemise ja välise konkurentsivõime analüüs. Analüüsi käigus vaadatakse palkade turuvõrdlust (kui see on oluline), palkade jaotuvust palgagruppides ja palkade võrdlust eesmärktasemega. Palgaanalüüsi võiks organisatsioon teha igal aastal. Palgaanalüüs loob selguse organisatsiooni palgapositsioonist (kas palkade tase on tööandja lubaduse kohane), võimalikest sisemistest kitsaskohtadest – tööde omavaheline võrdlus, üksuste liiga erinev palgatase, vms. Iga-aastane palkade analüüsimine ei tähenda seda, et palku peaks kindlasti sama sagedasti muutma. Regulaarne palgaanalüüs loob palkadega tegelemises järjepidevuse ning palgafondi võimaluste tekkides on võimalik teadlikult prioriteete seada ning põhjendatud palgakorrektsioone teha.

Palkade analüüsimisel vaadatakse ennekõike seda, mida palgastrateegia on sätestanud palkade eesmärktasemena organisatsioonis tervikuna, tööde gruppides ja individuaalses tasus. Palkade analüüs käib tihedas koostöös teiste personalijuhtimise analüüsidega, nt. kus ja miks on tööjõu vabatahtlik voolavus suurem plaanitust, milline on töötajate üldine rahulolu palgatasemetega, kus on probleeme värbamisega palgatasemete tõttu jne.

Palgaanalüüsi saab teha erineva detailsusastme ja fookusega, üldjuhul kõige levinumad analüüsid teostatakse järgnevas:

- 1) Organisatsiooni palgapraktika joone asend võrreldes turuga – näitab, milline on asutuse üldine positsioon turu suhtes, arvestades tööväärtuspunkte
- 2) Palgagruppide keskpunktide võrdlus turu eesmärktasemega – näitab, kui võrd konkurentsivõimeline on organisatsiooni palgatase
- 3) Tööperede positsioonid – näitab, kui võrd konkurentsivõimeline on organisatsiooni tasu tase erinevates tööde gruppides (ennekõike turupalga võrdlus)
- 4) Palkade hajuvus palgagrupi sees – milline on palkade asend grupi keskpunktiga võrreldes (*comparative ratio*), kas on palku, mis on grupist väljas; kas on grupe kus palkade jaotus palgagrupi sees on proportsionaalselt kallutatud (suurem osa klassi kuuluvatest palkadest keskpunktiga võrreldes ülemises või alumises osas)
- 5) Milline on individuaalsete palkade turuvõrdlus soovitud tasemel
- 6) Milline on tasu tase erinevates üksustes

Vahel tekitab probleeme nn. hübriid tööde positsioneerimine turu suhtes, need on tööd, mis koosnevad erinevate valdkondade töödest. Näiteks raamatupidaja – personalitöötaja või jurist- poliitika rakendaja. Lahendusi hübriid tööde puhul on kaks:

- 1) Palk positsioneeritakse kõrgema palgatasemega töö järgi. See on lihtne lahendus, kuid mõistlik on seda teha juhul, kui kõrgema palgatasemega tööd tehakse vähemalt pooles osas.
- 2) Iga erineva töö puhul tehakse kindlaks selle tegemise keskmine osakaal (nt. 40% tööajast juristi töö ja 60% tööajast poliitika rakendamisega seotud töö). Turult võetakse tööde soovitud turutase (mediaan, vms.). Eesmärktasemeks võetakse 40% ühe töö eesmärktasemest ning 60% teise töö eesmärktasemest. Liitmise tulemusena saadav 100% ongi selle hübriidametikoha eesmärktase.

Comperative ratio – võrdlus keskpunktiga. Võrdlus keskpunktiga on veel üks viis, kuidas arvutada töötaja positsiooni palgagrupis. See on tegeliku palga suhe keskpunkti, väljendatuna protsendis.

$$\frac{\text{palk}}{\text{keskpunkt}} = \text{individuaalne võrdlus keskpunktiga}$$

$$\frac{\text{keskmine palk üksuses}}{\text{üksuse palgagruppide keskpunkt}} = \text{üksuse palgagruppide keskpunkt}$$

$$\frac{\text{keskmine tegelik palk}}{\text{keskmine turupalk}} = \text{turu indeks}$$

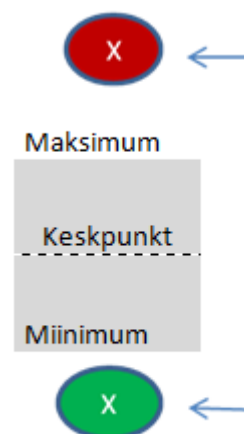
1.5.1. Palgasüsteemi hindamine

Üle palgagrupi maksimumi (punane X)- töötajale makstakse palgagrupi maksimumist rohkem. Palgagrupid tuleks üle vaadata, kui paljud töötajad on üle maksimumi. Antud juhul võib põhjustena nimetada:

- töö sisu ja vastutuse muutus
- turuhinnaga värvatud spetsialist või turuhinna maksmine teatud töö eest (staartöötajad kõrge potentsiaaliga)
- organisatsiooni reorganiseerimine või omandamine.

Sellistel juhtudel on soovitatav:

- palga külmutamine
- harvemad palgatõusud võrreldes teiste töötajatega
- põhipalga vähendamine vahe kompenseerimiseks
- töötaja edutamine kõrgema taseme ametikohale
- palgatõusu asemel korralised väljamaksud.



Alla palgagrupi miinimumi (roheline X) – töötajale makstakse palgagrupi miinimumist vähem. Selle olukorra võib tingida:

- hiljutine ametikõrgendus
- hiljutine värbamine organisatsiooni miinimumtasemel
- töö ümberhindamine
- organisatsiooni reorganiseerimine või omandamine.

Sellisel juhul on lahenduseks:

- palgatõus palgagrupi miinimumini
- ametikoha hindamine (et jõuda selgusele, kas ametikoht on määratud õigesse palgagruppi)
- eristada sooritusel põhinev palgatõusu fond fondist, mis on vajalik palkade klassi tõstmiseks.

Kokkusurutus (*compression*)

Olukord, kus erineva väärtusega tööde palgatase ei eristu ning palgagruppide palgavahe on väike. Kokkusurutust põhjustab:

- Uute töötajate palgatase on kõrgem
- Juhi/alluva kogutasu (sisaldab üle tunnitöö tasu)
- Keskpunktid on liiga lähestikku
- Automaatsed palgatõusud
- Individuaalsete palgatõusuotsuste läbimõtlematus, ebaühtlus

Kokkusurutuse lahendamiseks:

- Palgastruktuuri üle vaatamine
- Keskpunktide vahede kehtestamine mitte vähem kui 15%
- Sooritusel põhineva palgatõusu juurutamine
- Ümberhindamine, täiendavate ülesannete lisamine
- Ületunnitöö roteerimine
- Ühekordsete väljamaksete kasutamine
- Turuga kooskõlla viimine
- Juhtidele tulemuspalgasüsteemi juurutamine

1.5.2. Palkade muutmine

Iga organisatsioon muudab palku ning enamikel juhtudel on see seotud palkade tõstmisega. Vahel on ka nii, et muudetakse tasupaketi struktuuri ja selle muutmise tulemusena töötaja põhipalk väheneb ning muutuvosa suureneb. Avalikus teenistuses tuleb seda harva ette. Palga alandamine võib kõne alla tulla poolte omavahelises läbirääkimiste olukorras, kus töö väärtus väheneb, ning töö viiakse üle madalamasse palgagruppi.

Palgamuudatuse alused:

- Edutamine
- Individuaalsel panusel põhinev – sõltub töösooritusest
- Üleüldine palgatõus
- Turuga kooskõlla viimine- palgavahemike keskpunktid viiakse turuga kooskõlla

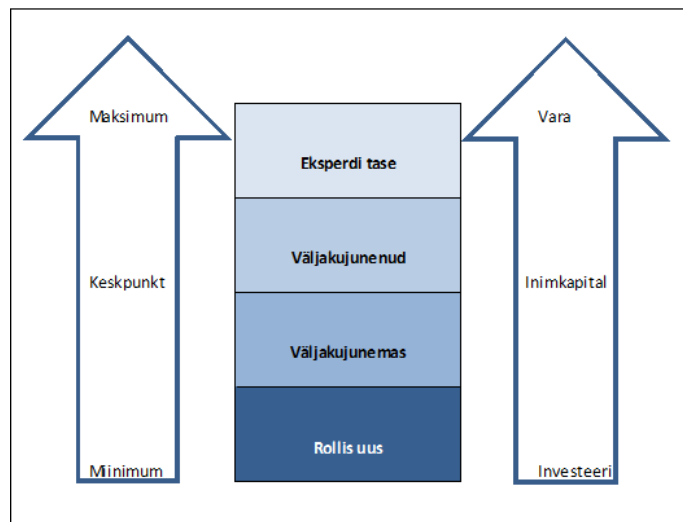
- Töö väärtuse ülehindamine ja viimine madalamasse või kõrgemasse palgagruppi

Palgamuutust võivad mõjutada erinevad asjaolud:

- Sooritus (joonis 7) – kui hästi töötaja oma tööd teeb
- Positsioon palgagrupis – kuidas ta on täna tasustatud eesmärgtasemega võrreldes
- Palgamuutuse ajalugu – millal viimati palka muudeti
- Oskuste defitsiit (turul) – sunnitud palgatõus, töö hind on oluliselt kallinenud
- Palgamuutuse printsiibid – nt. tasustrateegia kehtestab palkade regulaarse üle vaatamise ja palgatõusu elukalliduse % võrra. Seda praktikat on Eestis väga vähe. Aga ka muud juhud, mida on strateegiadokumentides kirjeldatud
- Töösoorituse paranemine võrreldes eelmise hindamisperiodiga
- Potentsiaal

Põhipalk kui investering (joonis 8) – organisatsioon peab otsustama, kas siduda põhipalk soorituse ja ajaga. Enamik organisatsioone seovad jätkuvalt põhipalga ajas muutuva sooritusega. Kriteeriumina põhipalga tasemete diferentseerimiseks saab välja tuua:

- Karjääri etapid – palgatasemed palgagrupi sees sõltuvad indiviidi konkreetsest karjääri etapist. Selleks peavad organisatsiooni ootused erinevatele karjäärietappidele olema defineeritud (mida töötajalt konkreetsetes karjääripositsioonis oodatakse). Karjäärietapid saab jagada näiteks rollis uus (ei vasta veel kõiges ootustele); välja kujunemas (vastab ootustele); väljakujunenud (ületab ootusi); ekspert (silmapistev sooritus).
- Töötaja rolli areng – organisatsioonid investeerivad uute töötajate potentsiaali lootuses, et aja jooksul arenevad neist välja organisatsioonile väärtuslikud ressursid.



Joonis 8. Põhipalk kui investering

Sooritusel baseeruv tasu

Sooritusel baseeruv tasu on palgamuutmise alus, mida kasutatakse individuaalse soorituse või tööpanuse tasustamiseks. Sooritust saab tasustada nii põhipalgaga kui muutuvpalgaga. Palgastruktuuri mõttes räägime me siin põhipalga muutmisest töötaja sooritust arvesse võtvalt.

Selleks, et sooritusel baseeruv palgasüsteem oleks edukas, tuleb jälgida mitmeid eeldusi:

- Individuaalne töösooritus on mõõdetav
- Erinevused soorituses eksisteerivad ja on olulised
- Töötajal on kontroll oma töösoorituse üle

- Juhid on koolitatud
- Sisesed kontrollmehhanismid ja kirjeldused on olemas
- Kommunikatsioon

Kui organisatsioon soovib tasustada töötajat sooritusel baseeruvalt, siis tuleb tal enne astuda järgmised sammud:

1. Leppige kokku eesmärgid ja mõõdikud.

Mõõdikud võivad olla nii rahalised kui ka mitterahalised. Soorituse hindamiseks on erinevaid süsteeme (tasakaalus tulemuskaart, tulemusjuhtimise süsteem, kompetentside hindamise süsteem, erasektoris on veel erinevaid kasumi ja äritulemusega seotud mõõtmisüsteeme). Ühte kõigile sobivat mõõdikute süsteemi ei ole, iga organisatsioon peab valima just enda vajadustele parima variandi.

1. Kommuniqueerige seoseid mõõdikute ja hindamise vahel.

Kommunikatsioon on sooritusel baseeruva tasusüsteemi juurutamise ja rakendamise võtmelement. Kui kommunikatsioon on puudulik, et pruugi töötajad mõista, mille alusel neid mõõdetakse ning mis on organisatsiooni jaoks oluline.

2. Hinnake sooritust.

Hindamist saab teha kolmes erinevas formaadis: individuaalne, meeskonnapõhine ja organisatsiooni põhine. Soorituse hindamiseks on erinevaid viise.

Palgastruktuuri kaasajastamine

Palgastruktuuri kaasajastamisel on esimeseks sammuks organisatsiooni tasustrateegia ja konkurentsituatsiooni ülevaatamine. Teiseks sammuks on palkade võimaliku turul liikumise määratlemine. Seda saab teha nii tagasisivaatavalt kui ka ettevaatavalt (oodatavad palgalikumised turul eelseisvaks aastaks). Kolmandaks tuleb otsustada, kas plaanitav palgatõus on kõigile töötajatele õigustatud. Ning neljandaks tuleb kaaluda, milline on rahaline vajadus palgastruktuuri turuga kooskõlla viimiseks – kas sarnane protsent kõigile palgagruppidele ning kas erinev protsent muudab struktuuri ülesehitust (keskpunkti, kattuvuse osas).

Põhipalga programmi ülevaatamine

Organisatsiooni põhipalga programmid peavad lähtuma strateegilistest plaanidest. Selle saavutamiseks tuleb tagada tasustrateegia haakuvus personalijuhtimise strateegia, organisatsiooni strateegia ja missiooniga. Kui antud tingimused on tagatud, aitab kommunikatsioon, juurutamine, administreerimine ja hindamine põhipalga programmi säilitada. Pidev põhipalga programmi ülevaatamine ja hindamine ja sellest lähtuvad modifikatsioonid tagavad selle kaasaegsuse ja efektiivsuse.

Põhipalga programmi ülevaatamise etapid:

- Sisemine/väline õiglus
 - Kas palgagrupid või *broadbandid* on konkurentsivõimelised
 - Kas vakantsid suudetakse täita mõistliku aja jooksul
 - Kas palgaprogramm on kooskõlas käibe suhtarvude ja palgavahemikega
- Tööde kirjeldused/ametijuhendid
 - Kas need on kaasajastatud
 - Ametinimetused väljendavad töö sisu
- Palgavahemikud, *broadbandid*
 - Kas kõik ametikohad on määratletud palgavahemikku või –gruppi
 - Turuvõrdluste tegemine

- Kas protsess on arusaadav ja usutav
- Palgapoliitika
 - Suhtarvud- võrdlus keskpunktiga
- Ametikohtade hindamine
 - Konkurentsivõimelised/õiglaselised palgagrupid
 - Kas tasustatavad faktorid peegeldavad töö väärtust
 - Ümberhindamise ajaliselised raamid
- Palgatõusud
 - Tulemustel põhinevad
 - Palgatõusu ja tulemuste vaheline seos
 - Palga kokkusurutuse teemad
- Edutamisega kaasnevad palgatõusud
 - Kas edutamisega kaasneb palgatõus
 - Sooritusel baseeruv palgatõus
 - Poliitika järjekindel kohaldamine
 - Erandid poliitikas
- Palgapoliitilised juhendid
 - Kas palgapoliitika on kirjalikult dokumenteeritud
 - Töötajatele kommuniqueeritud
 - Järjepidevalt administreeritud
 - Eranditega on tegeletud ja need on dokumenteeritud
- Vastavus õigusnormidele
 - Seadused, õigusaktid (töölepingu seadus, jt.).

2. Praktiline juhend Excel'is

Järgnev juhend on mõeldud toetama eelnevalt kirjeldatud teoreetilist ülevaadet, vaadates palgavõrdluste praktilist osa ning milliseid valemeid võib kasutada erinevate statistikute saamiseks. Juhend on kirjutatud MS Excel 2007 järgi, uuemates ja vanemates Exceli versioonides on analoogsed tegevuse võimalikud, kuid menüüde paigutus võib erineda.

2.1. Lihtsamad matemaatilised statistikud

Avage uus Exceli tööleht ja lisage sinna kümme palka

	A	B
1		Palk
2		3000
3		600
4		500
5		400
6		400
7		400
8		355
9		355
10		355
11		355

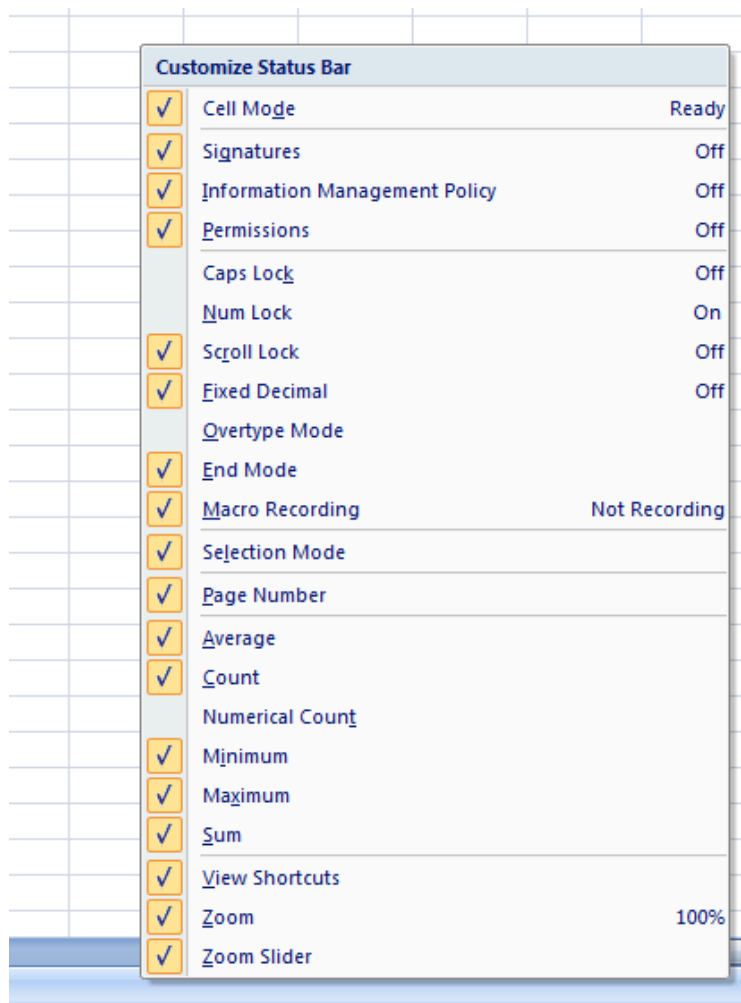
2.1.1. Keskmine

Kõige sagedamini kasutatakse palkadest rääkimisel ja palgatasemete iseloomustamiseks, kas siis konkreetses organisatsioonis või piirkonnas, keskmist väärtust

=AVERAGE(B2:B11)

	A	B	C	D	E	F
1		Palk				
2		3000				
3		600				
4		500			Keskmine	672
5		400				
6		400				
7		400				
8		355				
9		355				
10		355				
11		355				

Alternatiivina võib vajutada all olekuriba (*status bar*) peal paremat hiireklahvi ja avanenud menüüst märkida linnuke *Average* ette (ning näiteks täiendavalt veel *Count*, *Minimum*, *Maximum*, *Sum*)



Nüüd märgistades ära töölehel mingi piirkonna, mis sisaldab numbreid, kuvatakse vajalik info olekuribal ja kaob ära vajadus valemeid sisestada.

Antud valimi puhul ilmuvad numbrid:

Average				
Average: 672	Count: 10	Min: 355	Max: 3000	Sum: 6720

Kui palganumbrite erinevused on suured (nagu antud näite puhul), siis keskmine ei iseloomusta valimit kõige paremini ja seepärast tuleks eelistada asendikeskmisi.

2.1.2. Mediaan

Mediaan on variatsioonirea keskmine liige s.t. kui numbrid (palgad) on järjestatud suuruse järgi on pooled palgad mediaanist suuremad ja pooled väiksemad.

=MEDIAN(B2:B11) või =QUARTILE(B2:B11;3) või =PERCENTILE(B2:B11;0,5)

2.1.3. Kvartiilid

Kvartiilid on variatsioonirea ülemise ja alumise poole mediaanid.

Ülemise, 75% kvartiili puhul (75% väärtustest väiksemad ja 25% suuremad)

=QUARTILE(B2:B11;3) või =PERCENTILE(B2:B11;0,75)

Alumise, 25% kvartiili puhul (25% väärtustest väiksemad ja 75% suuremad)

=QUARTILE(B2:B11;1) või =PERCENTILE(B2:B11;0,25)

Detsiilid (variatsioonirida jaotatakse kümneks osaks)

90% detsiili puhul

=PERCENTILE(B2:B11;0,9)

10% detsiili puhul

=PERCENTILE(B2:B11;0,1)

	A	B	C	D	E	F
1		Palk			90% detsiil	840
2		3000			75% kvartiil	475
3		600			Mediaan	400
4		500			Keskmine	672
5		400			25% kvartiil	355
6		400			10% detsiil	355
7		400				
8		355				
9		355				
10		355				
11		355				

Parema ülevaate saamiseks võib ära näidata, milliste numbrite vahelt asendikeskmised võetakse.

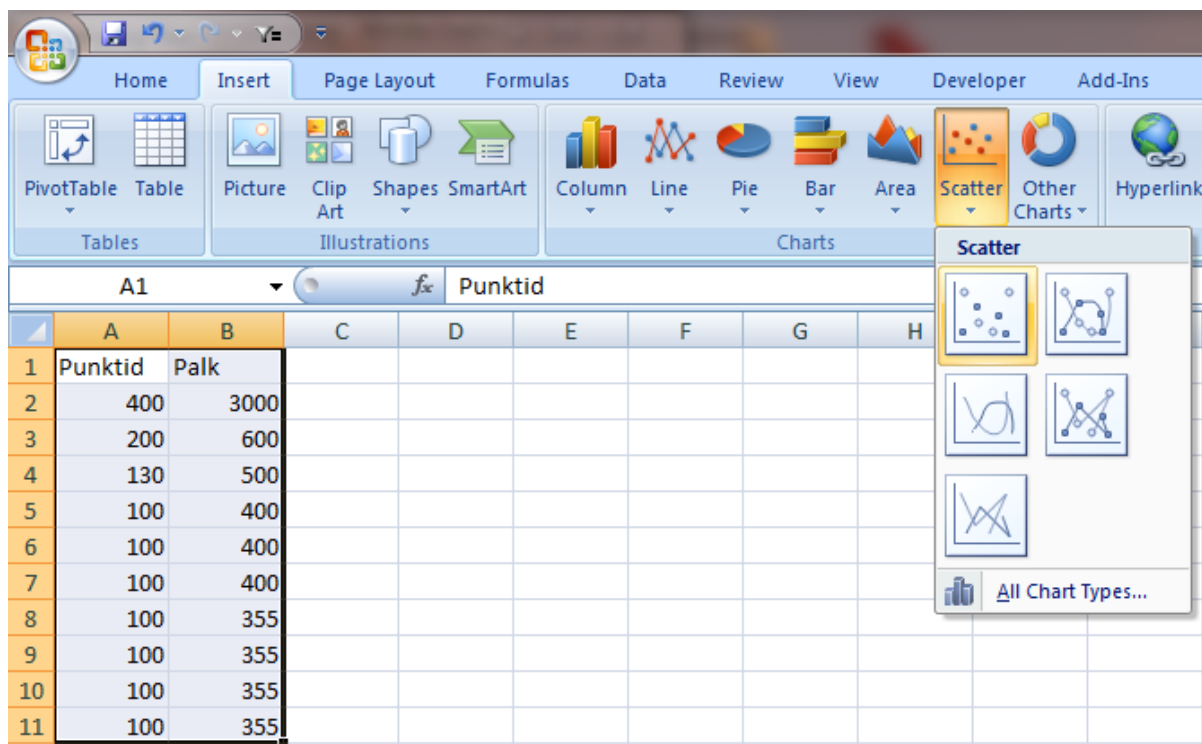
	A	B	C
1		Palk	
2		3000	90% detšiil
3		600	
4		500	75% kvartiil
5		400	
6		400	Mediaan
7		400	
8		355	25% kvartiil
9		355	
10		355	10% detšiil
11		355	

2.1.4. Hajuvusdiagramm (*Scatter plot*)

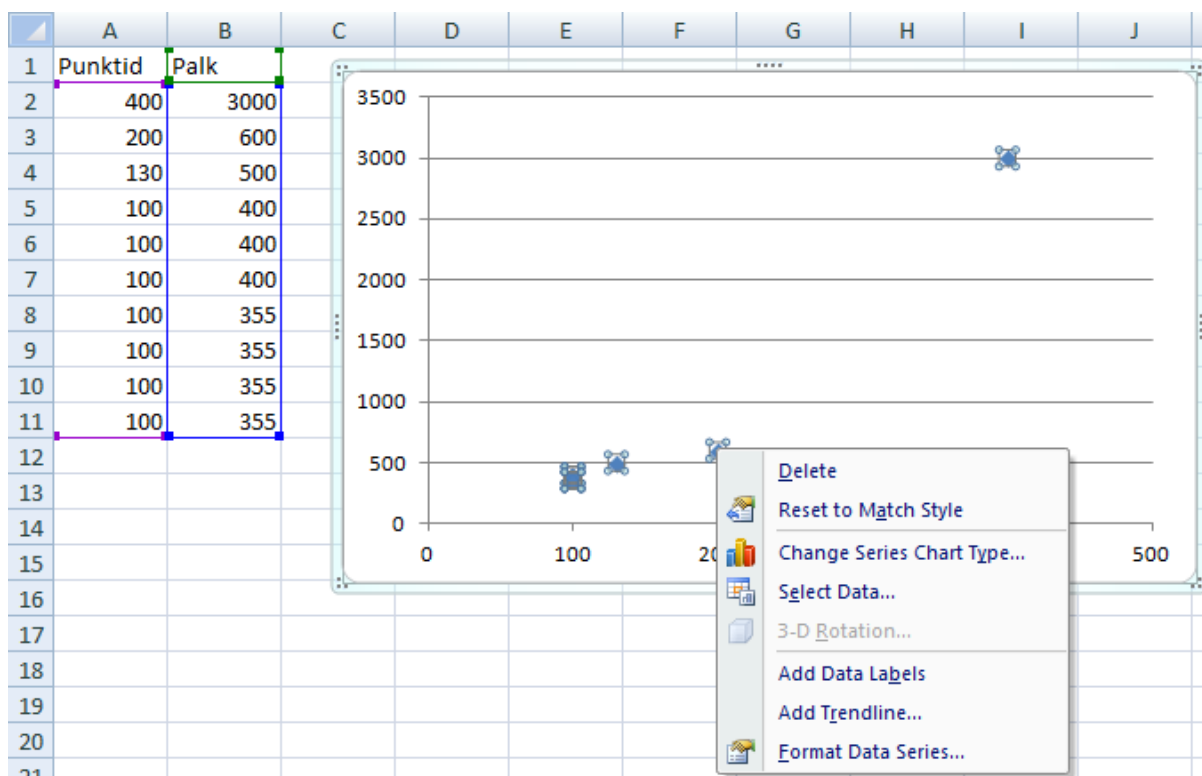
Kui ametikohad on organisatsioonis ära hinnatud ja igale ametikohale on leitud punktiväärtus, siis on võimalik luua hajuvusdiagramm, mis annab ülevaate organisatsiooni palkadest.

	A	B
1	Punktid	Palk
2	400	3000
3	200	600
4	130	500
5	100	400
6	100	400
7	100	400
8	100	355
9	100	355
10	100	355
11	100	355

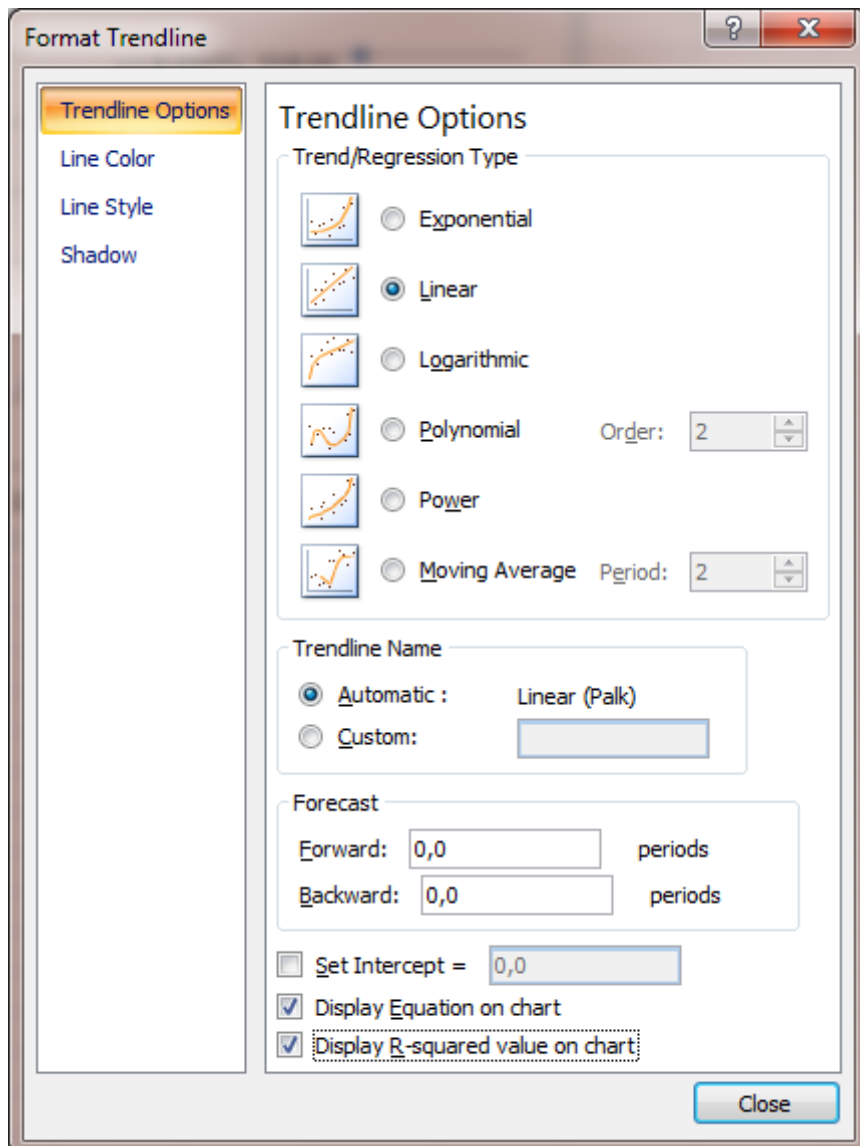
Märgistage ära mõlemad tulbad ja valige *Insert* menüüst *Scatter* graafik (esimene ainult punktidega graafik).



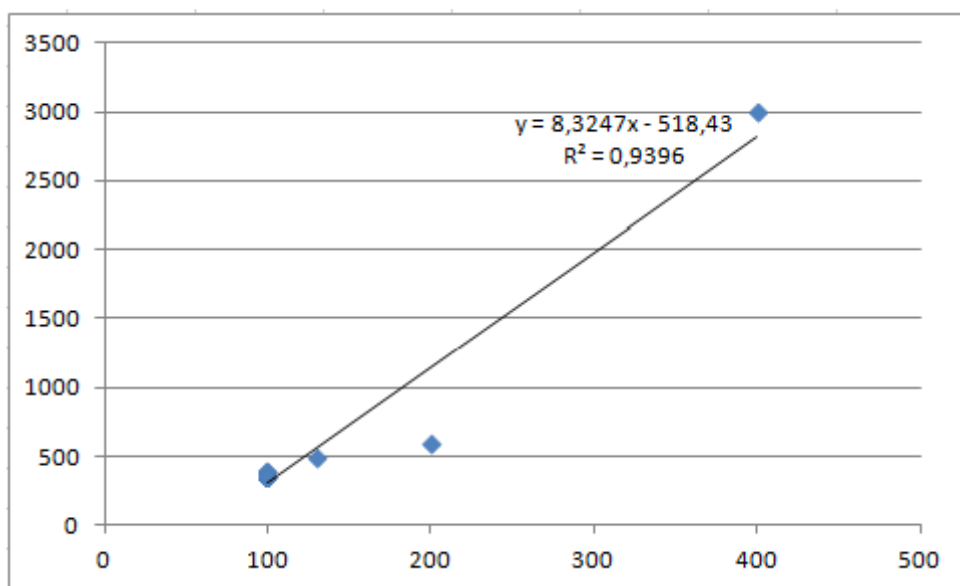
Tekkinud joonisel on y teljel palgad ja x teljel tööväärtuspunktid. Iga punkt tähendab konkreetset ametikohta, klikkige hiire vasaku nupuga suvalisel punktil nii, et kõik punktid muutuksid aktiivseks ja vajutage seejärel paremat hiireklahvi, et esile kutsuda lisamenüü.



Lisamenüüst valige *Add trendline* ja märkige linnuke valikute ette *Display Equation on chart* (näita graafikul trendijoone valemit) ja *Display R-squared value on chart* (näita graafikul korrelatsioonikordajat).



Palkade puhul kasutatakse eksponentsiaalset- või lineaarset trendijoont. Juhul kui ametikohad on hinnatud Fontese tööväärtuspunktidega sobib paremini **lineaarne trendijoon** – jätame ka praegu valikuks lineaarse trendijoone.



Graafikul on nüüd organisatsiooni palgapraktika joon (trendijoon), mis sisuliselt näitab kahe tunnuse (palkade ja tööväärtuspunktide) vahelist seost.

Seose tugevust näitab korrelatsioonikorda R^2 . Korrelatsioonikordaja saab olla vahemikus -1 kuni 1. Negatiivne seos tekib juhul, kui trendijoon on langev – lihtsama töö tegijad saavad kõrgemat palka kui keerulisema töö tegijad.

Palkade puhul on trendijooone korrelatsioonikordaja üldjuhul siiski positiivne. Mida lähemal nullile on korrelatsioonikordaja seda rohkem palgad hajuvad ja seda suurem on organisatsiooni sisene ebavõrdsus.

Võib üldistada:

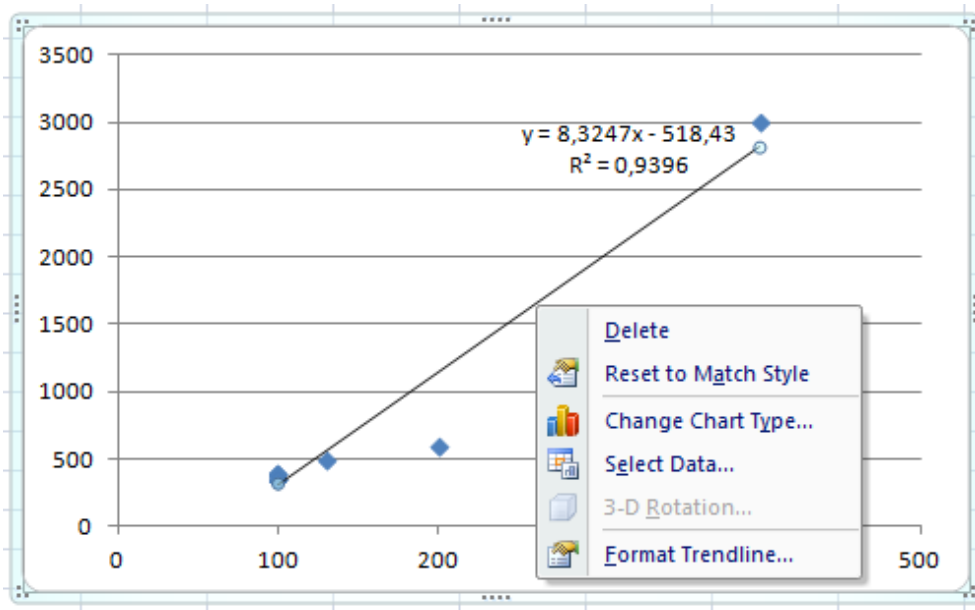
Kui R^2 on suurem kui 0,8 – sisemise õigluse mõistes on organisatsioonis olukord palkadega hea.

Kui R^2 jääb 0,7 ja 0,8 vahele – sisemise õigluse mõistes on organisatsioonis olukord palkadega neutraalne.

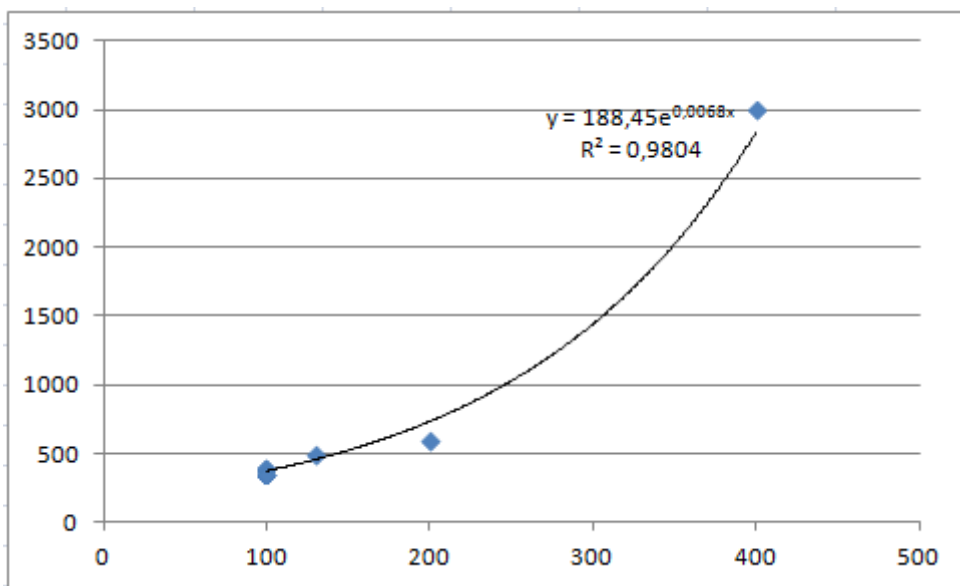
Kui R^2 on väiksem kui 0,7 – sisemise õiglusega pole organisatsioonis olukord palkadega kiita ja seda võivad tajuda ka töötajad.

Muudame trendijoonet tüüpi, lineaarsest eksponentsiaalseks.

Klõpsake hiire vasaku nupuga trendijoonel nii, et trendijoon muutuks aktiivseks ja vajutage seejärel paremat hiireklahvi, et esile kutsuda lisamenüü.



Valige *Format Trendline* ja juba tuttavast menüüst valige trendijoonet tüübiks eksponentsiaalne.



Ilmneb, et antud näite puhul sobiks eksponentsiaalne trendijoon paremini. Korrelatsioonikordaja on suurem.

2.2. Trendijoone valemi järgi palkade arvutamine

Kuna üldiselt sobib Fontese tööväärtuspunktide korral lineaarne trendijoon paremini, siis kasutame selle graafiku, kus oli toodud lineaarne trendijoon, trendijoone valemit:

$$y = 8,3247x - 518,43$$

Asendades selles valemis x-i tööväärtuspunktidega saame välja arvutada nendel tööväärtuspunktidele vastava palga.

Näide:

Organisatsiooni luuakse uus ametikoht, tööväärtuspunktidega 300. Juht soovides teada, milline on selle ametikoha õiglane palk asendab valemis x-i 300 punktiga ja arvutab palga välja

$$8,3246 * 300 - 518,43 = 1978,95$$

Andmaks endale palgaläbirääkimistel mänguruumi, otsustab ta täiendavalt, et varieeruvus võib olla +/- 10%. Selleks korrutab ta saadud palga alumise piiri jaoks 100% - 10% = 90% ja ülemise piiri jaoks 100% + 10% = 110%.

Saab alumiseks piiriks 1781 ja ülemiseks piiriks 2177.

Kui ametikohale tuleb tööle ilma kogemusteta inimene on tal võimalik maksta 1781 euro suurust palka aga kui ametikohale tuleb tööle väga hea spetsialist, kes annab organisatsioonile algusest peale juurde olulist lisaväärtust, siis 2177 euro suurust palka.

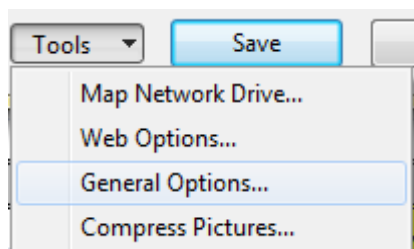
2.3. Palgaandmete turvaline kaitsmine

Kuna palgaandmete näol on sageli tegemist tundliku informatsiooniga on nende turvaliseks saatmiseks kaks võimalust:

2.3.1. Kaitsta Exceli (või Wordi) fail parooliga

Vajutage ülevalt vasakust nurgast ümmarguse *Office Buttoni* peal ja siis *Save As* valikul.

Avanud faili salvestamise aknas leidke üles *Tools* nupp ja sealt *General Options*.



Lisage soovitud parool ja salvestage fail.

Kuna salasõnad kipuvad ununema ja suure tahtmise korral on võimalik Word ja Exceli salasõnad vastava tarkvara abil lahti murda on märksa turvalisem lähenemine:

2.3.2. ID-kaardiga krüpteerimine

Selleks peab teil arvutis olema ID-kaardi tarkvara ja programm DigiDoc krüpto ning täiendavalt peate teadma inimeste isikukoode, kes faili avada saavad.

ID-kaardiga krüpteerimist on pikemalt kirjeldatud järgnevatel aadressidel:

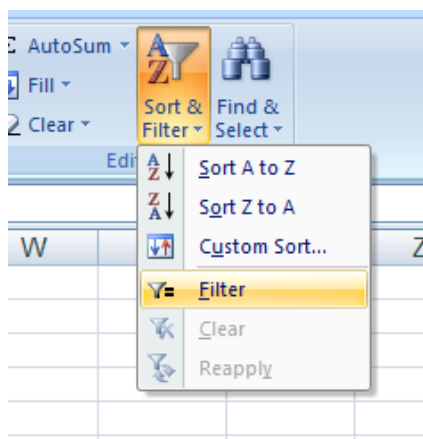
<http://id.ee/index.php?id=30300>

<http://id.ee/index.php?id=30330>

2.4. Filtrid

Tööd suurte andmetabelitega aitab oluliselt lihtsustada Filtri funktsioon.

Filtri lisamiseks tuleb märgistada rida, kus on veergude pealkirjad ja valida *Home* menüüs eelviimane klahv *Sort & Filter*



Oluline on meeles pidada, et lisades filtri andmetabelile osaliselt läheb filtriga sorteerimisel andmetabeli read segamini. See tähendab, et erinevate toimingute tegemisel ei arvestata ilma filtrita andmetabeli osa. Selle vältimiseks tehke enne filtri funktsiooni kasutamist aktiivseks kogu rida, millele filter soovitakse peale panna.

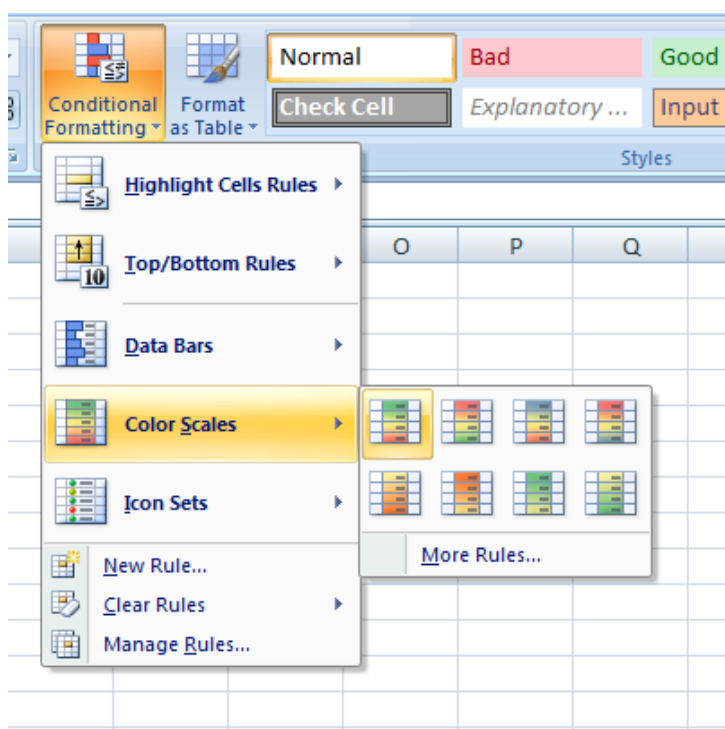
2.5. Conditional Formatting

Oletame, et meil on suur andmetabel hulga numbritega:

	A	B	C	D	E	F
1	3	5	2	1	4	3
2	2	4	5	4	5	2
3	5	5	1	1	3	5
4	3	3	4	1	1	3
5	2	5	1	3	4	5
6	3	2	5	2	5	3
7	4	4	5	1	1	5
8	4	2	5	1	1	5
9	4	2	4	5	5	5
10	5	3	4	1	1	4

Siis kirjust andmetabelist aitab parema ülevaate saada käsklus *Conditional Formatting*, mis värvib valitud piirkonna vastavalt etteantud reeglitele (mida on võimalik ka ise muuta).

Märgistame piirkonna ja valime menüüst *Conditional Formatting* > *Color Scales* ja rohelisest-punaseks



Vaikimisi värvib antud valik kõige suurema numbriga tabelis (antud juhul 5) roheliseks ja kõige väiksema numbriga 1 (punaseks). Reegleid on võimalik ise muuta samast menüüst *Manage Rules* käsuga.

Tulemuseks saame järgneva pildi

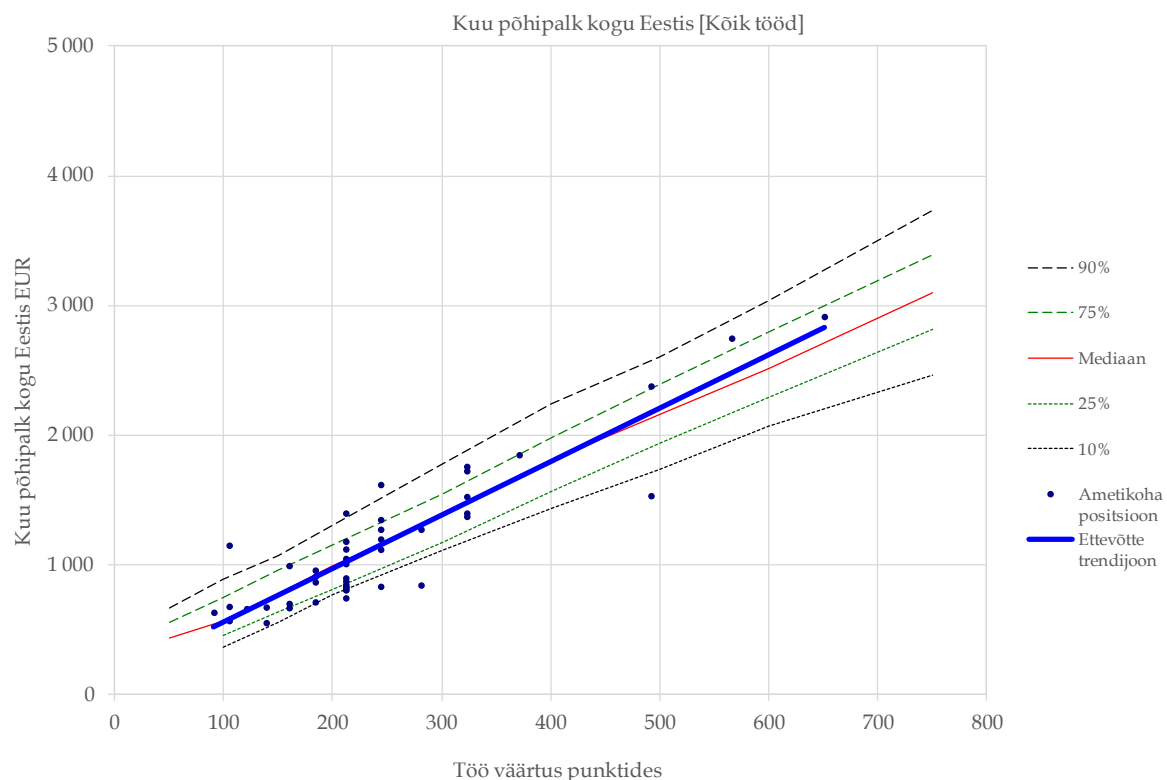
	A	B	C	D	E	F
1	3	5	2	1	4	3
2	2	4	5	4	5	2
3	5	5	1	1	3	5
4	3	3	4	1	1	3
5	2	5	1	3	4	5
6	3	2	5	2	5	3
7	4	4	5	1	1	5
8	4	2	5	1	1	5
9	4	2	4	5	5	5
10	5	3	4	1	1	4

2.6. Palgasüsteemi tegemine

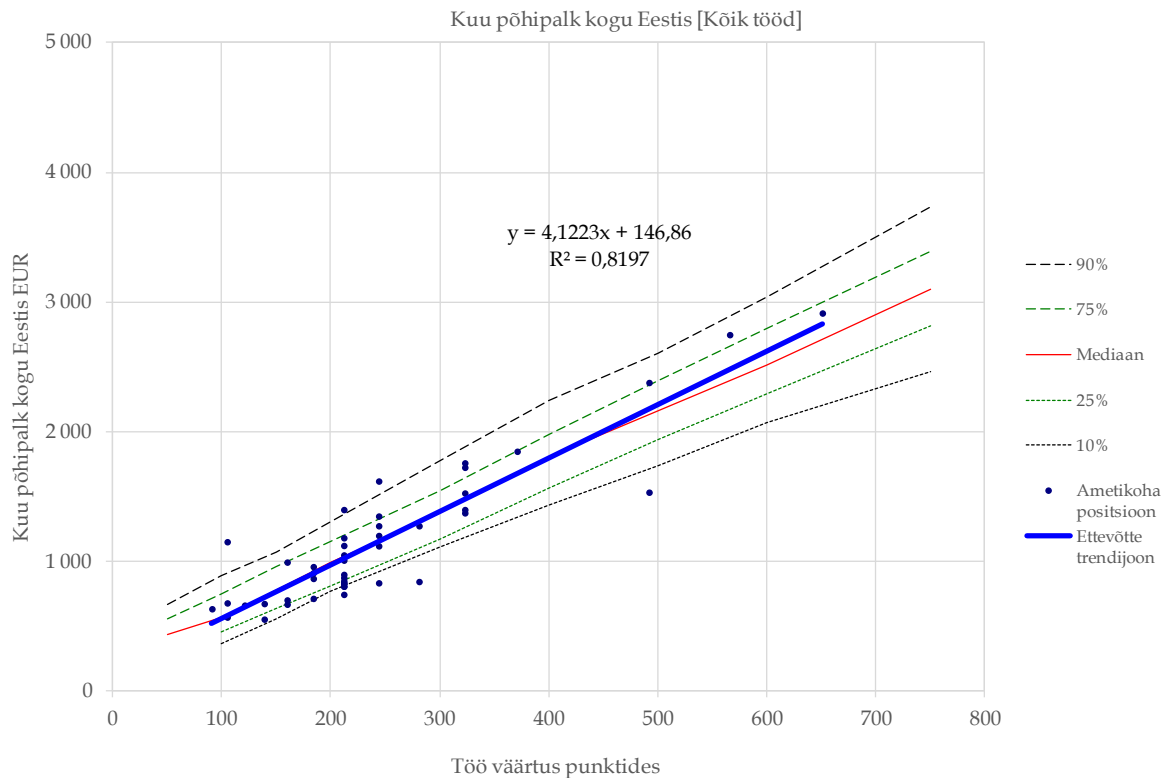
Näitena kasutame palgauuringu graafikute faili, mis on olemas kõigil 2013. aasta riigi ametiasutuste palgauuringus osalenutel. Palgaandmete töölehel on olemas veerus O tööväärtuspunktid, kui ametikohad on analüütilised hinnatud, siis on mõistlikum kasutada analüütilise hindamise tulemusi.

2.6.1. Hetke olukorrast ülevaate saamine

Kõige paremini saab ülevaate hetke olukorrast graafiku lehelt, kus on toodud organisatsiooni enda palgapraktika joon (tumesinine) ja turujooned.



Lisage vastavalt eelnevalt toodud juhendile organisatsiooni trendijoonele korrelatsiooni kordaja ning trendijoon valem.



Kuna meie näite puhul on korrelatsioonikordaja 0,8197 võin teha järelduse, et sisemise õiglusega on organisatsioonis kõik korras. Vajadusel võin üle vaadata teistest eristuvad ametikohad, et välja selgitada, mis põhjustel nad saavad teistest rohkem või vähem palka. Klikkides graafiku aktiivseks ja liikudes hiirega huvipakkuva ametikoha peale, kuvatakse selle ametikoha tööväärtuspunktid ja palk, mille abil saan ma ametikoha palgaandmete töölehelts üles otsida.

Sealt edasi saan juba otsustada, kas tegemist on veaga hindamises, erandiga (turu kõrgem/madalam palgatase, täiendavad tööülesanded, erikokkulepe) või ongi töötaja üle-/alamakstud (näiteks vanast ajast jäänud palgakokkulepe, mida ei saa muuta)

Kuna turujoonte puhul arvestatakse kõiki riigi ametiasutuste töid (62 tööperet ja 280 tööpere taset), siis tuleks lisaks vaadata ka ainult nende tööperede turupalkasid, mis on organisatsioonis esindatud (või siis soovides valikut veelgi kitsendada valida enda tööperedest ja tasemetest välja ainult need tööd, mis on organisatsioonile olulised ja määrava organisatsiooni „olemuse“). Eriti oluline on see võrreldes enda organisatsiooni töid kogu Eesti palgauuringu andmetega (mis sisaldavad siis ka kõrgepalgaliste sektorite ametikohti, mida teie organisatsioonis ei pruugi üldse esineda).

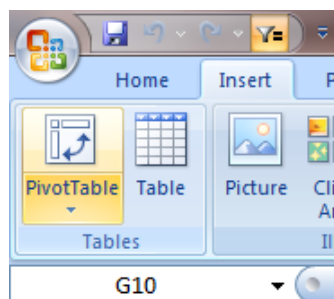
2.6.2. Pivot Table

Turupalkade leidmiseks tuleb meil appi *Pivot Table* funktsioon.

Minge palgaandmete lehele ja vajutage lahtrist Y2-Z2 olevat nuppu „Arvuta uued võrdlusandmed“

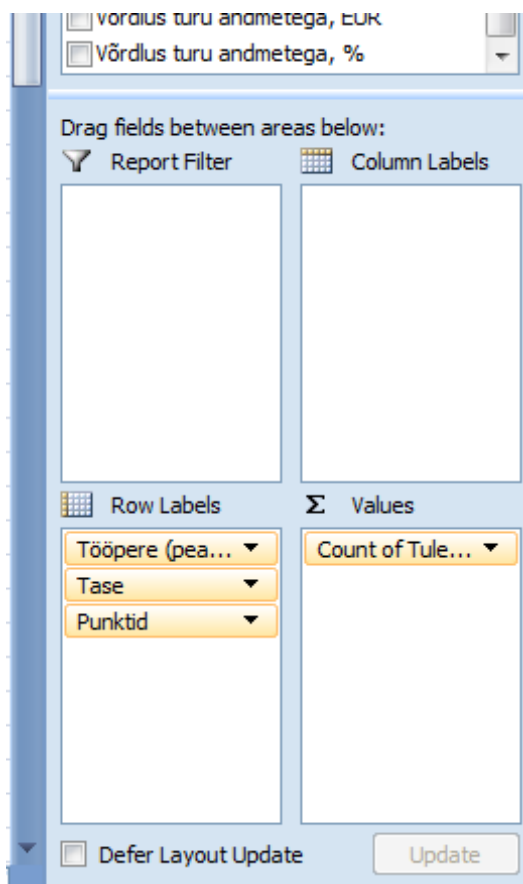
	Y	Z	AA	AB
	Arvuta uued võrdlusandmed			
	Kuu põhipalk	Mediaan	Tulemus (turul)	Tulemus (ettevõttes)
0	Kuu põhipalk	Mediaan	2 891	2 916
0	Kuu põhipalk	Mediaan	1 406	1 200
10	Kuu põhipalk	Mediaan	1 618	1 400
15	Kuu põhipalk	Mediaan	1 618	1 760
0	Kuu põhipalk	Mediaan	900	746
0	Kuu põhipalk	Mediaan	no data	845
0	Kuu põhipalk	Mediaan	855	555
9	Kuu põhipalk	Mediaan	no data	1 850
0	Kuu põhipalk	Mediaan	1 010	1 100

Tulemus turul veerus tuuakse turul antud ametikohale makstav palk. Märgistage töölehe kõik andmed alates teisest pealkirjade reast ja vajutage *Insert* menüüs olevat *Pivot Table* nuppu.

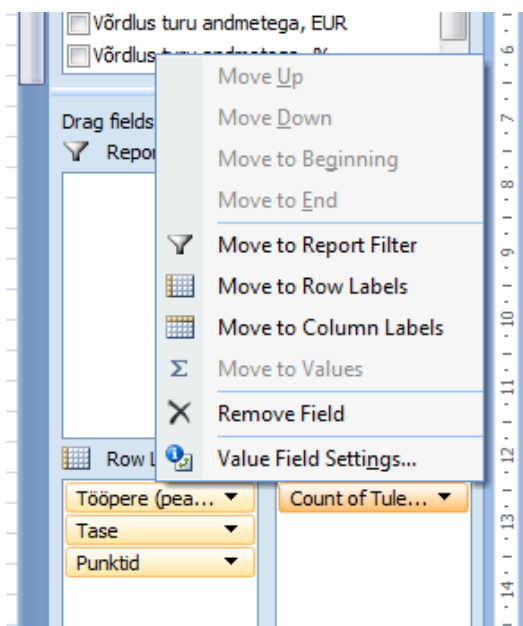


Avanenud aknas olevad valikud on enamasti sobivad ja jätkake vajutades OK nuppu. Tekib uus tööleht, kus vasakul pool on andmeväli ja paremal pool valikuteväli.

Lohistage valikute menüüs väljad Tööpere, Tase ja Punktid *Row Labels* lahtrisse ning Tulemus (turul) *Values* lahtrisse.



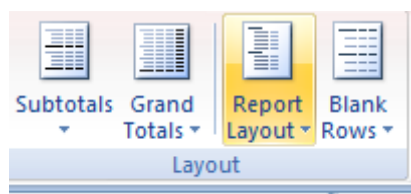
Kuna me soovime *Pivot* tabelis näha turupalkasid (praegu kuvatakse turupalkade arv [Count])) on vaja muuta *Pivot* tabeli reegleid. Selleks klikkige vasaku hiireklahviga Count of *Tulemus* (turul) peal ja valige *Value Field Settings*.



Kuna turupalk ühe ja sama tööpere ning taseme puhul on samasugune, siis pole vahet, kas te valite *Average*, *Min* või *Max*, tulemus on samasugune.

3	Row Labels	Average of Tulemus (turul)
4	AT - Administratiivjuhtimine	2891
5	6	2891
6	651	2891
7	AT - Arengu ja poliitika kujundamine	1547,333333
8	2	1406
9	244	1406
10	3	1618
11	323	1618
12	AT - Arhiivindus	900
13	2A	900
14	212	900
15	3B	#DIV/0!

Parema ülevaate saamiseks peate *Design* menüüst olemasolevat *Pivot* tabeli kohandama (*Design* menüü ilmub nähtavale siis kui klikite *Pivot* tabeli peal).



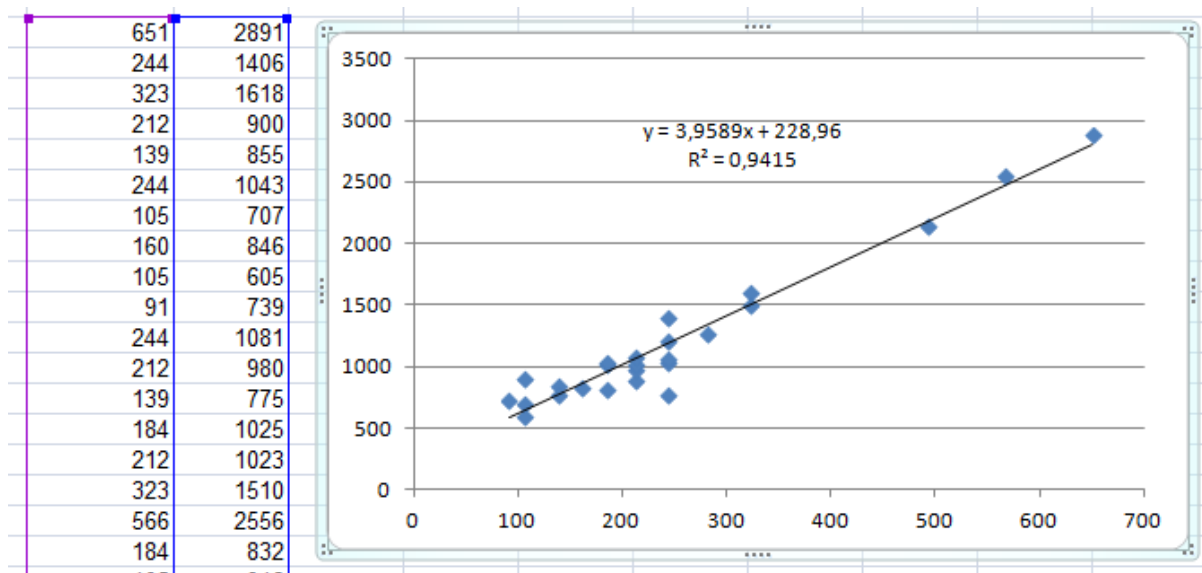
Valige *Subtotals* alt *Do Not Show Subtotals* ja *Report Layout* alt *Show In Tabular Form*.

Pivot tabel on nüüd kujul, kus igas reas on kindla tööpere ja taseme tööväärtuspunktid ja neile vastav turul makstav palk.

3	Tööpere (peab olema sorteeritud tähe	Tase	Punktid	Average
4	AT - Administratiivjuhtimine	6	651	2891
5	AT - Arengu ja poliitika kujundamine	2	244	1406
6		3	323	1618
7	AT - Arhiivindus	2A	212	900
8		3B	281	#DIV/0!
9	AT - Dokumendihaldus	2	139	855
10	AT - Ekspertiis	2	244	1043
11		4	371	#DIV/0!
12	AT - Haridus	3	323	#DIV/0!
13	AT - Isikute teenindamine	1	105	707

Kopeerige punktid ja palgad eraldi lahtrisse, kustutage read, kus on kuvatud #DIV/0! (nende tööpere tasemete kohta turuandmed puuduvad) ja looge vastavalt alguses toodud juhendile hajusdiagramm koos lineaarse trendijoonega ja trendijoonega valemiga (võite huvi pärast lisada ka korrelatsioonikordaja, et veenduda kuivõrd hästi turupalgad paigas on).

Antud näite puhul näeme, et turujooned on suhteliselt hästi paigas – kõige suurem on varieeruvus 244 tööväärtuspunkti puhul, kus kõige madalam turupalk on 780 eurot ja kõige kõrgem 1406 eurot.

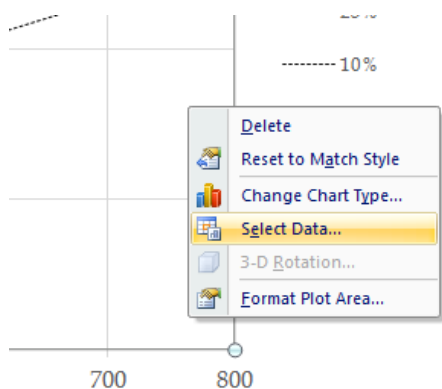


2.6.3. Uue joone tekitamine graafiku lehel

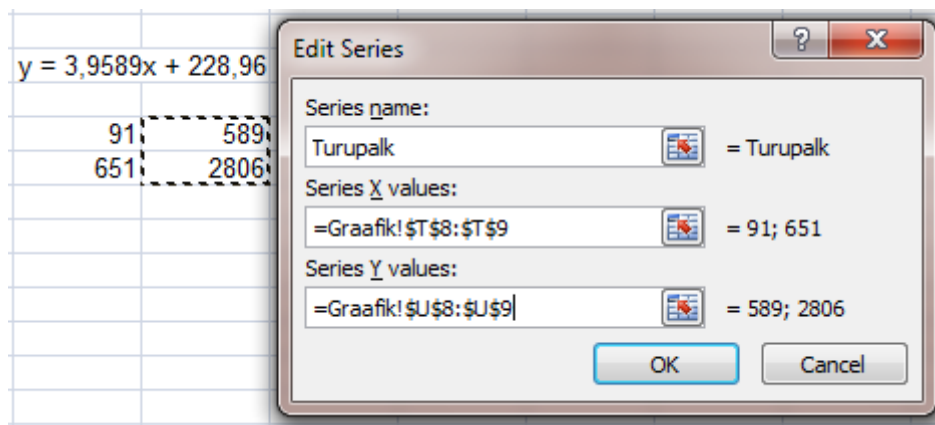
Soovides uut joont lisada graafiku lehel organisatsiooni trendijoonetele ja turujoontele kopeerin saadud trendijoonete valemiga graafiku lehele. Leian otspunktid (mõistlik on valida oma organisatsiooni kõige väiksem ja kõige madalam punktiväärtus) ja leian vastavalt trendijoonete valemile nendele punktidele vastava palga.

$y = 3,9589x + 228,96$	
91	589
651	2806

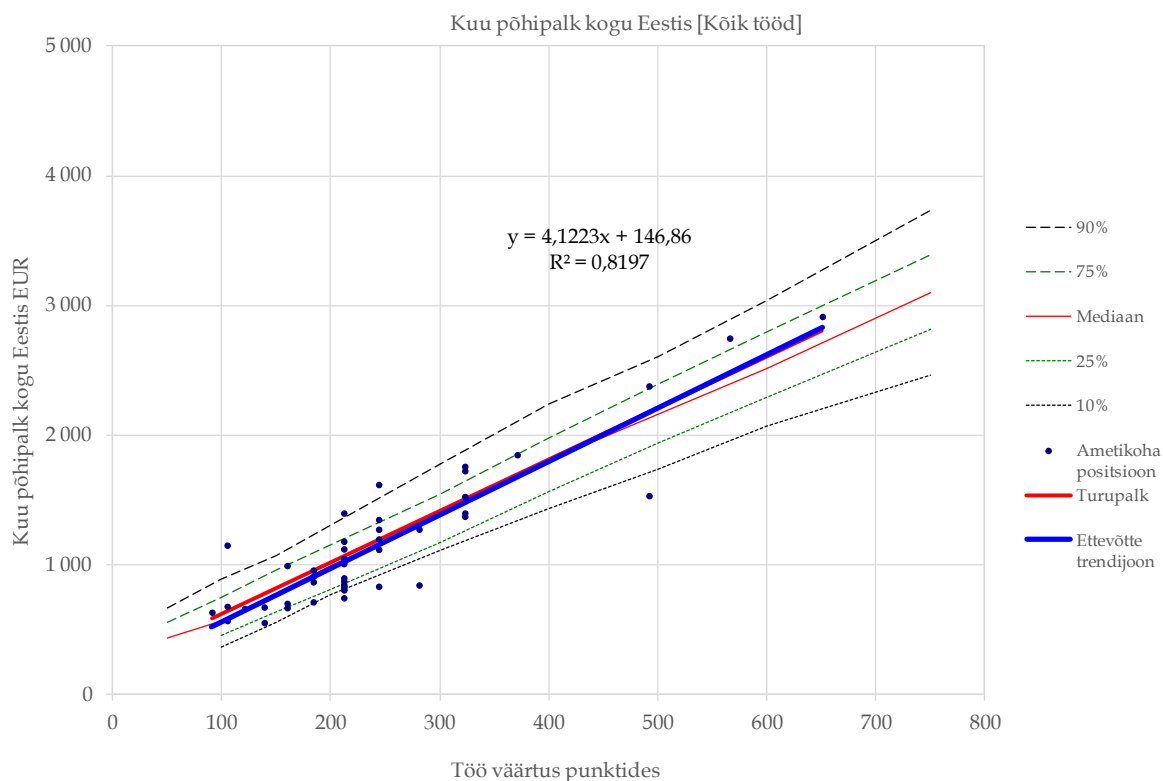
Klõpsates graafiku aktiivseks, kutsun parema hiirenupu vajutusega esile lisamenüü ja valin *Select Data*.



Avanenud aknas valin *Add Data* ja X väärtusteks sisestan tööväärtuspunktid ning Y väärtusteks palgad (ja sisestan näiteks pealkirjaks Turupalk).



Peale OK-de vajutamist, tekkis graafikule uus trendijoon (juhul kui tekib kaks punkti, tuleb nende kahele punktile lihtsalt lisada trendijoon).



Uus trendijoon (punane joon) ühtib suures osas organisatsiooni trendijoonega, ainult alumine otsa on veidi kõrgemal.

Olles loonud endale ülevaate organisatsiooni sisemisest õiglusest ja turutasemetest saan teha otsuse, millist joont ma oma organisatsiooni palgasüsteemi aluseks kasutan. Kuna antud juhul on nii organisatsiooni palgapraktika joon, turu mediaani joon ja turu palkade jooned kõik enam vähem ühel tasemel, siis ei mängi erilist rolli, mille pealt ma oma tasusüsteemi tegema hakkan. Loomulikult võib valida ka teisi turujooni (näiteks 75% kvartiili või 90% detšiili) või lisada enda palgapraktika joonele +5% ja ehitada selle peale palgasüsteem.

Olenemata sellest, millise joone te valite on järgnev etapp kõikidel juhtudel sama. Kasutame näiteks organisatsiooni enda trendijoont, mille valem on $y = 4,1223 + 146,86$.

Läheme palgaandmete lehele ja sorteerime Punktide veeru kahanevas järjekorras.

Teades oma organisatsiooni struktuuri võib punktide järgi hakata moodustama palgagruppe. Kuna Fontese punktitasemed suurenevad iga tasemega ~12% võrra (seda on näha lehelt punktid) siis peab arvestama, et madalate punktiväärtuste puhul peaks ühte palgagruppi kuuluv punktivahemik olema kitsam ja suuremate punktiväärtuste puhul peaks ühte palgagruppi kuuluv punktivahemik olema laiem. Näiteks võib kokku panna tööväärtuspunktid 60-80 ja 500-700, kuid vahemik 60-160 on kindlasti liig lai ja hulk töid ei mahu palgagruppi ära.

Kui palgagrupid on tehtud (meie näite puhul 7 palgagruppi), pean ma igale palgagrupile valima keskpunkti.

Tööpere (peab olema sorteeritud tähestiku järjekorda, et tulpdiaagramm näitaks õigeid andmeid)	Tase	+/-	Balti vastutus	Punktid	Tunnipalk	Kuu põhipalk
AT - Administratiivjuhtimine	6			651		2 916
AT - Poliitika rakendamine	7			566		2 749
AT - Siseauditeerimine	4			492		2 380
AT - Siseauditeerimine	4			492		1 534
AT - Ekspertiis	4			371		1 850
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 400
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 760
AT - Haridus	3			323		1 527
AT - Haridus	3			323		1 375
AT - Poliitika rakendamine	4			323		1 726
AT - Arhiivindus	3B			281		845
AT - Siseauditeerimine	2			281		1 275
AT - Arengu ja poliitika kujundi	2			244		1 200
AT - Ekspertiis	2			244		1 120
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	3			244		1 620
AT - Suhtekorraldus	2			244		1 275
AT - Üldtööd	2			244		835
AT - Üldtööd	2			244		1 350
AT - Arhiivindus	2A			212		746
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 182
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 050
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		850
AT - Poliitika rakendamine	2			212		831
AT - Poliitika rakendamine	2			212		900
AT - Poliitika rakendamine	2			212		876
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		1 010
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 400
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 123
IT - teenuste tugi	2			212		835
AT - Personalijuhtimine	2			184		869
AT - Raamatukogu	2			184		715
AT - Raamatupidamine	2			184		913
AT - Raamatupidamine	2			184		960
AT - Isikute teenindamine	2			160		703
AT - Operatiivinfo juhtimine	2			160		670
IT - tarkvara programmeerimine	1			160		995
AT - Dokumendihaldus	2			139		555
AT - Oskustööd	2			139		675
AT - Raamatukogu	1			121		663
AT - Isikute teenindamine	1			105		680
AT - Kokad	2			105		571
AT - Raamatupidamine	1			105		1 152
AT - Ladu	1			91		635

Keskpunktiks võin valida

- a) Punktiväärtuse
 - Palgagrupi aritmeetiline punktide keskmine (N: 3. palgagrupi puhul 205).
 - Palgagrupis enam esinev punktiväärtus (N: 3. palgagrupi puhul 212).
- b) Palganumbri
 - Organisatsioonis makstavate palkade aritmeetiline keskmine (N: 3. palgagrupi puhul 934).
 - Turul makstavate palkade aritmeetiline keskmine (N: 3. palgagrupi puhul 1001).

- Minge palgagrupile tüüpilise töö organisatsioonis makstava palga (N: 3. palgagrupi puhul AT – Poliitika rakendamine tase 2 keskmine palk 845).

Valides keskpunktiks punktiväärtuse ja leides palgagrupi aritmeetilise punktide keskmise saan tulemuseks järgmise tulemuse:

	Keskpunkt
7 palgaklass	609
6 palgaklass	452
5 palgaklass	323
4 palgaklass	253
3 palgaklass	205
2 palgaklass	152
1 palgaklass	105

Leian vastavalt valitud trendijoonetele ja teades selle trendijoonete valemit, igale punktiväärtusele taha palganumbri:

	Keskpunkt	Palk
7 palgaklass	609	2 657
6 palgaklass	452	2 010
5 palgaklass	323	1 478
4 palgaklass	253	1 190
3 palgaklass	205	992
2 palgaklass	152	773
1 palgaklass	105	580

Leian alumised ja ülemised palgagrupi piirid, lihtsamate tööde puhul valin varieeruvuseks 10% ja tippspetsialistide puhul 15% ja juhtide puhul 20%

	Keskpunkt	Palk	Varieeruvus	Alumine piir	Ülemine piir
7 palgaklass	609	2 657	20%	2 126	3 189
6 palgaklass	452	2 010	20%	1 608	2 412
5 palgaklass	323	1 478	15%	1 257	1 700
4 palgaklass	253	1 190	15%	1 011	1 368
3 palgaklass	205	992	10%	893	1 091
2 palgaklass	152	773	10%	696	851
1 palgaklass	105	580	10%	522	638

Lisaks võin välja arvutada **palgagrupi laiuse** = (Ülemine piir - Alumine piir) / Alumine piir

Ja **keskpunktide (palkade) diferentsid** = (Kõrgem keskpunkt – Madalam keskpunkt) / Madalam keskpunkt

	Keskpunkt	Palk	Varieeruvus	Alumine piir	Ülemine piir	Laius	Diferent
7 palgaklass	609	2 657	20%	2 126	3 189	50%	32%
6 palgaklass	452	2 010	20%	1 608	2 412	50%	36%
5 palgaklass	323	1 478	15%	1 257	1 700	35%	24%
4 palgaklass	253	1 190	15%	1 011	1 368	35%	20%
3 palgaklass	205	992	10%	893	1 091	22%	28%
2 palgaklass	152	773	10%	696	851	22%	33%
1 palgaklass	105	580	10%	522	638	22%	

Teoorias peaks lihtsamate tööde puhul olema diferents väiksem, võin vaadata kuidas mu uued palgagrupid olemasolevate palkadega sobituvad ja kui on probleeme saan vajadusel alumised kaks palgagruppi ümber jagada kolmeks palgagrupiks (punktiväärtused 91-105, 121-139 ja 160).

Näiteks nii:

	Keskpunkt	Palk	Varieeruvus	Alumine piir	Ülemine piir	Laius	Diferent
7 palgaklass	609	2 657	20%	2 126	3 189	50%	32%
6 palgaklass	452	2 010	20%	1 608	2 412	50%	36%
5 palgaklass	323	1 478	15%	1 257	1 700	35%	24%
4 palgaklass	253	1 190	15%	1 011	1 368	35%	20%
3 palgaklass	205	992	10%	893	1 091	22%	23%
3a palgaklass	160	806	10%	726	887	22%	23%
2a palgaklass	133	695	10%	626	765	22%	23%
1a palgaklass	102	567	10%	511	624	22%	

Lähtudes esimesest seitsme palgagrupid variandist saan kasutades *Conditional Formatting* funktsiooni ja *Icon Sets* esimest valikut (roheline nool – palk üle palgagrupi ülemise piiri, kollane nool – palk palgagrupis sees, punane nool – palk alla palgagrupi alumist piiri; numbrid tuleb sisestada ise) järgmise pildi:

Töopere (peab olema sorteeritud tähestiku järjekorda, et tulpdiaagramm näitaks õigeid andmeid)	Tase	+/-	Balti vastutus	Punktid	Tunnipalk	Kuu põhipalk
AT - Administratiivjuhtimine	6			651		2 916
AT - Poliitika rakendamine	7			566		2 749
AT - Siseauditeerimine	4			492		2 380
AT - Siseauditeerimine	4			492		1 534
AT - Ekspertiis	4			371		1 850
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 400
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 760
AT - Haridus	3			323		1 527
AT - Haridus	3			323		1 375
AT - Poliitika rakendamine	4			323		1 726
AT - Arhiivindus	3B			281		845
AT - Siseauditeerimine	2			281		1 275
AT - Arengu ja poliitika kujundi	2			244		1 200
AT - Ekspertiis	2			244		1 120
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	3			244		1 620
AT - Suhtekorraldus	2			244		1 275
AT - Üldtööd	2			244		835
AT - Üldtööd	2			244		1 350
AT - Arhiivindus	2A			212		746
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 182
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 050
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		850
AT - Poliitika rakendamine	2			212		831
AT - Poliitika rakendamine	2			212		900
AT - Poliitika rakendamine	2			212		876
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		1 010
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 400
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 123
IT - teenuste tugi	2			212		835
AT - Personalijuhtimine	2			184		869
AT - Raamatukogu	2			184		715
AT - Raamatupidamine	2			184		913
AT - Raamatupidamine	2			184		960
AT - Isikute teenindamine	2			160		703
AT - Operatiivinfo juhtimine	2			160		670
IT - tarkvara programmeerimine	1			160		995
AT - Dokumendihaldus	2			139		555
AT - Oskustööd	2			139		675
AT - Raamatukogu	1			121		663
AT - Isikute teenindamine	1			105		680
AT - Kokad	2			105		571
AT - Raamatupidamine	1			105		1 152
AT - Ladu	1			91		635

Näen, et 20 palka on palgagrupis sees, 15 palka allpool palgagrupi alumist piiri ja 10 palka üle palgagrupi ülemise piiri.

Kõige lihtsamaks lahenduseks on suurendada palgagrupi varieeruvust ja vastavalt siis ka grupi laiust (rohkem palkasid mahub ära ühte palgagruppi). Samas see pole eriti korrektne lahendus ja ennekõike peaks veenduma kas palgagrupid on õigesti tehtud, ametikohad õigesti paigutatud (näiteks mingite tööde puhul võibki palgajuhendis ette näha, et see töö kuulub kõrgemasse palgagrupi hoolimata oma madalamatest punktidest). Või siis ongi mingi osa töötajaskonnast ala- või ülemakstud ja korrigeerima peaks palkasid mitte palgagruppe. Heaks indikatsiooniks sellele on võrdlus turupalkadega, kui ametikoht on allpool palgagrupi alumist piiri ja ka turg maksab sellele

ametikohale kõrgemat palka, siis palgagrupp on valitud korrektne ja probleem on antud ametikoha madalas palgas.

Proovime sama näite läbi valides keskpunktiks palganumbri (turul makstavate palkade aritmeetilise keskmise) – siinkohal me loobume muidugi teatud mõttes organisatsiooni sisemisest palkade õiglusest.

	Keskpun	Varieeruvus	Alumine piir	Ülemine piir	Laius	Diferent
7 palgaklass	2 724	20%	2 179	3 269	50%	27%
6 palgaklass	2 151	20%	1 721	2 581	50%	36%
5 palgaklass	1 582	15%	1 345	1 819	35%	46%
4 palgaklass	1 084	15%	921	1 247	35%	8%
3 palgaklass	1 001	10%	901	1 101	22%	21%
2 palgaklass	825	10%	743	908	22%	11%
1 palgaklass	742	10%	668	816	22%	

Näen, et 16 palka on palgagrupis sees, 20 palka allpool palgagrupi alumist piiri ja 9 palka üle palgagrupi ülemise piiri.

Numbrid läksid n.ö. halvemaks, võrreldes aga kahte erinevat lähenemist omavahel näen, et 5-7 palgagrupis on pilt läinud paremaks.

Kokkuvõtvalt võin teha otsuse, et alumised kaks palgagruppi jagan kolmeks, ülemise kolme palgagrupi puhul kasutan keskpunktina turupalkade keskmisi (mis on täiesti tavapärane juhtide tasandil) ja ülejäänud palgagruppide puhul kasutan keskpunktina punktiväärtusi.

Vaadates täiendavalt üle palgagrupist välja jäävad ametikohad. Võin teha otsuse tõsta AT – Sotsiaalhoolekanne kaks ametikohta klass kõrgemale (sest nad sobivad sinna oma töö iseloomu pärast

Tööpere (peab olema sorteeritud tähestiku järjekorda, et tulpdiaagramm näitaks õigeid andmeid)	Tase	+/-	Balti vastutus	Punktid	Tunnipalk	Kuu põhipalk
AT - Administratiivjuhtimine	6			651		2 916
AT - Poliitika rakendamine	7			566		2 749
AT - Siseauditeerimine	4			492		2 380
AT - Siseauditeerimine	4			492		1 534
AT - Ekspertis	4			371		1 850
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 400
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323		1 760
AT - Haridus	3			323		1 527
AT - Haridus	3			323		1 375
AT - Poliitika rakendamine	4			323		1 726
AT - Arhiivindus	3B			281		845
AT - Siseauditeerimine	2			281		1 275
AT - Arengu ja poliitika kujundi	2			244		1 200
AT - Ekspertis	2			244		1 120
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	3			244		1 620
AT - Suhtekorraldus	2			244		1 275
AT - Üldtööd	2			244		835
AT - Üldtööd	2			244		1 350
AT - Arhiivindus	2A			212		746
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 182
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		1 050
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212		850
AT - Poliitika rakendamine	2			212		831
AT - Poliitika rakendamine	2			212		900
AT - Poliitika rakendamine	2			212		876
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		809
AT - Poliitika rakendamine	2			212		1 010
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 400
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212		1 123
IT - teenuste tugi	2			212		835
AT - Personalijuhtimine	2			184		869
AT - Raamatukogu	2			184		715
AT - Raamatupidamine	2			184		913
AT - Raamatupidamine	2			184		960
AT - Isikute teenindamine	2			160		703
AT - Operatiivinfo juhtimine	2			160		670
IT - tarkvara programmeerimine	1			160		995
AT - Dokumentihaldus	2			139		555
AT - Oskustööd	2			139		675
AT - Raamatukogu	1			121		663
AT - Isikute teenindamine	1			105		680
AT - Kokad	2			105		571
AT - Raamatupidamine	1			105		1 152
AT - Ladu	1			91		635

paremini) ja kõiki ülejäänud palkasid pean hakkama eelarve piires järgi tõstma (kui on alla palgagrupi alumist piiri) või mingiks ajaks külmutama (kui on üle palgagrupi ülemise piiri).

		Keskpun	Varieeruvus	Alumine piir	Ülemine piir	Laius	Diferent
7 palgaklass		2 724	20%	2 179	3 269	50%	27%
6 palgaklass		2 151	20%	1 721	2 581	50%	46%
5 palgaklass	323	1 478	15%	1 256	1 700	35%	24%
4 palgaklass	253	1 190	15%	1 012	1 369	35%	20%
3 palgaklass	205	992	10%	893	1 091	22%	23%
3a palgaklass	160	806	10%	726	887	22%	23%
2a palgaklass	133	695	10%	626	765	22%	23%
1a palgaklass	102	567	10%	511	624	22%	

Ja üldpilt

Tööpere (peab olema sorteeritud tähestiku järjekorda, et tulpdiaagramm näitaks õigeid andmeid)	Tase	+/-	Balti vastutus	Punktid	Tunnipalk	Kuu põhipalk	Vajalik palgatõus
AT - Administratiivjuhtimine	6			651	↔	2 916	
AT - Poliitika rakendamine	7			566	↔	2 749	
AT - Siseauditeerimine	4			492	↔	2 380	
AT - Siseauditeerimine	4			492	↓	1 534	187
AT - Ekspertiis	4			371	↔	1 850	
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323	↔	1 400	
AT - Arengu ja poliitika kujundi	3			323	↔	1 760	
AT - Haridus	3			323	↔	1 527	
AT - Haridus	3			323	↔	1 375	
AT - Poliitika rakendamine	4			323	↔	1 726	
AT - Arhiivindus	3B			281	↓	845	167
AT - Siseauditeerimine	2			281	↔	1 275	
AT - Arengu ja poliitika kujundi	2			244	↔	1 200	
AT - Ekspertiis	2			244	↔	1 120	
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	3			244	↑	1 620	
AT - Suhtekorraldus	2			244	↔	1 275	
AT - Üldtööd	2			244	↓	835	177
AT - Üldtööd	2			244	↔	1 350	
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212	↑	1 400	
AT - Sotsiaalhoolekanne	1B			212	↔	1 123	
AT - Arhiivindus	2A			212	↓	746	147
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212	↑	1 182	
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212	↔	1 050	
AT - Nõustav ja kontrolliv järel	2B			212	↓	850	43
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↓	831	
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↔	900	
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↓	876	17
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↓	809	84
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↓	809	84
AT - Poliitika rakendamine	2			212	↔	1 010	
IT - teenuste tugi	2			212	↓	835	58
AT - Personalijuhtimine	2			184	↓	869	24
AT - Raamatukogu	2			184	↓	715	178
AT - Raamatupidamine	2			184	↔	913	
AT - Raamatupidamine	2			184	↔	960	
AT - Isikute teenindamine	2			160	↓	703	23
AT - Operatiivinfo juhtimine	2			160	↓	670	56
IT - tarkvara programmeerimine	1			160	↑	995	
AT - Dokumendihaldus	2			139	↓	555	71
AT - Oskustööd	2			139	↔	675	
AT - Raamatukogu	1			121	↔	663	
AT - Isikute teenindamine	1			105	↑	680	
AT - Kokad	2			105	↔	571	
AT - Raamatupidamine	1			105	↑	1 152	
AT - Ladu	1			91	↑	635	
Palgatõusuks vajalik igakuine summa							1 313

Teades palgagrupi alumist piiri on võimalik välja arvutada ka täiendav palgakulu, mis tekib kõikide alla palgagrupi alumist piiri olevate palkade viimisel palgagrupi sisse.

Kasutatud allikad

1. Armstrong, M. & Murlis, H. (2004). *Reward Management, 5th edition*. Kogan Page.
2. Milkovich, G., T., Newman J. & Gerhart, B. (2013). *Compensation, 11th edition*. McGraw-Hill/Irwin
3. WorldatWork (2010). *Base Pay Administration and Pay for Performance*. WorldatWork

