COHORTS

Palkade läbipaistvus ja tasustamise õiglus praktikas

Evert Kraav

09.12.2025



Evert

Minu taust:

- **Valdkonnad:** Tasustamine, palgasüsteemid, konsultatsioonid ja koolitamine
- **Töökogemus:** Figure Baltic (end. Fontes), Swedbank, Testlio, **Bolt, Mainor, Cohorts**

- Evert Kraav | LinkedIn

EL-i direktiivist

Eesmärk: tugevdada **meeste ja naiste võrdset tasustamist**, kehtestades tasustamise suurema läbipaistvuse ja õiguskaitsemehhanismid.

Liikmesriigid peavad kõigepealt uuendama kohalikke seadusi.
Hetkel pole seda lõplikult teinud veel ükski riik.

Tähtaeg: **07. juuni 2026**
Ootame ka Eesti eelnõud.

Directive - 2023/970 - EN - EUR-Lex
Palkade läbipaistvus | MKM

Oluline:
Palkade läbipaistvus ei tähenda,
et ma pean teadma oma kolleegi palka

Põhilised muudatused

Palgainfo jagamine värbamisel

Tasustamise põhimõtete jagamine

Palgainfo ja põhjenduste jagamine

Regulaarne raporteerimine

Läbivalt: sooneutraalsed kriteeriumid diskrimineerimise vältimiseks

Tulemus:
Tööandjatel on objektiivne palgasüsteem, mis on selge ja läbipaistev

Palgainfo jagamine värbamisel

Palgainfo avalikustamine - tööandjad peavad, kas töökuulutuses **või** enne töövestlust jagama infot palgataseme kohta (alates… või vahemikuna).

Palga-ajaloo küsimise keeld - tööandjatel on keelatud küsida kandidaatidelt küsimusi nende varasema või praeguse palga kohta, et vältida varasemate palgaerinevuste edasikandumist.

Soovitus: enne töökuulutustesse palgavahemike lisamist tuleb kõigepealt ettevõtte sees infot jagada, et olemasolevad töötajad ei saaks uut infot väljastpoolt

Tasustamise põhimõtete jagamine

Töötajatele peab olema kergelt kättesaadav materjal, mis selgitab, **mille alusel** tööandja töötajatele palka määrab, **kui tihti** ning **millistel alustel** seda üle vaadatakse ja tõstetakse ning kuidas selle käigus **tagatakse objektiivsus**.

See võib olla ametlik tasupoliitika või tasustamise põhimõtete kirjeldus.

Näited: Tallinna Linnavalitsus, Luminor Pension, Tuleva, Kliimaministeerium

Soovitus: pange kirja ning jagage oma tasude määramise ja ülevaatamise protsess (põhimõtted, allikad, regulaarsus, ajastus)

Palgainfo jagamine töötajatele

Töötajatel (ja nende esindajatel) on õigus küsida ja saada kirjalikult teavet **oma individuaalse palgataseme** ja samuti nendega **võrdväärset tööd** tegevate töötajate keskmise palgataseme kohta (eraldi meeste ja naiste kohta).

- Kellegi individuaalset palka ei tohiks tööandja *tõenäoliselt* teha avalikuks
- Samas me ei tohi keelata töötajal jagamast oma palka teistega
- Samuti ei tohi panna lepingusse keeldu palkade salastatuse kohta

Soovitus: tehke selgeks kuidas te defineerite võrdse ja võrdväärse töö

Regulaarne raporteerimine

Vähemalt **100 töötajaga** organisatsioonidel tuleb hakata analüüsima palgalõhe näitajaid ja neid oma töötajatele avalikustama.

NB! Juriidilise isiku tasemel.

Kui ilmneb üle 5% palgalõhe, mis pole selgitatav objektiivsete kriteeriumitega (nt erinevatel ametikohtadel töötamine), siis tuleb kuue kuu jooksul olukorda parandada.

Raporteerimiskohustus:

Ettevõtte suurus	**Sagedus**	**Esimene raport**
250+	Igal aastal	2027
150-249	Iga 3 aasta tagant	2027
100-149	Iga 3 aasta tagant	2031

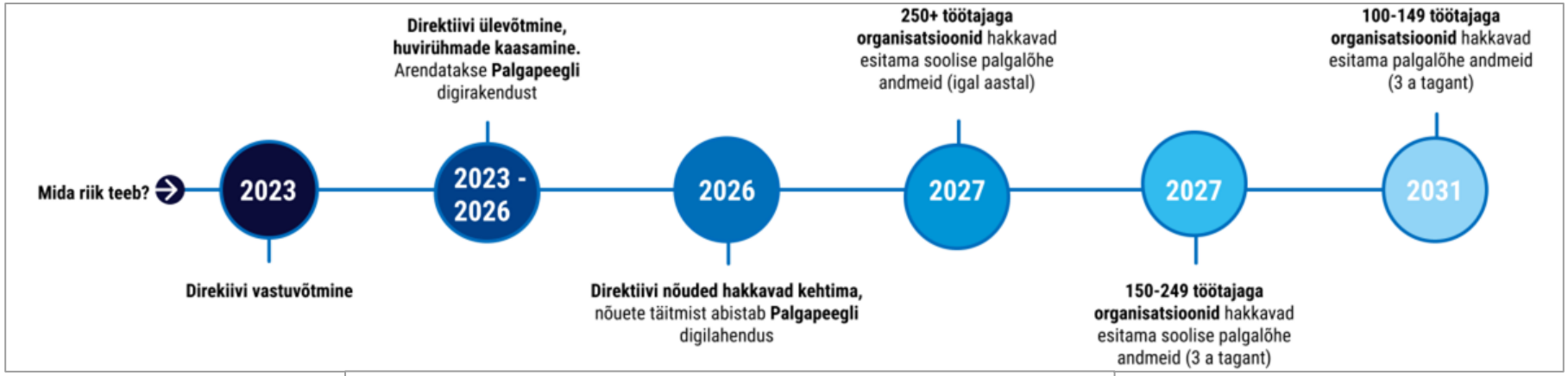
Aruandluse osad

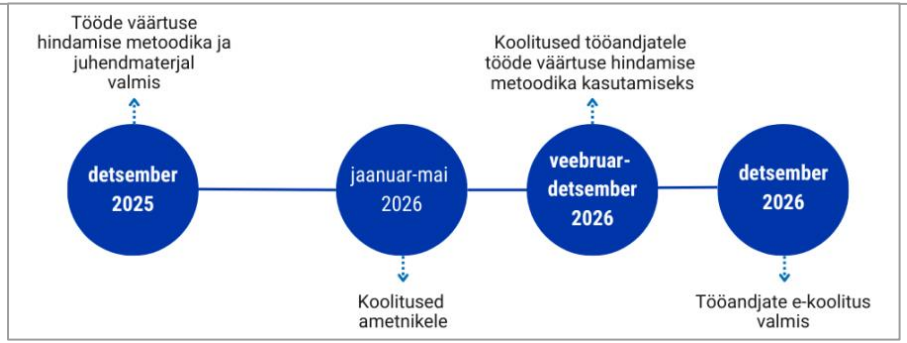
Tööandjad peavad esitama aruande järgmiste elementide kohta:

- keskmine ja mediaan sooline palgalõhe
- keskmine ja mediaan sooline palgalõhe täiendavate või muutuvtasu puhul
- täiendavat või muutuvtasu saavate nais- ja meestöötajate osakaal
- nais- ja meestöötajate osakaal igas palgakvartiilis
- töötajate sooline palgalõhe töötajate kategooriate kaupa tavalise põhipalga ja täiendavate või muutuvtasu lõikes.

Soovitus: tehke kindlaks, kas te suudate neid erinevusi mõõta ning hakake kohe seda regulaarselt tegema

Eesti ajakava





Vähemalt 100 töötajaga organisatsioonidel tuleb hakata koostama soolise palgalõhe aruannet.

Juhul, kui tööandja kasutab raamatupidamis-tarkvara, mis on liidestatud Statistikaameti andmevahetusega ja edastab masin-masin liidese läbi ka töötajate kategooriate andmed (töötajate grupid, kes teevad samaväärset tööd) saab Statistikaamet koostada aruande organisatsiooni eest.

Näitaja	Aastane näitaja	Tundidega taandatud näitaja
1) Sooline palgalõhe	12%	8%
2) Sooline palgalõhe lisa- ja muutuvtasudes	-2%	
3) Sooline palgalõhe mediaantasus	10%	6%
4) Sooline palgalõhe lisa- ja muutuvtasude mediaanis	-1%	
5) Lisa- ja muutuvtasu saavate nais- ja meestöötajate osakaal	Meestest - 63%; naistest 46%	
6) Nais- ja meestöötajate osakaal igas tasukvartiilis	Madalamast K1 (61,0% naised; 39,0% mehed), K2 (48,8%; 51,2%), K3 (36,6%; 63,4%); K4 (9,8%; 90,2%)	
7) Töötajate kategooria	**Sooline palgalõhe põhitöötasult**	**Sooline palgalõhe lisa- ja muutuvtasudes**
Strateegiline juhtimine	4,0%	16,7%
Valdkonna juhtimine	4,8%	25%
Spetsialiseeritud projektijuhtimine	7,8%	33,3%
Tehnilised spetsialistid ja haldurid	5,1%	33,3%
Kliendi- ja teenindusrollid, oskustöölised	3,1%	20%
Tugipersonal ja abitööd	3,7%	20%

Üldised organisatsioonide palgalõhe näitajad avalikustab Tööinspektsioon.

Kui ilmneb üle 5% suurune palgalõhe, mis pole selgitatav objektiivsete kriteeriumitega, siis tuleb kuue 6 jooksul olukorda parandada.

Võrdne vs võrdväärne töö

Executive/Management	Professional	Support
E3 C-Level		
E2 SVP		
E1 VP		
M5 Snr Director		
M4 Director	P6 Expert	
M3 Snr Manager	P5 Specialist	
M2 Manager	P4 Advanced	
M1 Supervisor	P3 Established	
	P2 Developing	S4 Lead
	P1 Entry	S3 Senior
		S2 Intermediate
		S1 Entry

Kuidas analüüsida tasustamise õiglust ja võrrelda töötasusid organisatsioonis?

1. Sama tase, sama tööpere, sama ametinimetus
2. Sama tase, sama tööpere, erinev ametinimetus
3. Võrdne tase, sama tööpere, erinev ametinimetus
4. Võrdne tase, erinenev tööpere, erinev ametinimetus
5. Sama tase, erinenev tööpere, erinev ametinimetus

Tööandja järelvalve

Tööandja loob palgastruktuuri

Tööandja jagab teavet palgatasemete ja palgatõusude kohta

Töötaja päringul:

Tööandja jagab teavet töötajaga võrdväärset tööd tegevate meeste ja naiste keskmiste palkade kohta

Esitab palgalõhe info töötajate kategooriate kohta

Alates 100st töötajast

Selgitab palgalõhesid objektiivsete teguritega

Töötasude ühishindamine

Kui ei nõustuta

Objektiivsed tegurid

- **Pigem on objektiivsed**: töö väärtus, töökogemus, haridus / kvalifikatsioon, spetsialiseerumine, valdkond, turutingimused, töö tulemused

- Eeldus: rakendatud üheselt, dokumenteeritud, arusaadavad; neid ei ole kasutatud varjatud või ebavõrdsetel alustel ehk sooline kallutatus puudub.

- **Ei ole objektiivsed**: sugu, ajalooline ebaõiglus, töötaja läbirääkimisoskus, ebamäärased või subjektiivsed hinnangud (“ambitsioonikus”), pere- ja hoolduskohustused (vanemapuhkus), dokumenteerimata erandid

Palkade läbirääkimine



Palkade läbipaistvus

Kõik salajane	HR ja juhid teavad vahemikke	Töötaja näeb enda vahemikku	Töötajad näevad kõiki vahemikke	Töötajad näevad keskmist tasu
Igaüks teab oma palka ning seda, mida omavahel räägitakse. Palk on läbirääkimise küsimus	Palgastruktuuri kasutatakse HRis ning juhtidele jagatakse neile vajalik info	Töötajale jagatakse tema praeguse ametikoha palgavahemik	Töötajad näevad ettevõtte erinevate ametikohtade palgavahemikke	Töötajad näevad kõiki vahemikke ning nende keskmist palgataset

Tööde väärtuse hindamine

Millised mõttemustrid võivad mõjutada tööde väärtuse hindamist? Ajalugu näitab, et osa olulisi tegureid võivad jääda hindamata. Enamus metoodikaid ametikohtade hindamise meetodikaid on mitukümmend aastat vanad.

- “Meestetööd” > “Naistetööd”
- Füüsiline vs emotsionaalne pingutus
- Füüsiline vs psühholoogiline töökeskkond
- Omandatud oskused vs loomupärased omadused

Õigluste vastuolu

Mida teha, kui organisatsioonisisene õiglus ja turuõiglus vastuollu satuvad?

Turuolukord ei saa olla ainus põhjus palgaerinevuseks, kuna see võib juba sisaldada diskrimineerimist.

Oluline on seada sisemiselt õiglased ja objektiivsed tegurid tasude määramiseks. Palka võib eristada, aga selle käigus ei tohi tekitada soolist diskrimineerimist.

Näide UK-st

- Kohus leidis, et jaemüügikett Next diskrimineeris naissoost müügikonsultante, makstes neile madalamat palka kui peamiselt meessoost laotöötajatele.
- Otsus järgnes kuueaastasele õigusvaidlusele, kus üle 3500 töötaja väitsid, et nende töö on võrdväärne laotöötajate omaga.
- Next põhjendas palgaerinevusi turuolukorraga, kuid tribunal leidis, et ettevõte ei suutnud piisavalt tõendada, et madalam palk ei olnud seotud soolise diskrimineerimisega.
- Otsuse tulemusel võib Next olla kohustatud maksma töötajatele kokku üle 30 miljoni naela.

UK Retail Workers Win Landmark Equal Pay Case - Ogletree

Arvamused

~~Kõikide töötajate palgad muutuvad avalikuks~~
Palgasüsteem peab olema selge ja läbipaistev

~~Kõik hakkavad saama sama palka~~
Palgaerinevused peavad olema põhjendatud

Direktiiv lisab ~~ainult~~ tööd ja koormust
Lisab, aga ka selgust, õiglust, läbipaistvust, usaldust

Kokkuvõte

1. Direktiiv jõustub 2026. aastal ja puudutab kõiki tööandjaid – varajane ettevalmistus säästab kiirustamisest ja vigadest.
2. Palgalõhe mõõtmine ja läbipaistvad tasupõhimõtted on kohustuslikud, mitte valik – ilma objektiivsete kriteeriumideta tekivad probleemid.
3. Kõige olulisem on kommunikatsioon – juhid peavad suutma selgitada tasude loogikat ja vastata töötajate küsimustele.

Kokkuvõtlikud soovitused

- Alustage kohe - juhendite, töölepingute, palgasüsteemi ja palgalõhe ülevaatamisega ning juhtide ettevalmistamisega
- Andke oma plaanist töötajatele teada - see seab ootused ja hoiab ära kuulujutud ning võib vähendada rahulolematust
- Muutke palgaerinevustega tegelemine regulaarseks ja teiste protsessidega integreeritud osaks (sh värbamine, edutamine jne)

COHORTS

Aitäh!

evert@cohorts.work