

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ilona Pallon

**VÕRDSE TASUSTAMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMISE
VÄLJAKUTSED JA HOIAKUD EL PALKADE LÄBIPAISTVUSE
DIREKTIIVI TÄITMISEL EESTI ERASEKTORIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla

Tallinn 2024

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 14526 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ilona Pallon

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 221765HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: ilona.sk@mail.ee

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

24. aprillil 2023. aastal võttis Euroopa Liidu nõukogu vastu palkade läbipaistvuse direktiivi, mille eesmärk on saavutada olukord, kus naistele ja meestele makstakse võrdväärse töö eest võrdset tasu. Eestis on mitmeid tööandjaid, kes on juba loonud õiglased ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid ning tasustamise põhimõtted. Kui seda veel tehtud ei ole, tuleb hakata läbi mõtlema palga kujundust ja töötasude ühtset hindamise süsteemi. Teisalt, tekitab direktiivi nõuete täitmise kohustus küsimusi ja kahtlusi, sest direktiiv ise soolise palgalõhe probleemi Eestis ei lahenda.

Käesolevas töös uuriti organisatsioonide rakenduslikku poolt võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel ning millises ulatuses mõjutavad direktiivist tulenevad põhimõtted kasutuses olevat tasustamispoliitikat organisatsioonis. Eraldi uuriti magistritöös organisatsioonide hoiakuid direktiivi eesmärkide suhtes ning valmisolekut avalikustada töötasu ja edendada võrdse tasustamise põhimõtteid. Seoseid uuriti nii organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse tasandil.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks kogus autor andmeid kvantitatiivse uurimismeetodi alusel, milleks oli veebipõhine ankeetküsitlust. Ankeet sisaldas valikvastusega küsimusi ning hinnangute ja hoiakute selgitamiseks kasutati Likerti-tüüpi skaala meetodit. Valimi moodustas 122 organisatsiooni Eesti erasektoris.

Töö tulemusena leiti, et Eesti organisatsioonid on vähem teadlikud direktiivist tulenevatest nõuetest ja kohustustest kui välisomanikele kuuluvad organisatsioonid. Organisatsioonide madal teadlikkus viitab olukorrale, kus tööandjad vajavad koolitust ning direktiiviga seotud infot tuleb aktiivsemalt jagada. Suuri takistusi organisatsioonid ei taju ning enamik organisatsioone ei tähelda olulist mõju hetkel kasutuses olevate tasustamissüsteemidele direktiivi nõuetest tulenevalt. Osades organisatsioonides tuntakse vajadust pädeva spetsialisti järele ning takistuseks peetakse organisatsioonikultuuri ja juhtkonna hoiakut. Positiivne on siinkohal üldine uuringu tulemus, kus organisatsioonide üldine hoiak pigem toetab direktiivi nõudmiste täitmist ning eesmärgi saavutamist soolise palgalõhe vähendamisel nii riigis kui enda organisatsioonis. Poliitikakujundajatelt oodatakse siinkohal selgemaid juhiseid, vähem bürokraatiat tööandjatele aruandluskohustuses. Kui üldine hoiak on positiivne, siis märkimisväärne osa vastajaid jääb hoiakuid hinnates neutraalseks, mis võib tähendada, et saadakse aru soolise palgalõhe probleemist, kuid direktiivi rakendamisest tulenevat mõju ei osata hinnata, mis võib viidata olukorrale, kus teavet ei ole piisavalt ning vajalik on aktiivsem teadvustamine.

Võtmesõnad: tasustamise põhimõtted (*principles of remuneration, remuneration system*), palgasüsteem (*payment system*), palgastruktuur (*payment structure*), sooline palgalõhe (*gender pay gap, gender wage gap*), võrdne tasustamine (*equal pay*), palkade läbipaistvus (*pay transparency*), emaduslõiv (*motherhood penalty, child penalty*)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	9
1.1. Võrdse tasustamise põhimõtted. Sooline palgalõhe. Tasustamise süsteemid	9
1.1.1. Võrdse tasustamise põhimõtted ja ajalooline kontekst	9
1.1.2. Soolise palgalõhe mõiste ja tekkimise põhjused	10
1.1.3. Palgasüsteemide teoreetilised alused	14
1.1.4. Töötasustamise põhimõtete teoreetilised alused	15
1.2. EL palkade läbipaistvuse direktiiv	16
1.2.1. Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiiv ja ootused Eesti organisatsioonidele	16
1.2.2. Õiguslikud aspektid palkade läbipaistvuse direktiivi kontekstis	18
1.2.3. Palkade läbipaistvuse ja võrdse tasustamise rakendamise positiivsed ja negatiivsed aspektid erinevate riikide näitel	20
1.3. Tööandjate roll palkade läbipaistvuse edukal rakendamisel	25
1.3.1. Organisatsioonikultuuri roll. Töötajate teadlikkuse tõstmise ja kaasamise olulisus võrdse tasustamise edendamisel.	25
1.3.2. Palkade läbipaistvuse rakendamise mõju tööandjale ja töötajale	26
2. EMPIIRILINE UURING	30
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	30
2.2. Uurimismeetod, valimi kirjeldus, uuringu käik ja andmete kogumise põhimõtted	31
2.3. Uuringu tulemuste esitamine, analüüs ja järeldused	34
2.3.1. Uuringus osalenud valimi kirjeldus ja analüüs	34
2.3.2. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs hetkeolukorra selgitamiseks organisatsioonides	36
2.3.3. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs väljakutsete ja takistuste selgitamiseks organisatsioonides	41
2.3.4. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs hoiakute hindamiseks organisatsioonides	48
3. JÄRELDUSED JA PRAKTILISED SOOVITUSED	54
3.1. Uurimisküsimuste tulemused ja järeldused	54
3.2. Arutelu. Praktilised soovitused poliitikakujundajatele ja organisatsioonidele	57
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	63
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	65

LISAD	71
Lisa 1. Palgalõhe EL liikmesriikides ja Euro aladel 2022. aastal	71
Lisa 2. Ankeetküsimustik	72
Lisa 3. Organisatsioonide vastamise jaotus tegevusvaldkondade, omandivormi, vanuse ja töötajate arvu lõikes	78
Lisa 4. Omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs personalijuhhi teadlikkusele EL palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest organisatsioonidele	79
Lisa 5. Omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs õiglaste ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasoluga organisatsioonis	82
Lisa 6. Juhtkonna teadvustamine soolise palgalõhe probleemist ja tekkimise põhjustest	85
Lisa 7. Organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs soolise palgaandmete analüüsiga tegelemisel võrdse tasustamise tagamisel	86
Lisa 8. Ankeetküsimuste (küsimus 5 ja küsimus 8) seose analüüs	89
Lisa 9. Organisatsioonide võrdse tasustamise hoiakut hindavate küsimuste analüüs (küsimused 15 – 24)	90
Lisa 10. Shapiro-Wilki ja Kolmogorovi-Smirnovi testide tulemused normaaljaotuse hindamiseks küsimustele 15 -24	92
Lisa 11. Mann-Whitney U test omandivormi mõjuanalüüs hoiakute hindamiseks	93
Lisa 12. Organisatsiooni vanuse mõju hoiakutele (Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs)	94
Lisa 13. Organisatsiooni suuruse mõju hoiakutele (Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs)	96
Lisa 14. Ankeetküsimuste 15-24 Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs	98
Lisa 15. Lihtlitsents	100

SISSEJUHATUS

Üks olulisemaid aluspõhimõtteid Euroopa Liidus on meeste ja naiste võrdne tasustamine võrdselt tehtud töö eest. Kuigi Euroopa Liidu liikmesriikides ning Eesti seadused on kehtestanud võrdse palga põhimõtte on sooline palgalõhe endiselt eksisteeriv probleem. 2022. aasta Eurostat andmetel oli Eestis suurim sooline palgalõhe protsent Euroopa Liidu liikmesriikide seas, ulatudes 21,3%-ni, kui samal ajal oli Euroopa Liidu keskmine 12,7% (Eurostat, 2024). Statistikaameti 2022. aasta andmetel on Eesti sooline palgalõhe 2021. aastaga võrreldes tõusnud 2,8% (Eesti Statistikaamet, 2023).

24. aprillil 2023. aastal võttis Euroopa Liidu nõukogu vastu palkade läbipaistvuse direktiivi. Direktiivi eesmärgiks on tagada naistele ja meestele võrdväärse töö eest võrdne tasu (Euroopa Liidu Nõukogu ja Euroopa Ülemkogu 2024). Kuigi on vastu võetud palkade läbipaistvuse direktiiv, mis kohustab organisatsioone avalikustama palgaandmeid ja rakendama võrdse tasustamise põhimõtteid, võivad ettevõtted silmitsi seista mitmete väljakutsete ees. Väljakutsed võivad hõlmata juriidilisi, kultuurilisi ja organisatsioonisiseseid väljakutseid, mis omakorda mõjutavad ettevõtete tasustamise poliitikat, töösuhteid, karjääriarendust ja töökeskkonda.

2026. aastal kehtima hakkav direktiiv puudutab Eestis ligikaudu 889 organisatsiooni, mis moodustab Eesti kõigest tööandjatest umbes 1%, (sh neist 192 on valitsus- ja riigiasutused) (Sotsiaalministeerium, 2023). Magistritöös uuritakse rakenduslikku poolt, kuidas organisatsioonid on taganud töökeskkonnas võrdse tasustamise, sest EL palkade läbipaistvuse direktiiv seab kohustuse täitmiseks konkreetsed nõuded. Vaatluse all on sooline võrdõiguslikkus ja õiglased töötingimused organisatsioonis, sest soolise palgalõhe vähendamise saavutamiseks tuleb tagada samaväärse töö eest õiglane tasu. Arvestades organisatsiooni konkurentsivõime ja maine aspekte, uuritakse võrdse tasustamise põhimõtete rakendamisest tulenevat mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele tööjõuturul. Oluliseks aspektiks on õiglase ja läbipaistva tasustamisele pühendumisest saadav kasu organisatsioonile, mis peaks aitama kaasa töötajate motivatsioonile ja lojaalsusele.

Magistritöös keskendutakse, palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevalt, kolmele olulisele mõistele:

- Palkade läbipaistvus (inglise keeles *pay transparency*), mida tõlgendatakse kui organisatsiooni taht teavitada töötajaid palgakorralduse toimimisest (Percy, 2022).
- Sooline palgalõhe (inglise keeles *gender pay gap*) on naiste ja meeste keskmise brutotunnipalga erinevus, mida arvutatakse ja võrreldakse (Spentzari, 2021).
- Võrdne tasustamine (inglise keeles *equal pay*) soolise diskrimineerimiseta tähendab ühe ja sama tükitööna tehtava töö eest arvestatud tasu ühe ja sama mõõtühiku alusel või ajatöö eest ühel ja samal töökohal on ühesugune tasu organisatsioonis (Euroopa Liit, 2023).

Eestis on tehtud põhjalikke uuringuid soolise palgalõhe põhjuste selgitamiseks (Anspal *et al.*, 2009; Täht *et al.*, 2022). Uuring EL läbipaistvuse direktiivi mõjust siseriiklikule õigusele ja tööandjale teostati 2022. aastal (Zirk *et al.*, 2022). Riikides, kus organisatsioonid juba rakendavad võrdse tasustamise põhimõtteid, on tehtud asjakohaseid järeldusi palkade läbipaistvuse mõjust organisatsioonidele ning soolise palgalõhe vähenemisele riigis (Vreeke, 2021; Gulyas *et al.*, 2023; Bennendsen *et al.*, 2023; Göbel *et al.*, 2020; Böheim *et al.*, 2023) Autorile teadaolevalt on Eestis vähe teadmist ning ei ole ka varasemalt tehtud uuringut, mis annab ülevaate Eesti erasektoris tegutsevate organisatsioonide võrdse tasustamise põhimõtete rakendamise olukorrast ning võrdse tasustamise loomisel tekkivatest takistustest ja väljakutsetest. Samuti ei ole teadmist organisatsioonide üldisest hoiakust ning valmisolekust hakata täitma direktiivist tulenevaid kohustusi 2026. aastal.

Uurimistöö probleemi sõnastab autor järgmiselt. Teadmiste puudumine võib kaasa tuua riske ja probleeme nii riigile kui organisatsioonidele. Riskideks on soolise palgalõhe jätkuv kasv Eestis, kui direktiivi ettevalmistamise etapis on info puudulik, siinjuures meetme rakendamisel on organisatsioonidelt saadud tagasiside olulise tähtsusega. Organisatsioonide vähene teadmine direktiivi nõuetest suurendab tööandjate vastuseisu, mis omakorda põhjustab soolise ebavõrdsuse süvenemist tööjõuturul.

Magistritöö eesmärk on keskenduda hoiakute selgitamisele direktiivi suhtes ning tekkinud takistustele ja väljakutsetele, mida Eesti organisatsioonid kogevad, püüdes rakendada direktiivist tulenevaid nõudeid. Lisaks selgitada organisatsiooni omandivormist, suurusest ja vanusest ilmnevaid seoseid erinevates küsimustes.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud **uurimisküsimused:**

1. Millised on tänased rakendatavad meetmed organisatsioonides võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel ning kas olemasolevad tasustamise süsteemid on piisavad direktiivi nõuete täitmiseks?
2. Millises ulatuses mõjutavad direktiivist tulenevad võrdse tasustamise põhimõtete nõuded hetkel rakendatavat organisatsioonide tasustamise poliitikat?
3. Kuidas organisatsioonid tulevad toime võimalike takistustega ning väljakutsetega regulatsiooni rakendamisel ja nõuete täitmisel?
4. Milline on organisatsioonide hoiak võrdse tasustamise ja läbipaistvuse edendamisse ning millised meetmed on hetkel kasutuses toetamaks palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärkide täitmist?
5. Kas ja millised määral mõjutavad organisatsiooni omandivorm, vanus ja suurus palkade läbipaistvuse rakendamist ja edendamist organisatsioonis?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks ning eesmärgi saavutamiseks teostas autor kvantitatiivse uuringu ankeetküsimustikuna veebis, milles osalesid personalijuhid alates 100 töötajaga ettevõtetes. Juhusliku valimi (618 organisatsiooni) andmed saadi Eesti Maksu- ja Tolliameti kodulehelt (Eesti Maksu- ja Tolliamet, 2024). 35 organisatsiooni keeldus uuringus osalemast. Küsitlusele vastas 122 organisatsiooni. 462 organisatsiooni küsitlusele tagasisidet ei andnud.

Uurimistöö **oodatavaks tulemuseks** on Eesti organisatsioonide tasustamise poliitikat puudutavate probleemkohtade kaardistamine, üldise hoiaku selgitamine direktiivi eesmärkide suhtes, vastates uurimisküsimustele ning tehes põhjendatud järeldused uuringust. Lisaks pakkuda praktilisi lahendusi ja soovitusi organisatsioonidele, poliitikakujundajatele.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist ja lisadest. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade võrdse tasustamise põhimõtetest, palgasüsteemi ja tasustamise teoreetilisest lähenemisest, soolisest palgalõhest ja tekkimise põhjustest analüüsid eelnevaid uuringuid. Lõpetuseks tutvustatakse varasemalt tehtud uuringuid, selgitamaks võrdõiguslikkuse rakendamise ning organisatsioonide panuse olulisust palgalõhe vähendamisel. Töö teises peatükis antakse ülevaade andmete kogumise meetodikast, esitatakse tulemused. Kolmandas peatükis tehakse järeldused ning antakse praktilisi soovitusi organisatsioonidele, poliitikakujundajatele (riigile).

Töö autor tänab magistritöö juhendajat Maarit Vabrit-Raadlat toetuse eest magistritöö kirjutamisel.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Käesolevas peatükis esitatakse võrdse tasustamise põhimõtteid ja ajaloolist konteksti, selgitatakse soolist palgalõhe mõistet ning seda põhjustavaid ja mõjutavaid tegureid. Seejärel antakse ülevaade palgasüsteemide ja tasustamisega seotud teoreetilistest käsitlustest ja mõistetest. Lisaks antakse ülevaade EL palkade läbipaistvuse direktiivist ning tuuakse välja olulised aspektid võrdse tasustamise rakendamise, läbipaistva tasustamise põhimõtete ja palgasüsteemide vajalikkusest organisatsioonis, tuginedes varasematele läbiviidud uuringutele.

1.1. Võrdse tasustamise põhimõtted. Sooline palgalõhe. Tasustamise süsteemid.

Euroopa Liidu direktiivi eesmärk on tugevdada meeste ja naiste võrdse tasustamise põhimõtet uute normide abil, mis käsitlevad palkade tasustamise läbipaistvust (Euroopa Liidu Nõukogu ja Euroopa Ülemkogu, 2024). Algatus on suunatud palgadiskrimineerimise vastu võitlemisele töökohal ja soolise palgalõhe vähendamiseks riigis. Euroopa Liidu toimimise lepingu artikkel 157 (Euroopa Liit, 2023) ja võrdse tasustamise direktiiv 2006/54/EÜ (Euroopa Liit, 2024) sätestavad naiste ja meeste õigust saada võrdse või võrdväärse töö eest võrdset tasu. Töötasude sooline läbipaistvus on lisatud Euroopa Liidu soolise võrdõiguslikkuse strateegia 2020-2025 prioriteetsete teemade hulka (Euroopa Komisjon, 2023).

1.1.1. Võrdse tasustamise põhimõtted ja ajalooline kontekst

Võrdse tasustamise põhimõte lisati Rooma lepingusse juba 1957. aastal, mis on sätestatud ka Euroopa Liidu toimimise lepingu (ETL) artiklis 157. Artikkel 157 (endine EÜ asutamislepingu artikkel 141) sätestab järgmist:

“1. Iga liikmesriik tagab meestele ja naistele võrdse või võrdväärse töö eest võrdse tasu maksmise põhimõtte rakendamise.

2. Käesolevas artiklis mõistetakse tasu all harilikku põhi- või miinimumpalka või mõnd muud tasumoodust kas rahas või boonusena, mida töötaja tööandjalt oma töö eest otseselt või kaudselt saab.

Võrdne tasu ilma soolise diskrimineerimiseta tähendab, et:

- a) ühe ja sama tükitööna tehtava töö eest arvestatakse tasu ühe ja sama mõõtühiku alusel;
- b) ajatöö eest ühel ja samal töökohal on ühesugune tasu.

3. Seadusandliku tavamenetluse kohaselt ja pärast konsulteerimist majandus- ja sotsiaalkomiteega võtavad Euroopa Parlament ja nõukogu meetmeid, et tagada meeste ja naiste võrdsete võimaluste ja võrdse kohtlemise põhimõtte, sealhulgas võrdse või võrdväärse töö eest võrdse tasu maksmise põhimõtte kohaldamine tööhõive ja elukutse küsimustes.

4. Pidades silmas meeste ja naiste täieliku ja tegeliku võrdõiguslikkuse tagamist tööasjus, ei takista võrdse kohtlemise põhimõtte ühtki liikmesriiki säilitamast või võtmast meetmeid, mis sätestavad erilised eelised, et hõlbustada alaesindatud sool tegutsemist oma kutsealal ja ära hoida või heastada halvemusi tööalases karjääris.” (Euroopa Liit, 2023)

Kuigi Rooma lepingu õigusraamistik on juba 67 aastat vana on võrdse kohtlemise põhimõtte tõhus rakendamine endiselt ülemaailmne väljakutse. Arutelud soolise palgaerinevuse avalikustamise üle jätkuvad, kus valitsused pakuvad organisatsioonidele palkade läbipaistvuse rakendamist kui vahendit soolise palgalõhe vähendamiseks riigis.

1.1.2. Soolise palgalõhe mõiste ja tekkimise põhjused

Kuigi riikides on loodud võrdsust toetavad seadused ning organisatsioonid panustavad õiglase tasustamise meetodite loomisele, esineb 21. sajandi tööturul endiselt erinevusi naiste ja meeste töötasudes, mille tagajärjeks on sooline palgalõhe. Sooline palgalõhe on ühiskonna ebavõrdsuse indikaatoriks, kus naised on tasustatud madalamalt kui mehed (Täht *et al.*, 2022). Töö eest saadav tasu on töötaja peamine sissetulekuallikas, mis mõjutab igapäevast toimetulekut, pensioni suurust, saadavate riiklike hüvitiste suurust ning ka elukvaliteeti (Sotsiaalministeerium, 2024).

Sooline palgalõhe on naiste ja meeste keskmise brutotunnipalga erinevus, mida arvutatakse ja võrreldakse. See põhineb töötasul, mida tasutakse töötajale enne tulumaksu lisamist ja sotsiaalkindlustusmaksete mahaarvamist. (Spentzari, 2021)

Soolist palgalõhe mõõdetakse kahel viisil:

1. meeste ja naiste tunnipalga suhtena (palgalõhe = keskmine naiste tunnipalk / keskmine meeste tunnipalk)
2. meeste ja naiste keskmise tunnipalga vahe osakaaluna meeste keskmisest tunnipalgast (palgalõhe=meeste keskmine tunnipalk - naiste keskmine tunnipalk / meeste keskmine tunnipalk)

Eesti Statistikaamet ja Eurostat kasutavad viimast meetodit soolise palgalõhe arvutamisel. (Täht *et al.*, 2022)

2009. aastal Eestis läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et soolise palgalõhe tekkimist ja suurenemist mõjutavad naiste karjäärirakkestused, hariduse valik meeste ja naiste seas, ühiskonna normid ja väärtused ning tööturul esinev sooline segregatsioon (Anspal *et al.*, 2009). Segregatsioon tähendab naiste ja meeste jagunemist erinevatele ametikohtadele ja tegevusaladele (Kalme *et al.*, 2014). Sooline segregatsiooni tekib ka erinevates tööstusharudes, mis on samuti mõjuvaks teguriks soolise palgalõhe tekkimisel (Zachorowska-Mazurkiewicz *et al.*, 2023). Sooline erinevus levib ka töökohtade eelistustes, sest mehed eelistavad töökohti, mis pakuvad kõrgeid rahalisi hüvesid, samas kui naised väärtustavad mitterahalisi hüvesid. Kõrgelt tasustatud ametikohtadel oodatakse töötajatelt enam pühendumist, kus paindlikkus ei ole prioriteet. See on ka põhjus, miks enamus naistöötajaid eelistavad kõrgema töötasu asemel mitterahalisi hüvesid (ajaline paindlikkus, töökoha asukoha lähedus kodule jne.). (Redmond *et al.*, 2019) Soolist palgalõhe on selgitatud ka palgaläbirääkimistel soorollidest tulenevatest eripäradest, kus mehed on julgemad ja aktiivsemad küsima kõrgemat töötasu kui naised (Täht *et al.*, 2022). Sooliste palgaläbirääkimise rollide kontekstis kinnitavad mitmed uuringud, et meeste ja naiste erinevaid lähenemisi läbirääkimistele mõjutavad erinevad käitumismustrid: enesekehtestamine, riskivalmidus, enesekindlus, konkurents, mida omakorda mõjutavad ühiskondlikud normid (Bear *et al.*, 2023; Recalde *et al.*, 2023). Naistelt oodatakse ühiskonnas pigem hooldusega seotud rolli täitmist, mis võib samuti avaldada mõju palgaläbirääkimistel (Redmond *et al.*, 2019).

Soolise palgalõhe tekkepõhjuseks organisatsioonis on tekkiv klaaslagi (inglise keeles *glass ceiling*). Klaaslae tekkimist põhjustavaid tegureid on keeruline tuvastada ja lahendada, sest klaaslagi tekib tavaliselt organisatsiooni hierarhia kõrgemal tasemel ning klaaslae kontseptsioon on seotud eelkõige eelarvamuste ja hoiakutega organisatsioonis, mis piiravad naiste võimalusi teha karjääri. (Bishu *et al.*, 2017) Nähtamatud takistavad tegurid klaaslae tekkimisel on näiteks rass, sugu, rahvus või mõni muu diskrimineerimist iseloomustav tegur (Duchini *et al.*, 2020). Mõjuvaks

teguriks soolise palgalõhe tekkimisel on emaduslõiv (inglise keeles *motherhood penalty*, *child penalty*). Emaduslõiv on olukord, kus lastega naistöötajad teenivad vähem kui lasteta naistöötajad ning väljendub laste saamise mõjus sissetuleku suurusele (Täht *et al.*, 2022). Emaduslõivu põhjalikult uurinud Kleven (2022) uuringu tulemustel ilmnes, et laste saamine vähendas Ameerika Ühendriikides naiste tööhõivet 25% võrra ja naiste sissetulekut 33% võrra võrreldes meestega ning emaduslõiv suurenes koos laste arvuga. Suurem on emaduslõivu määr Šveitsis, Austrias, Saksamaal, Ungaris, Tšehhis ning väiksem Taanis ja Skandinaavia riikides. Emaduslõivu määra suurust riigiti selgitavad soolised ühiskondlikud normid, kus näiteks Skandinaavia riigid on edumeelsemad ja eesrindlikumad soolise võrdsuse edendamisel võrreldes teiste Kesk- ja Ida-Euroopa riikidega. (Kleven, 2022) 2023. aasta uuring (Kleven *et al.*, 2023) hõlmas lisaks riikide analüüsile ka kontinente ning uuringu tulemustel selgus, et emaduslõivu määr on sarnane riikides, mis asuvad omavahel lähestikku, kuid mandrite tasandil on suurem erinevus. Ladina-Ameerikas on maailma kõrgeim emaduslõivu määr, samas kui Aasias ja Aafrikas on see madalam. Enamikus Kagu-Aasia riikides on emaduslõivu määr väike, kuid suurem Lähis-Idas, Lõuna-Aasias ja Jaapanis. Sloveenia on esile toodud kui kõige heldema isapuhkuse poliitikaga riik, kus täheldati ka väiksem sooline palgalõhe 2015. aastal (Redmond *et al.*, 2019).

Uuringus, mille eesmärk oli leida, kas emaduslõivu määra suurus on organisatsiooni omandivormi lõikes erinev, jõuti järeldusele, et omandivorm ei mõjuta määra suurust ning probleem esineb nii kohalikes kui välisomanduses olevates organisatsioonides (van der Straaten *et al.*, 2024).

Eestis on emaduslõivu tase märkimisväärne, kus naiste keskmine töötasu on ka seitse aastat pärast lapse sündi keskmiselt kolmandiku väiksem kui enne lapse sündi (Täht *et al.*, 2022).

Eesti on suurima soolise palgalõhega riik Euroopa Liidu liikmesriikide seas, ulatudes Eurostat 2022. aasta andmetel 21,3%-ni, samal ajal kui Euroopa Liidu keskmine on 12,7% (Eurostat, 2024; Lisa 1). Sooline palgalõhe on kogu Euroopas eksisteeriv probleem, kus naised teenivad Euroopas keskmiselt 13,1% vähem tunnis kui mehed. Liikmesriikide vahel on märkimisväärsed erinevused, kus madalaima soolise palgalõhega riik on Rumeenia (4,5%) ning Luksemburgis on soolise palgalõhe kadunud. Väiksem sooline palgalõhe ei tähenda tingimata suuremat soolist võrdõiguslikkust. Sooline palgalõhe esineb sageli riikides, kus naiste tööhõive on madalam ning suur sooline palgalõhe võib viidata sellele, et naised on koondunud madalamalt tasustatud sektoritesse või kus märkimisväärne osa naisi töötab osalise tööajaga. (Euroopa Parlament, 2023) Kui alates 2015. aastast on sooline palgalõhe Eestis vähenenud, siis 2022. aastal Eesti Statistikaameti andmetel palgalõhe hoopis suurenes. See tähendab, et 2022. aastal teenisid naised keskmiselt 17,7% väiksemat brutotunnipalka kui mehed (Tabel 1).

Tabel 1. Eesti soolise palgalõhe statistika aastatel 2015 - 2022

Aasta	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Palgalõhe %	22,2%	20,9%	20,9%	18,0%	17,1%	15,6%	14,9%	17,7%

Allikas: Eesti Statistikaamet (23. november 2023), autori koostatud

Autor selgitab siinkohal statistiliste andmete erinevusi Statistikaameti ja Eurostat andmete vahel. Statistikaamet ja Eurostat arvutavad soolist palgalõhe ühel meetodil. Kuigi Eurostatile jagab andmeid Eesti Statistikaamet, jätab Eurostat välja kõikide riikide palgalõhe arvutamisel alla 10 töötajaga ettevõtted ning põllumajanduse ja riigikaitse sektorid (Eurostat, 2024). See on põhjus, miks Eurostat andmetel 2022. aastal on Eesti palgalõhe 21,3% ning Eesti Statistikaamet esitab 2022. aasta statistikas soolise palgalõhe 17,7%.

Eesti soolise palgalõhe tekkimise põhjuseid analüüsiti Tallinna Ülikooli juhtimisel 2022. aastal uurimisprojektis “Soolise palgalõhe vähendamine” (REGE, *Reducing the Gender Wage Gap*), mille tulemusel suudeti selgitada palgalõhet Eestis 40% ulatuses. Sooline palgalõhe on jaotatud selgitatud ja selgitamata osaks. Selgitatud osa on tööturu segregatsiooniga seotud tegurid, töötajate haridustaseme ja tööstaažiga ning pereeluga seotud töökatkestused naistöötajate seas. Segregatsiooniga seotud tegurina tuuakse välja meeste ja naiste koondumist erinevatele ametialadele ja tegevusaladele. Soolise palgalõhe selgitamata osa tähendab seda, et paljud tegurid ei ole mõõdetavad või on neid keeruline mõõta ja hinnata. Siia kuuluvad ka tööturul esinevad diskrimineerimise erinevad vormid. (Täht *et al.*, 2022)

Käesolev peatükk selgitas soolise palgalõhe mõistet (inglise keeles *gender wage gap*, *gender pay gap*), mis tähendab meeste ja naiste keskmiste bruto tunnipalkade erinevust. Soolist palgalõhe põhjustavad hariduse valik, emaduslõiv, ühiskondlikud hoiakud, tööjõuturu sooline segregatsioon, naiste karjääri katkestused, ettevõtete personalipraktikad ning selgitama osa, mis vajab lisauuringuid. Vaatamata viimastel aastatel vähenenud soolisele palgalõhele on Eesti endiselt esimesel kohal Euroopa Liidus ning Eesti Statistikaameti 2022. aasta andmetel on palgalõhe viimase aastaga tõusnud. Eesti valmistub üle võtma Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi, mille eesmärgiks on saavutada olukord, kus meestele ja naistele makstakse võrdväärse töö eest võrdset töötasu.

1.1.3. Palgasüsteemide teoreetilised alused

Palgaastme- ja palgastruktuurid loovad selge süsteemi tasustamise poliitika rakendamisel organisatsioonis, mis määravad kindlaks, millisele kohale tuleb töökohad struktuuris paigutada. Peatükk keskendubki palgasüsteemi teoreetiliste aluste selgitamisele.

Palgaastmete süsteem pärineb teadaolevalt 19. sajandi lõpust, mil arenes palgatöö organisatsioonides. Organisatsioonile tähendas palgatöötaja pikaajalise töösuhte ja karjääri arendamise võimalusega töötajat, kellele maksti tasu töökogemuse, oskuste ja tööstaaži eest. (White *et al.*, 2004) Palgaastmete süsteem koosneb töötasu astmete, -rühmade või -tasemetest järjestusest, kuhu paigutatakse võrreldava suurusega ametikohtade rühmad (Armstrong, 2010). Palgaastme süsteem võimaldab organisatsiooni töötajatel saada ülevaadet samadel tasemetel olevatest ametikohtadest, kui ka organisatsiooni kõikidest tasemetest, planeerides karjäärivõimalusi ja saades infot töötasude erinevusest (Rose, 2022). Rose (2022) lisab, et palgaastmed loovad selge palgaskaala ja hierarhilise palgastruktuuri, mis diferentseerib palgaastmed. Palgaastmestik muutub palgastruktuuriks, kui igale palgaastmestikule, palga rühmale või palgatasemele on lisatud palgavahemikud (Armstrong, 2022). Palgastruktuurid võeti organisatsioonides kasutusele 1950. aastatel. Loodud struktuuride abil tagatakse samasse palgaastmesse kuuluvate töökohtade sarnane palgamäär, mis toetab organisatsiooni sisemist õiglust. (Stoskopf, 2002) Palgastruktuure kujundatakse selleks, et tasustamisstrateegiad oleksid kooskõlas organisatsiooni eesmärgi, missiooni, visiooni ja äristrateegiaga, aidates luua arusaadavaid ja selgeid süsteeme karjääriarengu ning palgatõusu planeerimisel, ennetades sel viisil töötajate tasustamisega seotud diskrimineerimist ja edendades õiglast töökeskkonda. (CIPD, 2023)

Palgaastmed ja palgastruktuurid organisatsioonis lihtsustavad haldamist töötulemuste, töötaja isikliku panuse, pädevuse ja oskuste hindamisel, edendades õiglust ja läbipaistvust tasustamisel. Struktuurid võimaldavad organisatsioonis töökohtade liigitamist, vältides ebaõiglaseid edutamisi, jäädes samal ajal paindlikuks, et kohaneda muutustega töajourul. Mitteametlik palgatõus tekib aga olukorras, kus puudub selge palgaastmestik ja palgatõusud on meelevaldsed. (Armstrong, 2010)

Käesolevas peatükis käsitleti palgasüsteemide olemust. Palgastruktuurid on vajalikud, et selgitada palga tasemetest tulenevaid erinevusi avatult ja läbipaistvalt töötajatele. Palgastruktuur on õiglane ja toimiv juhul, kui see on kooskõlas organisatsiooni strateegia, väärtuste, visiooni ja missiooniga.

Töötajate seisukohast on määrav, et palgastruktuur oleks organisatsioonis läbipaistev, kõigile kättesaadav ning arusaadav, toetamaks karjääri edendamist organisatsioonis ning ei oleks diskrimineeriv.

1.1.4. Töötasustamise põhimõtete teoreetilised alused

Peatükk keskendub organisatsioonide töötasustamise poliitikale kui olulisele töövahendile inimeste juhtimisel. Töötasustamise süsteemid põhinevad enamasti töötajate töösoorituse hindamisel ja tulemustasude arvestamisel. Töötajad ootavad õiglast töötasu panuse eest, kuid õigluse tunne võib olla subjektiivne ning erineda juhi ja töötaja vaatenurgast.

“Töötasustamise põhiprintsiibid on töötasustamise põhimõtted, millest organisatsioonid juhivad. Neist olulisemad on töötasustamise väline, sisemine ja individuaalne õiglus ning avalikustamine.” (Türk, 2005, lk 273) Töötasustamise väline õiglus tagab võrdse töötasu sarnaste organisatsioonide ja ametikohtadel tegutsevate töötajate vahel organisatsiooni väliselt ning organisatsioonisisene õiglus võimaldab töötasu erisusi organisatsiooni struktuurist ja suuruselt lähtuvalt. Individuaalne õiglus eeldab võrdset tasustamist sarnast tööd tegevate töötajate vahel, võimaldades teha erikokkuleppeid. Töötasustamise süsteemide avalikustamisel on oluline töötajate kaasamine ja põhialuste selgitamisel läbipaistvus. (Türk, 2005) Töötajate tasustamine on töösuhete loomisel ja hoidmisel organisatsioonis oluline ning seoses jätkuva palgakasvuga, moodustavad erinevad pakutavad hüvitiste liigid üha suurema osa palga koguväärtusest. Töötasu koosneb rahalistest ja mitterahalistest hüvedest, kus tasu makstakse töötajale tehtud töö, oskuste, teadmiste ja panuse eest. Iga organisatsioon kujundab endale sobiva töötasustamise süsteemi lähtudes kehtivatest õigusaktidest ja seadustest. (Murray, 2020) Kui varasemalt motiveeriti töötajaid vaid rahaliste vahenditega, siis tänapäeval on oluline pakkuda lisaks mitterahalisi hüvesid (Spisakova, 2019). Rahalised ja mitterahalised hüved organisatsioonis on olulised töötajate motivatsiooni ja pühendumuse loomisel ning ka värbamisel. Mitterahaliste hüvede pakkumine (töö- ja eraelu tasakaal, õppimisvõimaluste toetamine) on oluline värbamisel tööpakkumises ning töötajate üldise heaolu tagamisel, sest uuringud näitavad, et naised peavad mitterahalisi hüvesid olulisemaks kui mehed (Schlechter *et al.*, 2015). Pakutavad hüvitiste liigid sõltuvad organisatsioonide eripärast ning neid mõjutavad konkurents tööjõuturul kui ka organisatsiooni juhtkonna arusaamad (Laundon *et al.*, 2019). Tasustamissüsteemide loomisel ja rakendamisel on oluline kaasata töötajaid, mis suurendab töötajate õigluse tunnet, olles osa süsteemi loomise ja

otsustamise protsessis (Day, 2011). Tasustamissüsteem on oluline inimressursside juhtimise ja arendamise tööriist olemasolevate töötajate hoidmiseks, uute talentide leidmiseks ja konkurentsipüsimisel tööjõuturul (Hu, 2021). Läbipaistvalt ja selgelt kommuniqueeritud ning juhitud tasustamissüsteem toetab organisatsioonis töötajate üldist heaolu ja tulemuslikkust, mõjutades positiivselt töötasuga ja tööga rahulolu ning motiveeritust (Martono *et al.*, 2018; Marasi *et al.*, 2016).

Palgasüsteemi ja töötasu põhimõtete peatükis käsitleti olulisi aspekte organisatsioonidele. Palgastruktuur keskendub sellele, kuidas on töötasud erinevate ametikohtade ja tasemete vahel jaotatud. Töötasu struktuur luuakse organisatsioonis töötasu loomisel individuaalsel tasandil, arvestades erinevaid tasustamise komponente. Palga- ja töötasustamise süsteemide põhimõtted on olulised töötajate tasustamise ja motivatsiooni loomisel ning tasustamise süsteem peab olema õiglane, läbipaistev ning üheselt arusaadav.

1.2. EL palkade läbipaistvuse direktiiv

Antud peatükis antakse ülevaade rahvusvahelistes ja Euroopa Liidu lepingutes sätestatud tööõiguse aluspõhimõttest, milleks on võrdse töö eest võrdne tasu, olles üks olulisi palkade läbipaistvuse vahendeid direktiivi eesmärgi saavutamisel. Peatükis selgitatakse palkade läbipaistvuse mõistet ning direktiivi sisu, mille käigus tutvustatakse lühidalt direktiivi loomise ajalugu.

1.2.1. Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiiv ja ootused Eesti organisatsioonidele

Palkade läbipaistvus annab töötajatele võimaluse võrrelda oma töötasu sama tööd tegevate kolleegide töötasuga ning organisatsioonil tuvastada võimalikud palgaerinevused. Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamise eelduseks on riigi õigusraamistiku, palkade läbipaistvuse meetmete ja jõustamise mehhanismide läbimõeldud strateegiad, mis toetavad tööandjaid soolise võrdõiguslikkuse edendamisel tagades töötajatele õiglase töötasu. (Zilli, 2021)

Palkade läbipaistvusele ei ole kindlat definitsiooni, aga seda on erinevates uuringutes sõnastatud järgnevalt.

Palkade läbipaistvust tõlgendatakse kui organisatsiooni tahet teavitada töötajaid palgakorralduse toimimisest. Mõned organisatsioonid eelistavad piiratud info teavitamisega, samas kui teised pooldavad täielikku avatust, avaldades iga ametikoha palgaandmed ja palgavahemikud,

suurendades seeläbi töötajates usaldust ja edendades õiglust tasustamisel. (Percy, 2022) Palkade läbipaistvuse eesmärk on suurendada palgastruktuuride avatust, vähendada palgaerinevusi ja edendada organisatsioonisisest vastutust ja õiglust. Tegevused hõlmavad palgainfo avalikustamist nii organisatsiooni töötajatele kui ka avalikkusele, järgides samal ajal avalikustamise õiguslikke põhimõtteid. (Bear *et al.*, 2023) Nordli (2023) defineerib palkade läbipaistvust kui töötasu info jagamist ka tulevaste kandidaatidega tööturul värbamise protsessi teatud etapis (töökuulutuses või enne vestlust). Organisatsiooni tasustamise filosoofiast ja poliitikast lähtuvalt, viitab palkade läbipaistvus organisatsioonis tasude vahemike avalikustamisele, kus töötajad on teadlikud üksteise palgatasemest organisatsioonisiselt (Hartmann *et al.*, 2012). Schumann (2024) lisab, et palkade läbipaistvus on üks tähtsamaid komponente palgadiskrimineerimise ärahoidmiseks.

Soolise palgalõhe põhimõtte rakendamise tegevustega alustati 2019. aastal, mil Euroopa Liidu nõukogu võttis vastu järeldused soolise palgalõhe kaotamise kohta. 2021. aastal esitas Euroopa Komisjon ettepaneku uute Euroopa Liidu normide kohta soolise palgalõhe vähendamiseks, mille järel Euroopa Liidu nõukogu leppis kokku ühises seisukohas soolise palgalõhe kaotamiseks. 2022. aastal jõuti Euroopa Parlamendiga kokkuleppele ning 2023. aasta 24. aprillis võttis Euroopa Liidu nõukogu vastu palkade läbipaistvuse direktiivi. (Euroopa Liidu Nõukogu ja Euroopa Ülemkogu, 2024) Tasustamise läbipaistvust käsitlev direktiiv on Euroopa Liidu tööosa, toetamaks liikmesriike rahaliste toetuste ja vahenditega ning seadustega. Eesmärkideks on elu- ja töötingimuste parandamine, tööhõive edendamine, sotsiaalkaitse tagamine ja sotsiaalse tõrjutuse vastu võitlemine. Liikmesriikide valitsuste enda otsustuse ja vastutuse valdkonda kuuluvad palkade reguleerimine, pensionisüsteemide ja pensioniea ning töötushüvitiste väljatöötamine. (*Ibid*, 2024) Palkade läbipaistvuse direktiiv nõuab organisatsioonidelt võrdväärse töö eest makstava tasu avalikustamist, seades 5% suuruse soolise palgalõhe tekkimise korral meetmete kohaldamise kohustuse. Direktiiv sisaldab lisaks õigusnorme rikkuvatele organisatsioonidele sätteid ja trahve, palgadiskrimineerimise ohvritele hüvitisi. Uued normid näevad ette kandidaatidele teavitamise kohustuse ametikohtade palkade vahemikest töökuulutuses või hiljemalt enne algavat töövestlust. Direktiivist lähtuvalt on tööandjal keelatud küsida lisainfot kandidaadilt töötasu kohta. (*Ibid*, 2024) Direktiiv on oluline edasimineku soolise palgalõhe vähendamisel, võimaldades töötajatel pidada läbirääkimisi õiglase töötasu üle, avaldades mõju nii organisatsioonisisestele kui ka organisatsioonide vahelistele soolistele palgaerinevustele. (Alcidi *et al.*, 2022; Bear *et al.*, 2023)

Eesti on toetanud direktiivi väljatöötamist, rõhutades, et kohustused peavad olema tööandjatele lihtsad ja arusaadavad, tagades, et andmete avaldamise kohustus ei tekitaks lisakoormust ning riik

on kogu tegevuses toeks. Riigil on kohustus võtta üle Euroopa Liidu direktiivi nõuded riiklikku õigusesse hiljemalt 2026. aastaks. Sellele eelnevad tegevused hõlmavad erinevaid analüüse, kus tutvustatakse vajalikke muudatusi õigusaktides ning kaasatakse aruteludesse töötajad ja tööandjad. (Sotsiaalministeerium, 2023) Direktiivist lähtuvalt on tööandjatel kohustus jagada värbamisprotsessi käigus hiljemalt enne tööintervjuud infot palgatasemete või palgavahemike kohta. Palkade kujunemine organisatsioonis peaks edaspidi olema töötajatele arusaadav ning toimuma objektiivselt ja sooneutraalselt. Töötaja palk avalikuks ei saa, sest soolist palkade erinevust vaadatakse kogumis. Riigi, Statistikaameti ja Sotsiaalministeeriumiga koostöös on loomisel digilahendus Palgapeegel, mille eesmärk on aidata tööandjatel analüüsida palgalõhet nende ettevõtetes ja vähendada halduskoormust. Direktiivis on jaotatud aruandluskohustuse esitamise tihedus vastavalt töötajate arvule organisatsioonis. 100-149 töötajaga organisatsioonid hakkavad esitama palgalõhe näitajate aruannet alates 2031. aastast ja iga kolme aasta tagant. 150-249 töötajaga tööandjad alates 2027. aastast iga kolme aasta tagant ning organisatsioonidele alates 250 töötajaga, tekib aruande kohustus alates 2027. aastast ja seda iga-aastase aruande esitamise kohustusega. (*Ibid*, 2023)

Käesolevas peatükis kirjeldati direktiivi sisu ja eesmärki. Palkade läbipaistvuse direktiiv muudab tööle kandideerijate jaoks värbamisprotsessi läbipaistvamaks, sest avaldatakse palgavahemikud töökuulutuses või hiljemalt enne tööintervjuud. Organisatsioonisiselt tekib töötajatel õigus saada infot oma palgataseme kohta või töötajaga sama tööd tegevate töötajate keskmise palgataseme kohta. Enne kohustuste kehtivaks kuulutamist, tuleb direktiivi ülevõtmiseks riigil läbi mõelda ja valmistada ette olulised tegevused, sest soolise palgalõhe vähendamise eesmärgil rakendatavad meetodid peavad olema kooskõlas Eesti õigusliku raamistikuga.

1.2.2. Õiguslikud aspektid palkade läbipaistvuse direktiivi kontekstis

Peatükk analüüsib õiguslikke ja regulatiivseid reforme, mis on aluseks sobiva raamistiku loomisel palkade läbipaistvuse meetmete jõustamisel, aidates kaasa suuremale võrdõiguslikkusele organisatsioonides ja soolise palgalõhe vähendamisele riigis. Peatükis tuuakse välja olulisemate seaduste vastavad paragrahvid ning õiguslikku raamistikku analüüsivate uuringute järeldused.

Õigus võrdsele kaitsele kuulub inimese põhiõiguste hulka Eesti Vabariigi põhiseadusest tulenevalt. Eesti Vabariigi põhiseaduses (lühend - PS) §12 on sätestatud:

“Kõik on seaduse ees võrdsed. Kedagi ei tohi diskrimineerida rahvuse, rassi, nahavärvuse, soo, keele, päritolu, usutunnistuse, poliitiliste või muude veendumuste, samuti varalise ja sotsiaalse seisundi või muude asjaolude tõttu.

Rahvusliku, rassilise, usulise või poliitilise vihkamise, vägivalda ja diskrimineerimise õhutamine on seadusega keelatud ja karistatav. Samuti on seadusega keelatud ja karistatav õhutada vihkamist, vägivalda ja diskrimineerimist ühiskonnakihtide vahel.”

Loetletud karakteristikud on diskrimineerimise alused, millega seoses on paljudes ühiskondades kõige enam diskrimineerimist ka esinenud.

Soolise võrdõiguslikkuse seadus (lühend - SoVs) võeti Eesti vastu juba 2004. aastal, mille paragrahvides sätestatakse järgmist.

“§ 1. Seaduse eesmärk ja reguleerimisala

[[RT I 2008, 56, 315](#) - jõust. 01.01.2009]

(1) Seaduse eesmärk on tagada Eesti Vabariigi põhiseadusest tulenev sooline võrdne kohtlemine ning edendada naiste ja meeste võrdõiguslikkust kui üht põhilist inimõigust ja üldist hüve kõigis ühiskonnaelu valdkondades.” (SoVs 2023 §1)

“§ 6. Diskrimineerimine tööelus lg 2 Tööandja tegevust loetakse diskrimineerivaks ka siis kui ta:

3) kehtestab ühest soost töötajale või töötajatele ebasoodsamad töö tasustamise või töösuhtega seotud hüvede andmise ja saamise tingimused kui sama või sellega võrdväärset tööd tegevale teisest soost töötajale või töötajatele; [[RT I 2009, 48, 323](#) - jõust. 23.10.2009]”. (SoVs 2023 §6)

Lisaks on Eestis kehtiv võrdse kohtlemise seadus (lühend - VõrdKS) , kus § 1. lg 1 sätestab.

“Seaduse eesmärk on tagada isikute kaitse diskrimineerimise eest rahvuse (etnilise kuuluvuse), rassi, nahavärvuse, usutunnistuse või veendumuste, vanuse, puude või seksuaalse sättumuse alusel.” (VõrdKS §1 lg 1)

Lisaks toob VõrdKS §12 eraldi välja tööandja kohustuse võrdse kohtlemise põhimõtte:

“§ 12. Tööandja võrse kohtlemise põhimõtte rakendajana ja edendajana

Tööandja peab võrdse kohtlemise põhimõtte edendamisel:

- 1) rakendama vajalikke meetmeid, et kaitsta töötajat diskrimineerimise eest;
- 2) teavitama töötajat sobival viisil käesolevas seaduses sätestatud õigustest ja kohustustest.”

2022. aastal Tartu Ülikooli magistritöö “Palkade läbipaistvuse direktiivi ettepaneku mõju siseriiklikule õigusele ja tööandjale” teemal annab põhjaliku ülevaate Eesti õiguslikust raamistikust ajal, mil direktiiv ei olnud veel vastu võetud. Uurimistöös jõutakse järeldusele, et palkade läbipaistvuse direktiivi ettepanek mõjutab olulisel määral siseriiklikku õigust ja tööandjaid Eestis. Kuigi direktiiv seab tööandjatele mitmeid nõudeid (tasustamise struktuuride loomist,

soolise palgalõhe andmete kogumist ja aruandlust, palgainfo jagamist tööle kandideerijatele), siis Eestis kehtivad regulatsioonid ei hõlma soolise palgalõhe mõistet ning suurem osa direktiivist seatud meetmeid ei ole Eesti õiguslikus korras sätestatud. (Zirk *et al.*, 2022) Palkade läbipaistvuse ja isikuandmete avalikustamise edendamisel on oluline arvestada andmekaitsega seotud teabe avaldamise piirangutest, tagamaks töötajate isikuandmete konfidentsiaalsus (Zilli, 2021; Hooton *et al.*, 2023). Zilli (2021) ja Hooton *et al.* (2023) teevad oma uuringutes ka vastavad ettepanekud, kus tõhusad meetodid isikuandmete anonüümseks muutmiseks on lahenduseks, rakendamaks palgade läbipaistvust. Võrreldes teiste Euroopa Liidu riikide regulatsioonidega, kus sooline palgalõhe on madalam, peab Eesti seadusandja reguleerima õiguslikke vahenditega võrdse tasu põhimõtte rakendamist, kui eesmärk on soolise palgalõhe näitajate vähendamine (Zirk *et al.*, 2022).

Käesolev peatükis käsitleti palgade läbipaistvusest kui oluliste soolise palgalõhe vähendamise meetodist, kus tuleb arvestada nii andmekaitsealaste kui õiguslike nõuetega. Eesti riigi õiguslik raamistik toetab eesmärgi saavutamist ning siinkohal on seadusandjatel oluline roll õiguslike ja regulatiivsete normide koostamisel või muutmiseks. Õigete toetusmeetmete väljatöötamine koostöös tööandjatega on oluline, saavutamaks edukat tasustamise läbipaistvuse meetodit riigis.

1.2.3. Palkade läbipaistvuse ja võrdse tasustamise rakendamise positiivsed ja negatiivsed aspektid erinevate riikide näitel

Töötasu on üks tähtsamaid tegureid töösuhtes ning palgade läbipaistvus ja sooline võrdsus on muutumas üheks prioriteetsemaks teemaks üle kogu maailma. Tööjõuturul domineerivad töötasustamisest tulenevad erinevused ja diskrimineerimine on pälvinud tähelepanu, mistõttu on mitmed riigid võtnud kasutusele meetmed, et tagada õiglane tasustamine ja läbipaistev tasustamise poliitika. Peatükis keskendutakse palgade läbipaistvuse ja võrdse tasustamise rakendamise erinevate meetodite uurimisele erinevates riikides, tuues välja läbipaistvuse positiivsed ja negatiivsed aspektid. Lisaks uuritakse, millised on lahendused tekkinud takistustele töötasustamise korralduses organisatsioonis, töötajate õiguste kaitsmisel ja ettevõtete jätkusuutlikkuse tasakaalu hoidmisel. Tuuakse välja poliitikakujundajate rollist lähtuvalt olulised aspektid meetmete väljatöötamisel.

Palkade läbipaistvuse poliitika on OECD riikides (Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon ehk inglise keeles *Organization for Economic Co-operation and Development*) varieeruv, kus

alates 2000. aastast on 71% riikidest kehtestanud palkade läbipaistvuse nõude. Enamus riike kasutab horisontaalset palkade läbipaistvuse meetet, mis hõlmab sarnase tööstaažiga kaastöötajate palkade avalikustamist organisatsioonis. Vertikaalne palkade läbipaistvuse meede avalikustab palgaerinevusi erinevatel tööstaaži tasemetel töötasu erinevused ning lisaks ka organisatsioonide omavahelisi palkade läbipaistvuse poliitikaid ja palgaerinevusi, mis tõttu kasutatakse seda vähe. (Cullen, 2023)

Euroopa Komisjon soovib kasutada organisatsioonidel kasutusele võtta vähemalt ühte neljast meetmest, et tagada palkade läbipaistvust:

1. Tööandjatel on kohustus esitada aruanne keskmise soolise palgataseme kohta ametikohtade kaupa (ettevõtte palgaaruande esitamise kohustus)
2. Töötajatel on õigus nõuda infot soolise palgataseme kohta sama või võrdväärse töö eest organisatsioonis
3. Tööandjal on kohustus viia läbi audit soolise palga ja palgaerinevuse kohta (palgauditi läbiviimise kohustus)
4. Kasutada meetmeid, mis tagavad võrdse tasustamise, sealhulgas palgaauditid, mida arutatakse asjakohastel läbirääkimistel ja aruteludes tööstusharu tasandil, ettevõtte tasandil või kollektiivlepingute raames, mille sisulisse dialoogi on kaasatud nii tööandjad kui töötajate esindajad. (Eurofound, 2018)

Palkade läbipaistvust peavad mitmed riigid enamasti positiivseks ja toetavaks meetodiks, mis aitab vähendada soolist ebavõrdsust, parandades töötajate rahulolu ning aidates täita organisatsiooni eesmärgi. Edukas meetodi rakendamine nõuab siinkohal põhjalikku ja läbimõeldud strateegilist plaani. (McMullen *et al.*, 2024)

Palkade läbipaistvuse reformide tulemusel on vähenenud sooline palgalõhe Kanadas, Taanis, Šveitsis ja Ühendkuningriigis. Kanadas vähenes sooline palgalõhe peamiselt meeste töötasude vähenemisega, mitte naiste palgatõusu tulemusel. Taani tööjõuturul peeti kollektiivseid läbirääkimisi, mis mõjutasid reformi rakendamise edukust. Šveitsis vähenes 50 ja enama töötajaga ettevõtetes sooline palgalõhe 3,5%. Ühendkuningriikide sooline palgalõhe vähenes 1,6%. (Bennedsen *et al.*, 2023) Meeste töötasude vähendamine avaldas mõju Ühendkuningriigis soolise palgalõhe vähenemisele, 18%-lt 15%-le, vahemikus 2012 - 2019. aastal (Duchini *et al.*, 2020).

Vreeke (2021) toob eeskujuks Islandit, kus Võrdse Tasustamise Standardi meetod (inglise keeles *the Equal Pay Standard* (edaspidi *EPS*)) on eksisteerinud alates 2012. aastast ning algselt oli meetod vabatahtlik. *ESP* hõlmab sertifikaadi taotlemise protsessi, mis nõuab organisatsioonidelt palgaauditite ja -analüüsi läbiviimist, motiveerimaks organisatsioone saavutama sertifitseerimise logo kasutamise. Kui sertifitseerimist ei läbita, kaasnevad trahvid (Benedí, 2021). 2018. aastast muudeti *EPS* organisatsioonidele alates 25 töötajast kohustuslikuks, mille rakendamine oli alguses väljakutseid pakkuv. Väljakutseteks olid juhiste puudumine organisatsioonidele, mis põhjustas tööandjatele ajalise surve palgasüsteemi hindamiseks organisatsioonis. Riik pakkus kohealt tööandjatele koolitusi ja juhendamist palgaanalüüsi koostamisel ja palkade läbipaistvuse rakendamisel organisatsioonis. Aktiivselt panustati eelarvamuste ja soorollide suhtumise muutmisesse ühiskonnas, mis hõlmas soolise võrdõiguslikkuse edendamist hariduses ja töökohal, võimaldades vanemapuhkust ja hoolduskohustus mõlemale vanemale. (Vreeke, 2021)

Austrias ei avaldanud 2011. aastal vastu võetud palkade läbipaistvuse nõue soolisele palgalõhele mingit mõju. 2023. aasta uuringus (Gulyas *et al.*, 2023) selgus, et takistavaks teguriks oli riigi piiratud ligipääs organisatsioonide soolise palgalõhe andmetele, sest tööandjad ei avalikustanud andmeid. Nõuete mittetäitmisel ei olnud ka seaduslikku alust trahvinõudeid esitada. Positiivset mõju avaldas läbipaistvuse nõue naiste värbamisele vabadele ametikohtadele ning sooline palgalõhe pigem vähenes, kuid olemasolevatel ametikohtadel sooline palgalõhe püsis samal tasemel (Böheim *et al.*, 2021). Austria töö- ja sotsiaalkohtul (saksa keeles *Arbeits- und Sozialgericht Wien*) on riigis oluline roll töövaidlusi puudutavate konfliktide lahendamisel ja tööseaduse jõustamisel õigussüsteemis. Kuid isegi Austria töö- ja sotsiaalkohtu nõue tööandjatele esitada palgaaruanne ei andnud tulemusi, sest õiguslikud alused puudusid. Eurofound (2018) uuring kinnitab Austria õigusmeetmete eripära, kus palgaaruanded on vaid ettevõttesiseselt kasutatavad, mis mõjutab soolise palgalõhe tulemusi pigem negatiivselt. Siinkohal tehakse uuringutes (Böheim *et al.*, 2021; Eurofound, 2018) ettepanek poliitikakujundajatele, kaaluda ulatuslikumate ja tõhusamate meetmete rakendamist: palgavõrdsuse seadused, palkade läbipaistvust käsitlevate seaduste põhjalikum väljatöötamine ja rakendamine.

Saksamaal läbiviidud uuringud palkade läbipaistvuse mõjus soolisele palgalõhele (Seitz *et al.*, 2023; Göbel *et al.*, 2020) viitavad asjaolule, et soolise palgalõhe vähendamist mõjutab riigis loodud ebatõhus meede: tööandjad ei pea tasustamisega seotud infot ise avaldama, küll aga on töötajatel õigus küsida infot. Saksamaal kasutuses olev meede on mõjutatud ühiskonna normist, kus töötajad ise ei küsi infot, sest neil on kindel veendumus, et saadav töötasu on õiglane ja

vastavuses nende töökohustustega. Lisaks on töötajatel, eriti naistel, ebamugav küsida palgainfot, kuna kardetakse, et see avaldab negatiivset mõju nende mainele. Seitz *et al.* (2023) ja Göbel *et al.* (2020) teevad järgmise ettepaneku riigile: muuta läbipaistvuse poliitikat, mis kohustab tööandjaid avalikustama soolise palgalõhe andmeid ning avaldama töötajatele töötasude infot.

Poola töökultuur ei soosi arutelusid töötasude teemal ning töötasusid hoitakse ranges saladuses. Grodzicki (2020) uuring tõi siinkohal uue teadmise, kus ilmnes nooremate töötajate (vanuses 25-40 aastat) eelistus palkade läbipaistvusele ja ootus pidada avatud arutelusid töötasuga seotud küsimustes tööandjaga. Kulikowski (2023) keskendus uuringus direktiivi nõuetest tulenevatele avalikele arutelude uurimisele palgavahemike avaldamise kohustusest töökuulutustes. Uuringus toodi välja nii positiivsed aspektid (läbipaistvusest tulenev õigluse tunne töötajate seas, organisatsioonide tulemuslikkus, karjääri toetamine) kui ka negatiivsed aspektid (privaatsuse erinevad küsimused, ressursside mahu suurenemine palgasüsteemide ümberkujundamisel). Palgavahemike avaldamise nõuete kohustuse eelduseks on läbimõeldud plaan ning arvestada tuleb mõjudega tööturule ning ühiskonnas (*Ibid*, 2023).

Eurofound (2018) uuringu tulemused Taanis näitasid, et suurem osa tööandjatest (7 ettevõtet 10-st) järgib seadusest tulenevaid nõudeid ning nõuete täitmine on aastate vältel stabiilne. Taanis kehtestati palgaaruannete kohustus 2006. aastal. 2022. aastal palkade läbipaistvuse uuring kinnitas, et ettevõtete soolise palgalõhe aruande esitamise kohustuse tulemusel vähenes Taanis sooline palgalõhe 2% (Bennendsen *et al.*, 2022). Organisatsioonid saavad soolise palgalõhe mõõtmisel valida kahe meetodi vahel: palgaaruandlus või palgaaudit. Palgaaruandlus hõlmab palgaandmete regulaarset avalikustamist soolise ja teiste muutujate kaupa asjaomastele sidusrühmadele, tagades läbipaistvuse organisatsioonis. Palgaaudit hõlmab põhjalikumalt analüüsi palgaandmete, töökohtade klassifikatsioonide analüüsi, soolise palgalõhe tuvastamisel organisatsioonis. (Benedí, 2021)

Soomes kehtestati kohustuslik palgaauditi täitmise nõue 2014. aastal ning enamik organisatsioone pidas ise vajalikuks järgida võrdõiguslikkuse edendamist ja soolise palgalõhe vähendamist. Edukaid tulemusi 2014. aastal toetas juba 2008 - 2009. aastatel ettevõtete vabatahtlikud aruandlus- ja auditeerimistegevused, mida täitis umbes 60% tööandjatest. Soome valitsus toetas organisatsioone, pakkudes juhendamist ja koolitusi. (Eurofound, 2018)

Eurofound uuringu tulemused 2018. aastal Rootsis näitasid organisatsioonide pigem madalat aktiivsust alguses (nõue hakkas kehtima 1994. aastal), kus vaid 10% palgaaudititest vastas standarditele. 2017. aastast uuringu tulemustel selgus, et juba 48% palgaaudititest vastas nõuetele. (Eurofound, 2018)

Läti ja Leedu on töötasude avaldamise kohustuse tööandjatele seadnud alates 2019. aastast.

Palkade läbipaistvuse rakendamisel võib omandivormil olla oluline mõju organisatsiooni otsustusprotsesside, strateegiate ja tegevuste planeerimisel, sest omandivormist tulenevalt võivad olla huvid ja eesmärgid erinevad. Kohalike omanike organisatsioon võib mõjutada organisatsiooni sidusust, mainet ja suhteid kogukonnaga, kus omanikel on selgem arusaamine kohalikest turgudest, regulatsioonidest ja kultuurilistest eripäradest. Kohalikud võivad eelistada suuremat kontrolli ja salajasust palga otsuste üle ning sellest tulenevalt mitte toetada palkade läbipaistvust organisatsioonis. Välismanduses olevad ettevõtted pigem pooldavad läbipaistvust ja aruandlust organisatsioonis rahvusvahelistest kogemustest tulenevalt. (Tse, 2023)

Direktiivi eduka rakendamise eelduseks on järjepidev koostöö poliitikakujundajate, tööandjate ja teiste sotsiaalpartnerite vahel, kus tööandjad vastutavad aruandluse nõuete täitmise ja läbipaistvuse edendamise eest organisatsioonides ning poliitikakujundajad pakuvad meetme rakendamise protsessis tuge juhiste ja erinevate toetusmeetmetena. Kolmandaks osapoleks sotsiaalpartnerina on ametiühingud, kes esindavad töötajaid, toetades töötajaid läbi koolituse ning nõustamise. (Alcidi *et al.*, 2022; Eurofound, 2018) Poliitikakujundajad peavad lähenema meetme väljatöötamisel tasakaalustatult arvestades töötajate ja ühiskonna tundlikkusega soolise palgalõhe edendamisel, sest palkade läbipaistvus võib mõjutada madalamat palka saavate töötajate motivatsiooni ja tulemuslikkust. (Baggio *et al.*, 2023) Palkade läbipaistvuse edukat rakendamist toetab sobiv õigussüsteem (seadus), töötasu info jagamine avalikult ja tunnustused. Lisaks tuleb pakkuda erinevaid koolitusi ja seminare organisatsioonide teadlikkuse tõstmiseks ja vajalike oskuste arendamiseks (Obloj *et al.*, 2022).

Peatükis keskenduti palkade läbipaistvus meetmete väljatöötamisel olulistele aspektidele. Palkade läbipaistvus avaldab pigem positiivset mõju soolise palgalõhe vähenemisele riigis, kus toetavaks teguriteks on aruannete esitamine ning kontrollimine ja igakülgse toe pakkumine. Palkade läbipaistvuse meedet kohaldades on oluline jõustamise tugevus, millega kaasnevad hoiatavad ja proportsioonis kehtivate sanktsioonide kehtestamine organisatsioonidele, kes eiravad nõuete täitmist. Koostöö poliitikakujundajate ja tööandjate vahel on oluline, et tagada palkade läbipaistvuse nõuete edukas rakendamine ning soolise palgalõhe vähendamine.

1.3. Tööandjate roll palkade läbipaistvuse edukal rakendamisel

Peatükk keskendub direktiivi ühele eesmärgile, milleks on suurendada läbipaistvust töötasude kujundamisel jagades tasuga seotud infot töötajatega ja potentsiaalsete kandidaatidega tööturul. Alapeatükkides tuuakse välja eelnevate uuringute tulemused tööandjate väljakutsetest soolise palgalõhe eesmärgi saavutamisel riigis.

1.3.1. Organisatsioonikultuuri roll. Töötajate teadlikkuse tõstmise ja kaasamise olulisus võrdse tasustamise edendamisel

Ühiskonnas kehtivad normid ja suhtumine soolise võrdõiguslikkuse edendamisse mõjutavad üksikisikute, kogukondade uskumusi ja väärtusi, mis on määrava tähtsusega sooga ja palgavõrdsusega seotud küsimuste arvamuse kujunemisel (Bennedsen *et al.*, 2023). Kultuuriline roll võib mõjutada soolist võrdõiguslikkust organisatsioonides, kus normid ja arusaamad soorollidest ja juhtimisest mõjutavad naiste võimalusi tööturul. Hiinas näitena, on ühiskondlikuks normiks konfliktide vältimine ja harmoonia säilitamine ning töötajad on tagasihoidlikud töötasudest rääkima ja esitama kaebusi. Hiinas põhinevad palgasüsteemid tööstaažil ja töötaja vanusel ning kultuurilisest eripärast tulenevalt on austus staažika töötaja vastu ja lojaalsus organisatsioonile olulise väärtusega, mis mõjutavad töötajate suhtumist palkade läbipaistvusse. (Tse, 2023)

Organisatsioonil on oluline roll ühiskonna kultuuriliste eripärade teadvustamisel ja tegelemisel, et luua kõikidele töötajatele õiglane ja võrdne töökeskkond (Ugarte *et al.*, 2021). Organisatsioonikultuur mõjutab palkade läbipaistvuse reformi edu. Avatust ja võrdsust väärtustavas organisatsioonis on palkade läbipaistvuse meetmete rakendamine tõhusam, sest samaväärseid väärtusi ja uskumusi jagavad ka organisatsiooni töötajad. (Bennedsen *et al.*, 2023) Läbipaistva organisatsioonikultuuri edendamisel loovad tööandjad töökeskkonna, kus töötajad saavad avatult ja hirmuta arutada õiglase tasu üle (Vreeke, 2021). Määravaks teguriks muudatuste juhtimisel on ka organisatsiooni suurus, kus suured organisatsioonid (töötajate arvu arvestades) rakendavad palkade läbipaistvuse meetet aktiivsemalt (isegi agressiivsemalt) kui väiksemad organisatsioonid (Eurofound, 2018; Lyons *et al.*, 2023). Eurofound (2018) ja Lyons *et al.* (2023) lisavad, et suured organisatsioonid peavad vajalikuks omada kontrolli ja juhtida, et olla edukaim soolise palgalõhe vähendamisel ning tööandjate suhtumist on võimalik muuta läbi edulugude jagamise ja tööandjatele suunatud haridus- ja koolitusprogrammide.

Soolise võrdõiguslikkuse edendamisel tuleb tööandjatel tegeleda tekkinud eelarvamustega organisatsioonis, pakkudes paindliku töökorraldus töö- ja eraelu tasakaalus hoidmisel ning

kaasates töötajaid võrdse kultuuri edendamisse (Duchini *et al.*, 2020). Töötajatele on oluline teada, et nende panusega arvestatakse, mis võib aidata lahendada või ennetada tekkivaid konflikte organisatsioonis (Grodzicki, 2020). Töötajate kaasamine avatud aruteludesse ning läbipaistev kommunikatsioon muutuste juhtimisel motiveerib töötajaid ja suurendab töötajate seas õiglust ja kindlust (Heisler, 2021; Cullen, 2023). Dietrich (2023) lisab, et töötasu avaldamine peab olema lisaks läbipaistvusele järjepidev, töötajate tagasisidet väärtustav ning põhinema objektiivsetel kriteeriumidel (tulemuslikkus, oskused ja kogemused). Organisatsioonidel on oluline mõista, et töötajate individuaalsed väärtused, arusaamad õiglusest ning organisatsiooni töökeskkond mõjutavad palkade läbipaistvuse edu rakendamisel (Grodzicki, 2020).

Peatükis käsitleti palkade läbipaistvuse rakendamisel organisatsioonikultuuri tähtsust, mis aitab kaasa soolise palgalõhe ja soolise võrdsuse edendamisele kogu ühiskonnas. Palkade läbipaistvuse muutuste juhtimisel ja tasustamisstrateegia väljatöötamisel peab organisatsioon arvestama enda töökultuuri, väärtuste ja töötajatega, kus tasu puuduvatel teemadel on oluline selge kommunikatsioon ning avatud dialoog töötajatega.

1.3.2. Palkade läbipaistvuse rakendamise mõju tööandjale ja töötajale

Peatükis arutletakse töötasu salajasuse üle ning tuuakse välja palkade läbipaistvuse rakendamisest tulenevad positiivsed ning negatiivsed mõjud nii tööandjale kui töötajale.

Töötasu varjamist peetakse üheks soolise palgalõhe tekkimise põhjuseks ning läbipaistvus võib siinkohal vähendada soolist palgalõhet. (Trotter *et al.*, 2017) Töötajad tajuvad läbipaistvust kui vahendit soolise palgaerinevuse vähendamiseks ja motivatsiooniks, samal ajal tundes kättemaksu ohtu ja kadedust kolleegide poolt, kui teenitakse kolleegist rohkem. Palkade varjamine tekitab tööjõuturul suuremat tööjõu voolavust, lisakulusid tööandjale uute töötajate värbamisel, töötajate rahulolematust ja õigluse puudumist. (Göbel *et al.*, 2020; Cullen *et al.*, 2023)

Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis, suurendades pühendumist tööle ja üldist rahulolu tööandjaga. Läbipaistvus on vahendiks juhtkonna usalduse saavutamiseks töötajate poolt, läbi õiglase ja usaldusväärse tasustamispoliitika, julgustades pidama avatud palgaga seotud arutelusid. (Avdul *et al.*, 2023; Göbel *et al.*, 2020; Tenhiälä *et al.*, 2024) Töötasuga seotud läbirääkimistel soorolle arvestades on läbipaistvuse edendamine oluline

organisatsioonis, võimaldades naistel küsida õiglast tasu läbirääkimistel julgemalt ja teadlikumalt. Palkade läbipaistvuse poliitika organisatsioonis võib vähendada soolist palgalõhet (Recalde *et al.*, 2023; Arricot, 2023).

Lisaks toovad mitmed uuringud (Benedí, 2021; Vreeke, 2021; Sharkey *et al.*, 2022; Duchini *et al.*, 2020; Schumann, 2024) positiivse mõjuna tööandja maine paranemise, suurendades seeläbi konkurentsieelist tööturul värbamisel, olles pühendunud õiglase ja võrdse tasustamise põhimõtete edendaja, kaasates töötajaid aruteludesse ning julgustades pidama läbirääkimisi. Palkade läbipaistvus kiirendab ja lihtsustab ka värbamisprotsessi, vähendades sobimatute kandidaatide kandideerimist (Grodzicki *et al.*, 2020). Kirby (2023) kinnitab, et palkade läbipaistvuse rakendamine mõjutab organisatsiooni pigem positiivselt, sest luuakse reaalsed ootused töötajale (töötasu või vahemiku avalikustamisel) juba töökuulutuse avaldamisel. Palkade avalikustamisega on potentsiaalsetel kandidaatidel ligipääs infole, mille alusel nad saavad teha teadlikke otsuseid ja pidada läbirääkimisi õiglase töötasu üle (Halliday, 2020). Kõik organisatsioonid ei ole valmis palgaga seotud teavet avaldama töökuulutuses. Peamine põhjus on seotud organisatsiooni enda hoiakuga palkade läbipaistvusse. Organisatsiooni suurus ja valdkond ei oma siinkohal määravat tähtsust. (Vormann, 2023)

Palkade läbipaistvuse rakendamisel on tekkimas olukord, kus soolise palgalõhe vähendamise eesmärgil, suureneb naiste töötasu, kuid seda meeste töötasu aeglustumise või peatamise arvelt, et viia need vastavusse naistöötajate töötasudega. (Duchini *et al.*, 2020; Bennedsen *et al.*, 2022; Lyons *et al.*, 2023; Bennedsen *et al.*, 2023) Palkade läbipaistvuse rakendamine võib lisaks mõjutada meeste tootlikkust, kes kolleegide töötasusid teades muutuvad vähem produktiivsemaks (Bennedsen *et al.*, 2022). Töötajate tootlikkuse langus on siinjuures seotud pigem keskmisest töötasust madalamat töötasu saavate töötajate reaktsiooniga palgaerinevusele. Seega organisatsioonid ja riik peavad ennetama tagajärgi ning võiksid rakendada hakata näiteks läbipaistvat hüvitamise meetodeid. (Baggio *et al.*, 2023) Mõju tootlikkusele on samas mitmetähenduslik, sest palkade läbipaistvus tekitab töötajate seas pigem õigluse tunde, mis mõjutab töötaja tootlikkust positiivselt (Bennedsen *et al.*, 2022). Palkade läbipaistvus motiveerib töötajaid parandama oma töö tulemuslikkust, tekitades organisatsioonisisese konkurentsi ning innustades neid rohkem panustama karjääriredelil edasi liikumisel (Fan *et al.*, 2023).

Palgaanalüüside ja auditite läbiviimine on ressursimahukas ning palkade avalikustamine võib tööandjad viia ebasoodsasse olukorda tööturul, põhjustades ootamatuid lisakulusid hüvede

väljamaksmisel ja tekitab lisatööd muudatuste juhtimisel tasustamispoliitikas (Benedí, 2021; Vreeke, 2021; Bamberger *et al.*, 2024; Obloj *et al.*, 2022). Kulude ja halduskoormuse vähendamiseks pakuvad uuringud tehnoloogiliste lahenduste rakendamist automatiseerimise kujul info kogumise ja esitamise protsessis (Vreeke, 2021; Trotter *et al.*, 2017). Privaatsusprobleemide ennetamiseks tuleb organisatsioonil tagada tasude määramise õiglasel protsessid, luues või täiustades ametlikke tööhindamise süsteeme ning neid selgelt kommuniqueerides töötajatega (Heisler, 2021).

Palkade läbipaistvus võib suurendada konkurentsi ja konflikte töötajate vahel organisatsioonis, kahjustades organisatsiooni moraali ja tootlikkust ning põhjustades rahulolematust töötajate seas, tekitades kadedust ja ebavõrdsuse tajumist töötajates kui nad võrdlevad oma töötasu teistega (Vreeke, 2021; Schumann, 2024; Bamberger *et al.*, 2024). Lisaks võivad tööandjad ise kasutada jagatud palgateavet töötasude erinevuste õigustamiseks teatud töötajate töörühmade diskrimineerimiseks. Vastupanu muutustele võib esineda nendes organisatsioonides, kus on juurdunud kultuurilised normid palkade saladuses hoidmiseks ning puudub selge arusaam läbipaistvuse eelistest. Diskrimineerimise potentsiaal võib olla eriti problemaatiline organisatsioonides, kus esineb eelarvamusi ja negatiivseid hoiakuid. (Vreeke, 2021; Trotter *et al.*, 2017) Töötajate konflikti ja omavahelise konkurentsi vältimiseks on võimaliku lahendusena pakutud andmete anonüümseks muutmist, kaitses sellega üksikute töötajate privaatsust, kui jagatakse töötajatele töötasuga seotud infot. Oluline on selge ja avatud kommunikatsioon töötajatele ning tööandja poolt pakutavad koolitused/seminarid palkade läbipaistvuse kontseptsiooni toimimise kohta organisatsioonis. (Vreeke, 2021; Trotter *et al.*, 2017) Schumann (2024) rõhutab, et tasustamisstrateegia peab olema sobiv organisatsioonikultuuriga, järjepidevat tegevust teemaga tegelemisel, läbimõeldud meetme rakendamist ja pidevat organisatsioonisisest kommunikatsiooni.

Käesolevas peatükis analüüsiti palkade läbipaistvust kui olulisemat meetet soolise palgalõhe vähenemisel, mis omakorda mõjutab positiivselt organisatsioonide jätkusuutlikkust. Töötasude avalikuks muutmise aitab kaasa võrdsematele töötasu tingimustele, soodustades õiglust ja mitmekesisust töökohal ning toetades organisatsiooni head mained, mis omakorda suurendab töötajate motivatsiooni ja pühendumist. Organisatsiooni töökultuuri roll on oluline palkade läbipaistvuse edukal rakendamisel. Direktiivi rakendamisel on nii positiivsed tagajärjed (töötajate rahulolu suurenemine ja organisatsiooni maine paranemine) kui ka võimalikud negatiivsed tagajärjed (töötajate produktiivsuse vähenemine, töötajate vaheline konkurents jne). Tööandjate

vastuseisu põhjusteks on enamasti kaasuvad ressursimahukad lisatööd ja kulud (halduslikud ja rahalised), privaatsuse küsimused ning konkurentsieelise kaotamine. Lahendusena pakuvad uuringud selget kommunikatsiooni ja koolitusi/seminare organisatsioonis töötajatele, tasustamisstrateegia kohendamist organisatsioonikultuuriga ja digilahendusi vähendamaks lisatööd.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö empiirilise uuringu peatükis esitatakse uuringu eesmärk ning uurimisküsimused. Antakse ülevaade uurimismeetodist ning kirjeldatakse valimit ja uurimise käiku. Lõpetuseks esitatakse olulisemad uuringu tulemused, järeldused ning tehakse praktilised ettepanekud organisatsioonidele ja poliitikakujundajatele.

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Autorile teadaolevalt on Eestis vähe teadmisi ning ei ole ka varasemalt tehtud uuringut, mis annab ülevaate Eesti erasektoris tegutsevates organisatsioonides võrdse tasustamise põhimõtetest ning võrdse tasustamise loomisel tekkivatest takistustest ja väljakutsetest. Samuti ei ole teadmisi organisatsioonide üldisest hoiakust ning valmisolekust hakata täitma direktiivist tulenevaid kohustusi 2026. aastal.

Magistritöö eesmärk on keskenduda hoiakute selgitamisele direktiivi suhtes ning tekkinud takistustele ja väljakutsetele, mida Eesti organisatsioonid kogevad, püüdes rakendada direktiivist tulenevaid nõudeid, selgitades organisatsiooni omandivormist, suurusest ja vanusest ilmnevaid seoseid erinevates küsimustes.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud **uurimisküsimused**:

1. Millised on tänased rakendatavad meetmed organisatsioonides võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel ning kas olemasolevad tasustamise süsteemid on piisavad direktiivi nõuete täitmiseks?
2. Millises ulatuses mõjutavad direktiivist tulenevad võrdse tasustamise põhimõtete nõuded hetkel rakendatavat organisatsioonide tasustamise poliitikat?
3. Kuidas organisatsioonid tulevad toime võimalike takistustega ning väljakutsetega regulatsiooni rakendamisel ja nõuete täitmisel?

4. Milline on organisatsioonide hoiak võrdse tasustamise ja läbipaistvuse edendamisse ning millised meetmed on hetkel kasutuses toetamaks palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärkide täitmist?
5. Kas ja millised määral mõjutavad organisatsiooni omandivorm, vanus ja suurus palkade läbipaistvuse rakendamist ja edendamist organisatsioonis?

2.2. Uurimismeetod, valimi kirjeldus, uuringu käik ja andmete kogumise põhimõtted

Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi empiiriline uuring personalijuhtide seas, kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks oli valikvastustega avatud ja suletud küsimustega veebipõhine ankeetküsitlus *Google Forms* keskkonnas (Lisa 2). Veebiküsitlus oli avatud vastamiseks perioodil 16. veebruar - 14. märts 2024. aastal. Küsimustiku koostas autor ise, toetudes teoreetilistele allikatele, läbitöötatud artiklitele ja varasemalt läbiviidud uuringutele antud teemal.

Juhuslik valim moodustus väljavõttest Eesti Maksu- ja Tolliameti kodulehel avalikult saadaolevast statistilistest andmetest (Eesti Maksu- ja Tolliameti, 2024). Organisatsioonide andmed sisaldasid 2023. aasta IV kvartali jooksul tasutud maksusid, käibe kogusummat ja töötajate arvu. Magistritöös kasutatud statistilised andmed on avalikustatud 10. jaanuar 2024. aastal. Saadud andmetest selekteeriti need erasektoris tegutsevad organisatsioonid, kellele Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiiv hakkab kehtima ehk alates 100 töötajaga ettevõtted.

Uuringus osalenud organisatsioonide personalijuhid ning tasustamisega tegelevad töötajad täitsid küsimustiku anonüümselt. Vastajatel oli võimalus edastada meiliaadress, kui sooviti valminud magistritööga tutvuda. Uuringus osalenute anonüümsuse kaitseks ei tooda töös välja eraldi ühtegi detailset taustatunnuste ülevaadet või näiteid, seega tulemused esitletakse kokkuvõttena.

Küsimustiku esmase versiooni testimiseks viidi läbi pilootuuring veebis nelja personalijuhiga, kes on personalijuhtimise valdkonnas tegutsenud üle kolme aasta. Pilootgrupil paluti tagasisidet küsimustiku ülesehituse, väidete ja terminite arusaadavuse kohta. Peale andmete korrigeerimist paluti samal pilootgrupil antud küsimustik täita, et saada tagasisidet vastamise mugavuse ning

andmete täitmiseks kulunud aja kohta. Saadud tagasiside põhjal viidi sisse täiendused ning ankeetküsimustikule andis lõpliku tagasiside magistritöö juhendaja.

Samal ajal küsimustiku koostamisega asuti otsima personalijuhtide kontakte läbi erinevate personalijuhtide ühenduste (PARE, HR Selts), kes olid valmis ankeetküsimustikku ka jagama oma sotsiaalmeedia kanalites. Kuna liitude kaudu ei saanud piisavalt tagasisidet, asuti otsima valimisse kuuluvate organisatsioonide personalijuhtide kontakte ettevõtete kodulehelt ning otsingumootor *Google.com* kaudu.

Küsimustik oli avatud vastamiseks 28 päeva, mille jooksul saadeti kolm meelde tuletavat kirja, samal ajal ka helistades ning ankeedile vastuseid suuliselt küsides.

Algne valimi suurus oli 618 organisatsiooni, millest 35 organisatsiooni teatasid, et ei soovi osaleda uuringus, seega lõplikuks valimiks kujunes 583 ettevõtet. Tagasiside küsimustikule saabus 122-lt organisatsioonilt (vastamismäär 20,93%). Ülejäänud 461 ettevõtet korduvatele kirjadele ei reageerinud ning autor otsustas, et üle kolme korra ei ole mõistlik ankeeti saata.

Ankeetküsitluse esimeses osas (küsimused 1-3) küsiti organisatsioonidelt taustaandmeid: omandivorm (Eesti kapitalil põhinev või välisomanikele kuuluv ettevõte), organisatsiooni vanus ning töötajate arv organisatsioonis. Andmete kogumise eesmärk oli selgitada, mil määral on omandivorm, organisatsiooni vanus ning töötajate arv organisatsioonis seotud organisatsiooni valmisoleku, suhtumise ning hoiakuga Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi rakendamise suhtes ning soolise palgalõhe probleemiga tegelemisel. Taustaandmed (vanus, suurus, omandivorm) on uuringus olulised, sest erinevad tegurid võivad mõjutada võrdse tasustamisega seotud väljakutseid ning edukat rakendamist (Alcidi *et al.*, 2022; Benedí, 2021; Eurofound, 2018; Schumann, 2024).

Teise küsimustiku osa (küsimused 4-8) andmete kogumise eesmärgiks oli selgitada, milline on hetkeolukord organisatsioonides palkade läbipaistvuse meetmete rakendamisega ning soolise palgalõhega tegelemisega ehk millises faasis on organisatsioonid ning kas on juba loodud või on loomisel palgasüsteemid palkade läbipaistvuse rakendamiseks. Küsimustiku eesmärk oli ka hinnangu saamine soolise palgalõhe probleemi teadvustamise kohta juhtkonna tasandil. Juhtkond kujundab organisatsioonikultuuri, olles samal ajal eeskujuks kogu meeskonnale ning mõjutades oluliselt organisatsiooni hoiakut, oma meeskonda ja ka valmisolekut soolise palgalõhega tegelemisel (Bennendsen *et al.*, 2023; Heisler, 2021; Avdul *et al.*, 2023).

Ankeetküsitluse kolmanda osa küsimused (küsimused 9-14) keskendusid väljakutsete ja takistuste selgitamisele palkade läbipaistvuse meetmete rakendamisel ja väljatöötamisel. Meetmete loetelus toetuti varasematele uuringutele ja läbitöötatud artiklitele (Gulyas *et al.*, 2023; Dietrich, 2023; Grodzicki, 2020). Eesmärk oli selgitada, millised on hetkel kasutuses olevad meetmed ning millised on meetmete loomisel peamised väljakutsed ja takistused ning lahendused. Vastajad hindasid võrdse tasustamise põhimõtte mõju organisatsiooni olemasolevatele tasustamise põhimõtetele Likerti-tüüpi skaalal (1 = mõjutab väga suurel määral kuni 5 = mõjutab väga vähesel määral). Takistavate tegurite loetelus, said vastajad valida mitu varianti ning valik “muu” andis võimaluse lisada oma variandi, mida antud loetelu ei sisaldanud. Valikvastusega küsimus organisatsioonis kehtestatud palkade läbipaistvust toetavate meetodite väljaselgitamiseks, sisaldas samuti valikut “muu“. Lõpetuseks andsid vastajad tagasiside hetkel organisatsioonis kasutuses olevast töötasuga seotud info jagamise meetoditest.

Küsitluse neljandas osas (küsimused 15-26) hinnati organisatsioonide üldist hoiakut direktiivi suhtes ja valmisolekut töötasuga seotud andmeid avalikustada. Väiteid paluti hinnata 5-pallisel Likerti-tüüpi skaalal (1 = üldse ei nõustu kuni 5 = nõustun täielikult). Organisatsioonide hoiakutest ning riigi ja tööandjate omavahelisest koostööst sõltub palkade läbipaistvuse meetmete ja soolise palgalõhe vähendamise edu mitte ainult organisatsioonis, vaid ka riigis (Bennendsen *et al.* 2023; Alcidi *et al.* 2022; Benedí, 2021; Eurofound, 2018; Vreeke, 2021) Siinkohal oli töö eesmärgist tulenevalt oluline selgitada, milline on organisatsioonide üldine hoiak palkade läbipaistvuse edendamisel, rollide arusaamast riigi, tööandja tasandil ja koostöö väärtustamisest. Viimane küsimus sisaldas valikvastuseid teemal, kellele on palkade läbipaistvuse direktiiv kasulik, mis sisaldas ka variandi “muu“.

Küsitluse viimases osas (küsimused 27-29), said vastajad vabatahtlikult lisada kommentaare ja tähelepanekuid võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse direktiivi teemal, mida küsitlus ei sisaldanud. Valminud magistritööga tutvumiseks, said personalijuhid lisada oma kontakt meiliaadressi.

Ankeetküsitluses saadud vastused salvestati *Google Sheet* keskkonnas ning peale küsitluse lõppemist, 14. märtsil 2024. aastal, laaditi andmed *Excel* faili. Antud fail sisestati andmeanalüüsi *IBM SPSS Statistics 29.0* programmi, kus andmed korrastati, vastused kodeeriti ning toimus andmete analüüs. Uuringus kasutatud erinevate analüüsimeetodite valikul lähtuti tegurite (organisatsiooni suurus, vanus ja omandivorm) mõjust võrdse tasustamise põhimõtete

rakendamisele organisatsioonides. Erinevate analüüsimeetodite kasutamise eesmärk antud töös oli tagada andmete analüüsimisel, hindamisel ja tõlgendamisel usaldusväärsus. Kasutatud analüüsimeetodid olid: risttabelite analüüs, Chi-ruut test, Mann-Whitney U test, Spearman'i rho korrelatsiooni test, Shapiro-Wilki ja Kolmogorovi-Smirnovi testid ning Cronbach'i alfa. Analüüsimeetodite valiku põhjus ning detailne selgitus on väljatoodud järgnevates peatükkides.

2.3. Uuringu tulemuste esitamine, analüüs ja järeldused

Peatükis kirjeldatakse valimit, seejärel võrreldakse ja analüüsitakse saadud andmeid otsides seoseid magistritöö püstitatud eesmärgist ning esitatud uurimisküsimustest lähtuvalt.

2.3.1. Uuringus osalenud valimi kirjeldus ja analüüs

Ankeetküsimustikule vastas 122 organisatsiooni 583-st ning vastamismäär oli 20,93%. Vastajaid oli enam töötleva tööstuse sektorist, 35,2% (n = 43), millele järgnes hulgi-, jaekaubanduse, mootorsõidukite ja mootorrataste remondi sektor 13,1% (n = 16) (Lisa 3 tabel 1). Kuna töö eesmärk ei ole analüüsida sektoripõhiseid mõjusid, siis sellest tulenevalt antud tegurit analüüsis ei kasutata ning saadud tulemused jäävad informatiivseks.

Organisatsiooni suuruse ja omandivormi uurimist peeti oluliseks uurida, sest uuringu tulemustel võib olla nendel teguritel oluline mõju palkade läbipaistvuse ja võrdse tasustamise põhimõtete rakendamisel (Tse, 2023).

Omandivormideks on andmete analüüsimisel kategooriad "Eesti omanikele kuuluv" või "välisomanduses olev ettevõtte". Organisatsiooni vanus on jagatud kategooriatesse ehk vanuse vahemikesse („1-10 aastat“, „11-20 aastat“, „21-30 aastat“, „üle 30 aasta“). Organisatsiooni suurus on jagatud kategooriatesse direktiivi määratlusest tulenevalt („100-149“, „150-249“, „enam kui 250“).

Organisatsioonide vastamise jaotus omandivormi, vanuse ja töötajate arvu järgi on välja toodud eraldi lisas (Lisa 3 tabel 2). 122 vastajast moodustasid Eesti omanikele kuuluvad organisatsioonid 51,6% (n = 63) ning 48,4% (n = 59) välisomanikele kuuluvad ettevõtted. Organisatsioonide vanuselises kategoorias vastas küsitlusele enam organisatsioone vanuses üle 30 aasta, moodustades 41,8% kõikidest vastajatest (n = 51). Kõige vähem andsid tagasisidet 1-10 aastased organisatsioonid, moodustades 8,2% kõikidest vastanutest (n = 10). Seega nooremad

organisatsioonid (vanusegrupp „1-10 aastat“ ja „11-20 aastat“) moodustavad kogu vastajate hulgast 23,8% (n = 29) ning organisatsioonid vanemad kui 20 aastat moodustavad kokku 76,2% (n = 93). Organisatsiooni suuruse järgi oli küsitlusele vastanute seas enim vastajaid kategoorias “Enam kui 250 töötajat” 43,4% (n = 53), väiksem vastajate arv oli kategoorias “150-249 töötajat” 27,9% (n = 34) ja “100-149 töötajat” oli vastajaid 28,7% (n = 35).

Allolevas tabelis (Tabel 2) nähtub, et organisatsiooni vanuse kasvades suurenes ka vastajate arv, kus vanemad organisatsioonid andsid enim tagasisidet. Organisatsiooni suurust arvestades oli enim vastajaid kategoorias “enam kui 250 töötajat”, millele järgnesid kategooriad “150-249 töötajat” ja “100-149 töötajat”.

Tabel 2. Organisatsiooni omandivormi vastamismäär vanuse ja töötajate suuruse lõikes

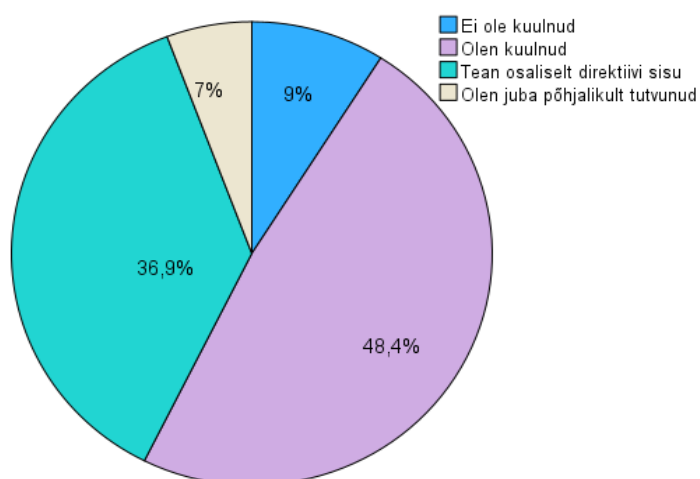
Organisatsiooni vanus omandivormi lõikes	n	Suhteline sagedus %
Eesti omanikele kuuluv		
1 - 10 aastat	4	6,3
11 - 20 aastat	8	12,7
21 - 30 aastat	24	38,1
üle 30 aasta	27	42,9
Välisomanikele kuuluv		
1 - 10 aastat	6	10,2
11 - 20 aastat	11	18,6
21 - 30 aastat	18	30,5
üle 30 aasta	24	40,7
Organisatsiooni suurus omandivormi lõikes		
Eesti omanikele kuuluv		
100 - 149 töötajat	19	30,2
150 - 249 töötajat	16	25,4
enam kui 250 töötajat	28	44,4
Välisomanikele kuuluv		
100 - 149 töötajat	16	27,1
150 - 249 töötajat	18	30,5
enam kui 250 töötajat	25	42,4

Allikas: autori koostatud

2.3.2. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs hetkeolukorra selgitamiseks organisatsioonides

Antud peatüki eesmärk on kaardistada hetkeolukord küsimustele vastamisel organisatsioonides omandivormi, töötajate arvu ning organisatsiooni vanuse mõju arvestades. Tulemused aitavad selgitada personalijuhtide teadlikkust direktiivi sisu ja soolise palgalõhe arvutamise kohta, soolise palgalõhe teadvustamist juhtkonna tasemel, organisatsioonis olemasoleva palgasüsteemide kohta ning mõista kas ja mil määral tegeletakse hetkel organisatsioonis palgaandmete analüüsiga võrdse tasustamise saavutamiseks.

Personalijuhtide teadlikkuse tagasiside tulemustest Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest selgub, et alla poole vastanutest on kuulnud direktiivist (48,4%) ning väike osa organisatsioonide personalijuhte (7%) on juba põhjalikult ka juba tutvunud direktiivi sisuga (Joonis 2).



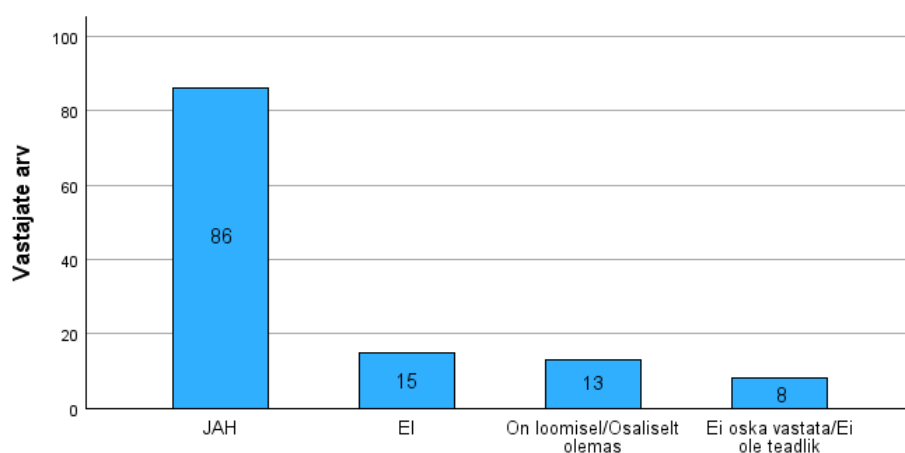
Joonis 2. Personalijuhtide teadlikkus EL palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest
Allikas: autori koostatud

Omandivormi, organisatsiooni vanuse ning suuruse mõju analüüsimisel personalijuhi teadlikkusele, kasutati risttabelite analüüsi. Analüüsi tulemused tuvastasid teatud seoseid. Välisomanikele kuuluvate organisatsioonide personalijuhid on enam teadlikumad ja põhjalikumalt tutvunud direktiivi sisuga (Lisa 4 tabel 1). Statistiliselt olulise seose tuvastamiseks kasutati Chi-ruut testi analüüsi, et hinnata, kahe muutuja vahelise (omandivormid) seose tähendust. Testi tulemusel nähtub, et $p < 0,05$ ($p = 0,035$), mis on väiksem kui tüüpiline olulisuse tase 0,05 (Lisa 4 tabel 2). Tulemus viitab sellele, et omandivormi ja personalijuhi teadlikkuse vahel on statistiliselt oluline seos ning palkade läbipaistvuse direktiivi parem teadlikkus organisatsioonide

personalijuhtide seas välismanduses ettevõtetes võib olla seotud organisatsiooni rahvusvahelise tegevusega.

Vanuse ja suuruse mõju seose analüüsil personalijuhtide teadlikkusele, selgub, mida vanem ja suurem on organisatsioon, seda teadlikumad on organisatsiooni personalijuhid (Lisa 4 tabel 3 ja tabel 5). Chi-ruut testi analüüsi tulemused statistilist olulist seost ei tuvastanud organisatsiooni vanuse ja suuruse mõjust personalijuhi teadlikkusele (Lisa 4 tabel 4 ja tabel 6).

Allolev joonis (Joonis 3) annab ülevaate, kui paljudes organisatsioonides vastajate seas on juba loodud õiglased ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid .

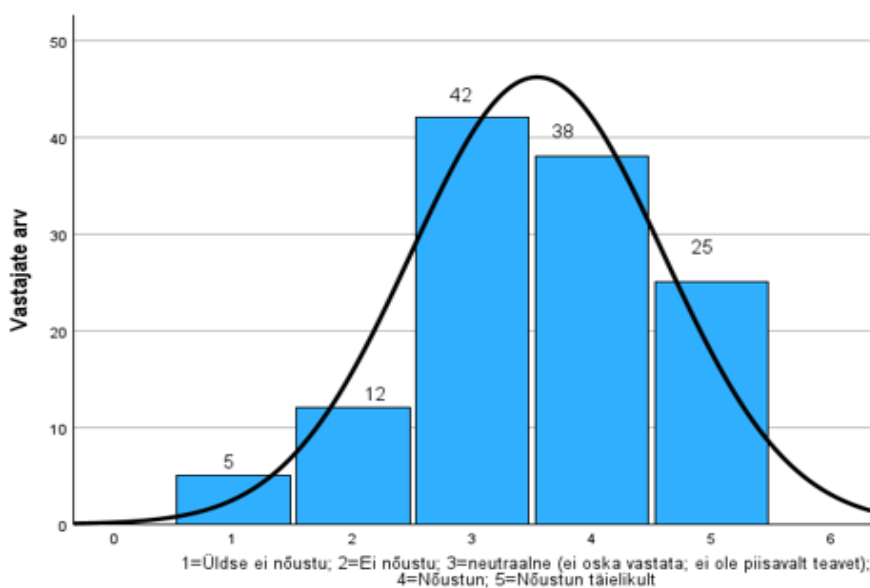


Joonis 3. Ülevaade õiglase ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasolust organisatsioonides
Allikas: autori koostatud

Enamik vastajatest ($n = 86$) väidavad, et organisatsioonis on olemas õiglased ja läbipaistvad palgasüsteemid ning osa vastajatest ($n = 13$) on süsteeme loomas, mis tähendab, et tulevikus on ka nendes ettevõtetes õiglased palgasüsteemid olemas. Analüüsid omandivormi, organisatsiooni vanuse ning suuruse mõju palgasüsteemide olemasolule ettevõttes, teostati risttabelite analüüs, et selgitada välja seoseid. Saadud tulemustest ilmneb, et omandivormil võib olla mõningane seos, sest enam vastuseid märgiti välisomanikele kuuluvatest organisatsioonidest, kus palgasüsteemid on juba olemas (Lisa 5 tabel 1). Statistiliselt olulist seost omandivormi mõju analüüsid ei tuvastatud, sest $p > 0,05$ ($p = 0,401$), seega omandivorm ei mõjuta, kas organisatsioonis on palgasüsteemid olemas või mitte. Organisatsiooni vanuse seose analüüsi tulemusel nähtub, et vanusel võib olla seos palgasüsteemide olemasolu või puudumisega organisatsioonis. Nooremates organisatsioonides kategoorias “1-10 aastat” on palgasüsteemid pigem olemas võrreldes “üle 30

aastaste” organisatsioonidega (Lisa 5 tabel 3). Statistiliselt olulist seost vanuse mõju analüüsil ei tuvastatud, sest $p > 0,05$ ($p = 0,443$). Organisatsiooni suurust analüüsid selgus, et väiksemates organisatsioonides („100-149 töötajat“) on tõenäolisem, et palgasüsteemid on juba olemas või loomisel (Lisa 5 tabel 5). Statistiliselt olulist seost suuruse mõju analüüsil ei tuvastatud, sest $p > 0,05$ ($p = 0,141$).

Allolev joonis (Joonis 4) annab ülevaate vastustest väite kohta, kas juhtkond teadvustab soolise palgalõhe probleemi ja tekkimise põhjuseid.



$$\bar{x} = 3,54; \text{sd} = 1,054$$

Joonis 4. Juhtkonna teadlikkus soolise palgalõhe probleemist ja tekkimise põhjustest

Allikas: autori koostatud

“Nõustun” ja “Nõustun täielikult” vastajaid oli kokku 51,6% ($n = 63$), mis näitab, et juhtkond teadvustab soolise palgalõhe probleemi ning on teadlik tekkimise põhjustest. Aritmeetilise keskmise väärtus sai kõrge hinnangu ($\bar{x} = 3,54$) ning tulemus viitab sellele, et organisatsioonid pigem nõustuvad väitega. Standardhälve ($\text{sd} = 1,054$) näitab, et kuigi vastused on pigem positiivse hoiakuga on siiski märkimisväärne vastajate arv „neutraalne“ arvamusel (Lisa 6 tabel 1).

Võrdleva statistika meetodi valimiseks teostati Shapiro-Wilki ja Kolmogorovi-Smirnovi testid, mis kontrollivad, kas andmete jaotus järgib normaaljaotust. Mõlemat testi kasutati põhjusel, et saada tugevamat kinnitust andmete jaotuse kohta. Shapiro-Wilki test on kasutamiseks pigem väiksemate valimite puhul ning Kolmogorovi-Smirnovi test seevastu üldisem. Testide tulemusena on $p < 0,05$, mis tähendab, et tegemist ei ole normaaljaotusega (Tabel 3). Kuna andmed ei jaotu normaalselt, kasutati järgnevalt mitteparameetrilisi teste. Organisatsiooni suuruse ja vanuse

(järjestatud muutujad) mõju seose uurimisel juhtkonna teadlikkusele kasutati Spearman'i rho korrelatsiooni testi. Andmete esitamisel kasutatakse tabelis Spearman'i korrelatsioonikordajat (ρ) (Lisa 6 tabel 2). Juhtkonna teadlikkuse ja organisatsiooni vanuse omavaheline seos on nõrk negatiivne ($\rho = -0,164$), mis tähendab, et vanemates organisatsioonides on juhtkond vähem teadlikum. Juhtkonna teadlikkuse ja organisatsiooni suuruse vahel on nõrk positiivne seos ($\rho = 0,077$), mis viitab, et suuremate organisatsioonide juhtkonnad on rohkem teadlikumad võrreldes väiksemate organisatsioonidega. Korrelatsiooni statistilised p-väärtused on suuremad kui 0,05, mis tähendab, et statistiliselt olulist seost siiski ei tuvastatud. Organisatsiooni omandivormi (kaks sõltumatut rühma) seose selgitamisel teostati Mann-Whitney U test. Ka selles analüüsis ei tuvastatud statistiliselt olulist seost (Lisa 6 tabel 3).

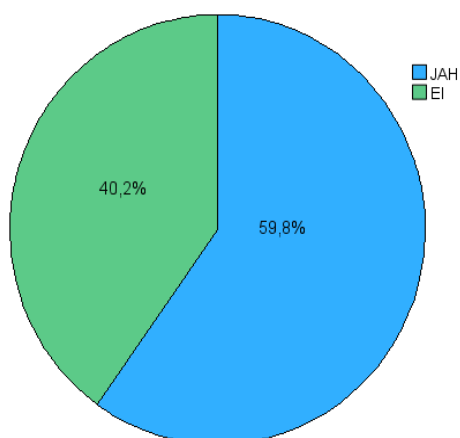
Tabel 3. Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testide tulemused

	Kolmogorov-Smirnov test ^a			Shapiro-Wilk test		
	Statistika	n	p	Statistika	n	p
Organisatsiooni juhtkond teadvustab soolise palgalõhe probleemi ning teab tekkimise põhjuseid Eestis	0,185	122	<0,01	0,895	122	<0,01

a. Lilliefors Significance Correction

Allikas: autori koostatud

Personalijuhtide tagasisidet oskuse ja teadmise kohta palgalõhe arvutamisel ilmestab allolev joonis (Joonis 5).



Joonis 5. Personalijuhtide oskus ja teadmine palgalõhe arvutamisel

Allikas: autori koostatud

Vastajatest üle poole väidavad, et teavad ja oskavad palgalõhe arvutada ning ülejäänud seda teha ei oska või ei ole teadmist. Chi-ruut testi analüüs teostati, et selgitada, kas ilmneb statistiliselt olulisi seoseid omandivormi, organisatsiooni vanuse ja suuruse mõjus personalijuhtide oskusele. Tulemused statistiliselt olulist seost ei tuvastanud (Tabel 4). Seega personalijuhi teadlikkus ja oskus arvutada soolist palgalõhe ei sõltu organisatsiooni omandivormist, suurusest või vanusest.

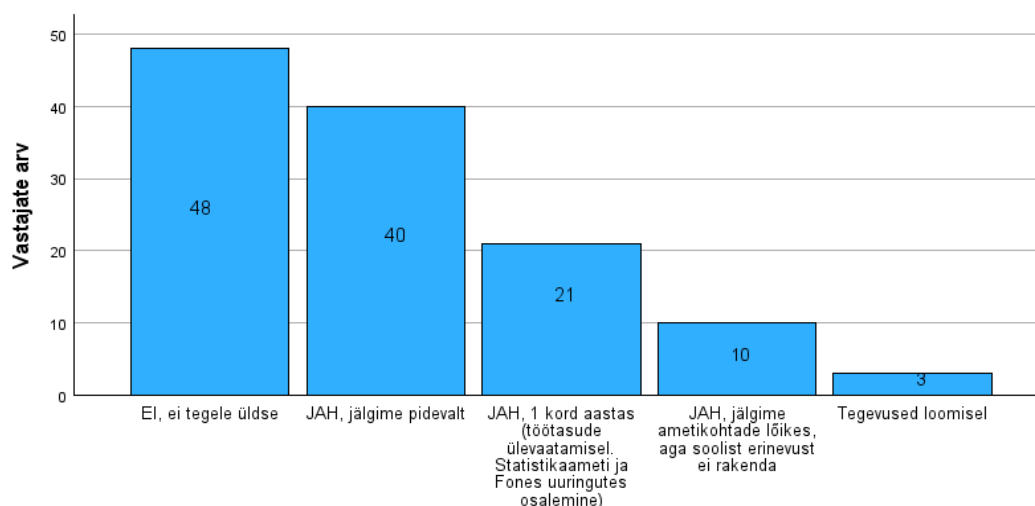
Tabel 4. Statistiliselt olulise seose ilmnemine/puudumine

	Personalijuhi teadlikkus palgalõhe arvutamisel
	p
Omandivorm	0,911*
Organisatsiooni vanus	0,972*
Töötajate arv organisatsioonis	0,242*
Vastajate arv	122

*Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Palgaandmete analüüsi tegelemise kohta organisatsioonis selgus, et suurem osa organisatsioone palgaandmete analüüsiga üldse ei tegele (Joonis 6). 21 organisatsiooni märkis, et palgaandmeid pidevalt ei jälgi, kuid kord aastas vaadatakse andmed üle seoses töötasude avaldamisega statistiliste uuringute jaoks. 10 organisatsiooni lisas, et tegelevad palgaandmete analüüsiga ametikohtade lõikes, aga analüüs ei ole seotud sooliste andmete võrdlemisega.



Joonis 6. Soolise palgaandmete analüüsiga tegelemine organisatsioonides

Allikas: autori koostatud

Selgitamaks, kas organisatsiooni suurus, omandivorm ja vanus omavad seost palgaanalüüsiga tegelemisel, teostati risttabeli analüüs, mille tulemusel selgus, et suuremad organisatsioonid tegelevad soolise palgaandmete analüüsiga rohkem võrreldes väiksemate organisatsioonidega (Lisa 7 tabel 1). Chi-ruut testi tulemusel tuvastati statistiliselt oluline seos, sest $p = 0,013$ (Lisa 7 tabel 2). Seega organisatsiooni suurusel ja palgaanalüüsiga tegelemisel on seos olemas ning suurus mõjutab võrdse tasustamise meetme rakendamist. Kuigi andmete analüüsi tulemusel selgub, et välisomanduses olevad organisatsioonid pööravad enam tähelepanu palgaandmete analüüsile kui Eesti omanikele kuuluvad ettevõtted (Lisa 7 tabel 3), siis Chi-ruut testi tulemustel statistiliselt olulisi seoseid ei tuvastanud, sest p -väärtus on suurem kui 0,05 ehk $p = 0,477$ (Lisa 7, tabel 4). Vanuselises jaotuses esineb erinevusi, kus nooremad organisatsioonid („1-10 aastat“) pigem ei tegele soolise palga andmeanalüüsiga ning vanemad organisatsioonid (alates 21 aastat) kas jälgivad pidevalt või teevad seda vajadusest lähtuvalt (Lisa 7 tabel 5). Chi-ruut testi tulemusel ei ilmnenu statistiliselt olulist seost, sest $p > 0,05$ ehk $p = 0,806$ (Lisa 7 tabel 6).

Lisaks analüüsiti kahe ankeetküsimuse (küsimused 5 ja 8) omavahelisi seoseid, et selgitada, kas vastajate valitud vastused on omavahel loogilises seoses, s.t. kas organisatsioonis loodud õiglaseid palgasüsteeme lisaks ka analüüsitakse? Seoste väljaselgitamiseks teostati risttabeli analüüs (Lisa 8) ja Chi-ruut test (Tabel 5).

Tabel 5. Statistiliselt olulise seose ilmnemise/puudumise analüüs kahe küsimuse vahel

	p
Pearson Chi-ruut	<0,01
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	<0,01
Vastajate arv (n)	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

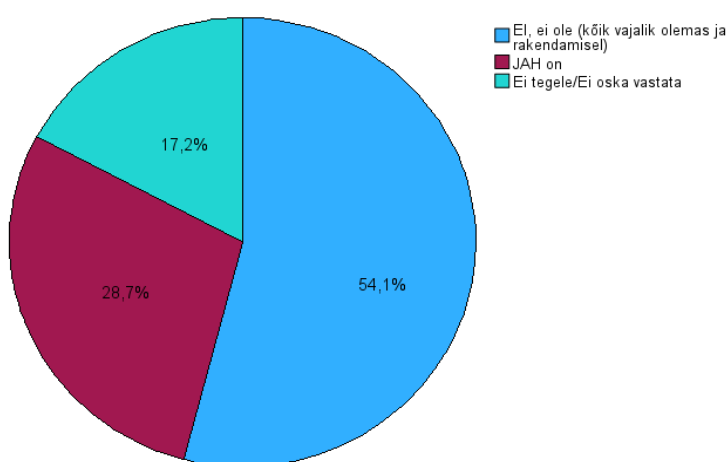
Analüüsides tulemusel selgus, et organisatsioonides, kus süsteemid on juba loodud või on osaliselt olemas, suure tõenäosusega tegelevad ka sooliste palgaandmete analüüsiga. Seega kahele küsimusele vastamisel on vastajate vastused omavahelises loogilises seoses.

2.3.3. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs väljakutsete ja takistuste selgitamiseks organisatsioonides

Peatüki eesmärk on selgitada, millised peamised väljakutsed ja takistused organisatsioonides vajavad lahendamist ning milliseid lahendusi organisatsioonid juba rakendavad. Takistuste,

väljakutsete ning kasutatavate meetmete analüüsil võrreldi lisaks organisatsiooni omandivormi, vanuse ja suuruse mõju, selgitamaks, kas ilmneb seos väljakutsetega tegelemisel ning lahenduste leidmisel.

Küsimusele, kas tasustamise põhimõtete rakendamine pakub väljakutseid, vastas üle 50% organisatsioonidest, et väljakutseid ei ole ning kõik vajalik on juba olemas direktiivi nõuete täitmiseks. Üle veerandi vastanutest ehk 28,7% arvasid, et väljakutseid tasustamise põhimõtete rakendamisel on ning 17,2% organisatsioonidest hetkel teemaga ei tegele või ei oska vastata, mis võib tuleneda info puudusest (Joonis 7).



Joonis 7. Organisatsioonide hinnang tasustamise põhimõtete rakendamise väljakutsetele
Allikas: autori koostatud

Analüüsidest mõju seoseid väljakutsetele omandivormist, vanusest ja suurusest tulenevalt, Chi-ruut testi analüüsi tulemused ei tuvastanud statistiliselt olulist seost, sest p-väärtused on suurem kui 0,05 (Tabel 6).

Tabel 6. Statistiliselt olulise seose ilmnemise/puudumise analüüs organisatsiooni vanusest, suurusest ja omandivormist tulenevalt

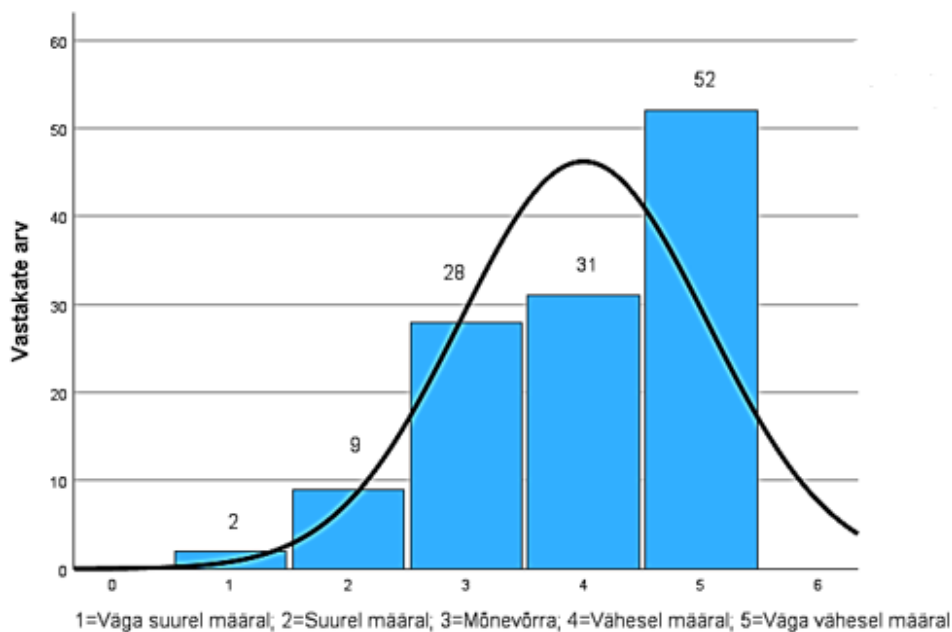
	Omandivorm	Vanus	Suurus
	p	p	p
Pearson Chi-ruut	0,222	0,738	0,690
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,220	0,735	0,680
Vastajate arv (n)	122	122	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Seega väljakutsed organisatsioonides ei ole seotud ettevõtte omandivormi, suuruse või vanusega.

Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamisest tuleneva mõju analüüsimisel organisatsioonis hetkel kasutuses olevatele tasustamise süsteemidele, andis enamik vastajatest hinnangu ($n = 52$), et ei näe väga olulist mõju olemasolevate tasustamise süsteemidele. Põhimõtete rakendamine mõjutab mõnevõrra olemasolevaid süsteeme 28 organisatsioonil ning vähesel määral tunnevad mõju 31 organisatsiooni. “Suurel” ja “väga suurel määral” hindavad mõju 11 organisatsiooni (Joonis 8). Aritmeetilise keskmise ($\bar{x} = 4$) hinnang tähendab, mõju olemasolevatele tasustamise süsteemidele on pigem vähene, aga samas tuleb tähelepanu siiski pöörata nendele organisatsioonidele, kus mõju on suur.



$\bar{x} = 4$; $sd = 1,502$; $n = 122$

Joonis 8. Tasustamise põhimõtete mõju hinnang olemasolevatele tasustamise süsteemidele
Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni suuruse ja vanuse statistiliselt olulise seos tuvastamiseks teostati Spearman'i rho korrelatsiooni analüüs, mis näitas nõrka negatiivset seost, kuid statistiliselt olulist seost organisatsiooni suurusest või vanusest tulenevalt ei ilmnenu, sest $p > 0,05$ (Tabel 7).

Tabel 7. Organisatsiooni vanuse ja suuruse mõju võrdse tasustamise rakendamisele olemasolevate tasustamise põhimõtetele (Spearman'i rho korrelatsiooni analüüs).

		1	2	3
1. Organisatsiooni vanus	ρ	1,000	0,076	-0.066
	p		0,405*	0,471*
	n	122	122	122
2. Töötajate arv organisatsioonis	ρ	0,076	1,00	-0.060
	p	0,405*		0,512*
	n	122	122	122
3. Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine mõjutab organisatsiooni olemasolevaid tasustamise põhimõtteid	ρ	-0.066	-0.060	1,00
	p	0,471*	0,512*	
	n	122	122	122

*Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni omandivormi mõju selgitamiseks teostati Mann-Whitney U test, mille tulemusel samuti ei ilmnenud statistiliselt olulist seost (Tabel 8).

Tabel 8. Mann-Whitney U testi analüüs statistilise olulisuse seose ilmnemisest/puudumisest

Testi tüüp	Tulemused
Mann-Whitney U test	1818,000
p	0,826*

*Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

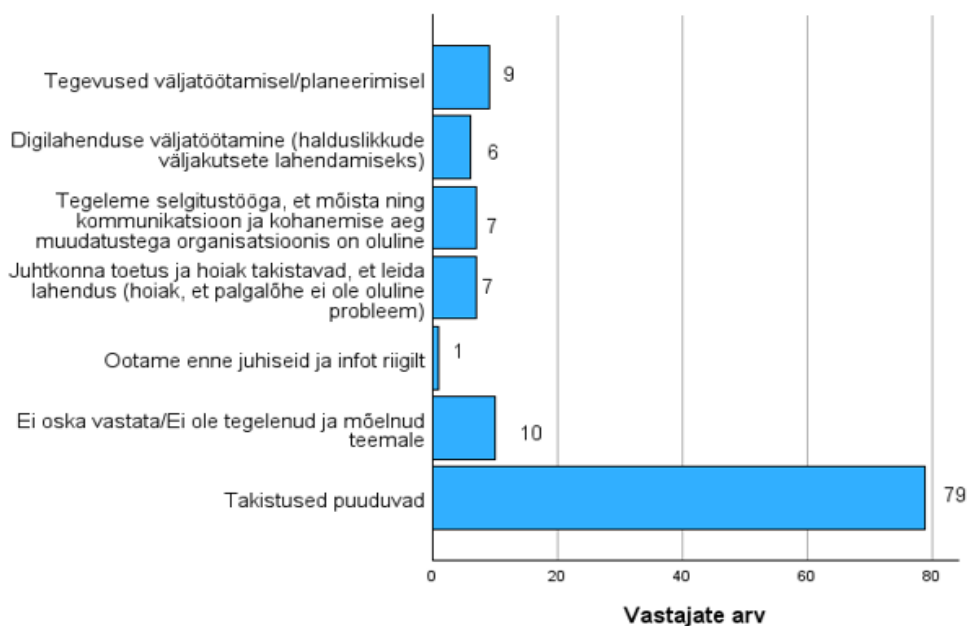
Takistuste ilmnemise küsimuses palkade läbipaistvuse rakendamisel organisatsioonis, olid enamus vastajaid arvamusel, et takistused puuduvad ning kõik vajalik on juba olemas (Tabel 9). Siiski valisid mitmed vastajad ($n = 27$) etteantud valikus takistuseks halduslikud väljakutsed, mis võivad puudutada digilahenduste puudumist, organisatsioonid ei analüüsi või ei jälgi olemasolevaid andmeid. Puuduvad väärtused tabelis tähendavad, et vastaja antud küsimustikus etteantud vastuse varianti ei valinud.

Tabel 9. Võrdse tasustamise põhimõtteid takistavad tegurid organisatsioonis

	n	Puuduvad väärtused	Kokku vastajaid
Hoiak (organisatsioonis eristatakse meeste ja naiste tööd)	2	120	122
Töötasustamise põhimõtetest mitte kinnipidamine	1	121	122
Takistused puuduvad, kõik vajalik olemas	70	52	122
Halduslikud väljakutsed (sobiv digilahendus jne)	27	95	122
Pädeva spetsialisti puudumine	8	114	122
Organisatsioonikultuur ei toeta	12	110	122
Teadmatus (ei tea mida ja kuidas teha)	19	103	122
Juhtkonna toetuse puudumine	14	108	122
Palgastruktuuri puudumine	16	106	122
Töötasustamise põhimõtete puudumine	10	112	122

Allikas: autori koostatud

Küsimusele number kaksteist vastamisel, kus vastajad pidid vabas vormis andma tagasisidet, millised on tegevused takistuste tekkimisel, andsid enamus organisatsioone ka selles küsimuses vastuse, et takistusi ei ole (Joonis 9).



Jooni 9. Organisatsioonide lahendused takistuste ületamisel

Allikas: autori koostatud

Analüüsid antud küsimuses võimalikku mõju omandivormist, vanusest ja suurusest tulenevalt, teostati Chi-ruut testi analüüs. Omandivormil ja vanusel ei ole statistiliselt olulist seost, sest p-väärtus on suurem kui 0,05. Küll aga organisatsiooni suurusel võib olla mõju erinevate takistustega

toimetulekul, sest tõepärasuse suhte väärtus tuli 0,05 ($p = 0,05$), millest ilmneb nõrk statistiline seos (Tabel 10).

Tabel 10. Statistiliselt olulise seose ilmnemise/puudumise analüüs organisatsiooni omandivormist, vanusest ja suurusest tulenevalt

	Omandivorm	Vanus	Suurus
	p	p	p
Pearson Chi-ruut	0,879	0,591	0,226
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,833	0,398	0,050
Vastajate arv (n)	122	122	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Analüüsidest vastuseid küsimusele number kolmteist, mille eesmärk oli selgitada, millised on hetkel rakenduses olevad meetmed võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel organisatsioonides, vastas 101 organisatsiooni, et töötajatele on antud võimalus avatult palga küsimusi puudutavatel teemadel rääkimine juhi või personalijuhiga, mis on ka oodatud vastus ja tänapäeval tavapärase praktika organisatsioonides (Tabel 11).

Tabel 11. Organisatsioonides hetkel kasutuses olevad palkade läbipaistvuse meetmed

	n	Puuduvad väärtused	Kokku vastajaid
Tasustamise põhimõtteid ja töötasuga seotud infot ei kommukeerita organisatsioonis	8	114	122
Organisatsioonis ei ole süsteemseid meetmeid	18	104	122
Meetmed on väljatöötamisel	18	104	122
Töötajal on võimalus saada selgitusi ja arutada avatult töötasuga seotud teemadel otsese juhi või personalijuhiga	101	21	122
Organisatsioonis jagatakse töötajale enda ametikohta puudutava palgaturu informatsiooni	22	100	122
Organisatsioonis on tööajale kättesaadav enda ametikohta puudutav palgastruktuuri info	46	76	122
Organisatsioonis on töötajale kättesaadav enda ametikohta puudutava töötasu põhimõtted ja töötasu kujunemine	78	44	122
Organisatsioonis korraldatakse töötajale selgitavaid infoseminare tasustamise põhimõtete ja palgavahemike kohta	19	103	122

Allika: autori koostatud

Mitmed organisatsioonid (n = 78) vastasid, et töötajatele on kättesaadavad enda ametikohta puudutavate töötasustamise põhimõtete ja kujunemise info ning palgastruktuuri puudutav info on samuti olemas kui töötaja soovib sellega tutvuda (n = 46). Seega töötajate enda soovil organisatsioon töötasuga seotud infot jagab.

Uuringus esitatud küsimusele organisatsioonide valmisolekust jagada või avaldada palgavahemikku vastas enamik personalijuhte, et töötasuga seotud infot jagatakse värbamisprotsessi käigus töövestluse ajal kandidaadiga, mis on tänapäeval tavapärane (Tabel 12).

Tabel 12. Organisatsioonides hetkel kasutuses olevad palkade avaldamise ja jagamise meetmed

	n	Puuduvad väärtused	Kokku vastajaid
Organisatsioonis palgavahemikega ja töötasuga infot ei jagata	10	112	122
Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot organisatsioonisiselt ainult juhtidele	33	89	122
Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot organisatsioonisiselt kõikidele töötajatele	14	108	122
Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot värbamisprotsessi käigus töövestluse ajal kandidaadiga vesteldes	96	26	122
Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot värbamisprotsessi käigus töövestluse enne töövestlust	45	77	122
Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot värbamisprotsessi käigus töökuulutuses	46	76	122

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonidest 46 vastasid, et avaldavad palgavahemikkude infot ka töökuulutuses ning pea samaväärne vastajate arv (n = 45) jagab palgainfot enne töövestlust, mis on direktiivi üks nõuetest ja kohustustest tööandjale tulevikus.

2.3.4. Uuringu tulemuste võrdlev analüüs hoiakute hindamiseks organisatsioonides

Organisatsioonide hoiakutel on oluline mõju edukal palkade läbipaistvuse direktiivi rakendamisel ja toimimisel. Antud peatükis selgitatakse hoiakuid hindavate küsimuste (küsimused ankeedis 15-24) kaudu, milline on organisatsioonide üldine hoiak palkade läbipaistvuse direktiivi osas ja valmisolek nõudeid täitma hakata ning millise hinnangu annavad ettevõtted direktiivi eesmärgile üldiselt. Hoiakuid selgitava küsimustiku reliaabluse hindamiseks teostati Cronbach'i alfa test (α). Skaalat saab pidada reliaabseks kui $\alpha \geq 0,7$ (Tooding, 2020). Tabel 13 on esitatud tulemus, kus küsimustiku reliaablus on üle 0,7 ehk $\alpha = 0,836$. Antud küsimustikku saab pidada usaldusväärseks andmete tõlgendamisel ja analüüsimisel.

Tabel 13. Hoiakute küsimustiku (küsimused 15-24) reliaabluse koefitsent

Küsimuste arv	α
10	0,836

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt teostati küsimuste kirjeldav analüüs ning tulemuste ja andmete esitamisel kasutati vastajate arvu (n), järjestatud andmete keskmist väärtust ehk mediaani (Me), aritmeetilist keskmist (\bar{x}), kõige sagedamini esinevaid väärtusi ehk moodi (Mo), miinimumväärtust (*min*), maksimumväärtust (*max*) ja standardhälvet (sd). Tulemused on esitatud eraldi lisas (Lisa 9 tabelid 1-2). Shapiro-Wilki ja Kolmogorovi-Smirnovi testid teostati, et kontrollida, kas andmete jaotus järgib normaaljaotust. Mõlemat testi kasutati, et saada tugevamat kinnitust andmete jaotuse kohta. Tulemused on esitatud eraldi lisas (Lisa 10).

Küsimus 15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.

Analüüsi tulemusena selgus, et organisatsioonid on pigem positiivse hoiakuga direktiivi eesmärgi valides skaalal valikud „nõustun“ ja „nõustun täielikult“ (n = 68). Siiski on märkimisväärne arv „neutraalne“ vastajaid (n = 41), mis tähendab, et organisatsioonid ei oska avaldada arvamust, kuna ei ole piisavalt teadmisi (Lisa 9 tabel 1).

Küsimus 16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel

Organisatsioonidest enamik vastajaid leidis, et palkade läbipaistvuse meetmete rakendamine on oluline soolise palgalõhe vähendamisel, mida näitab ka mediaani kõrge näitaja (Me = 4). Siinkohal

on organisatsioonid pigem positiivse hoiakuga meetmete rakendamise olulisuse hindamisel soolise palgalõhe vähendamise eesmärgil (Lisa 9 tabel 2).

Küsimus 17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise

Antud küsimuse analüüs näitab tugevat hinnangut ja organisatsioonide kõrget hoiakut, kus aritmeetiline keskmine, mediaan ning mood on kõrge näitajaga ($\bar{x} = 4,17$, $Me = 4,00$, $Mo = 5$) (Lisa 9 tabel 2). Organisatsioonide hoiak on väga positiivne ning leitakse, et palkade läbipaistvusel on oluline osa õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisel.

Küsimus 18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel

Oodatav on siinkohal tulemus, kus valdav osa organisatsioone mõistab, et töötajate kaasamine ja koolitamine on tähtis tasustamise läbipaistvuse edendamisel, mida näitavad tulemustes kõrge aritmeetilise keskmise väärtus ($\bar{x} = 3,78$) ning mediaani väärtus ($Me = 4$) (Lisa 9 tabel 2).

Küsimus 19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis

Organisatsioonid hindavad kõrgelt seost selge ja läbipaistva töötasustamise ning töötajate karjääri edendamise ja motivatsiooni püsimisel vahel, kuna aritmeetilise keskmise tulemus kõrge ($\bar{x} = 3,97$) (Lisa 9 tabel 2). Seega, hoiak hinnangu andmisel jaotub skaala kõrgemale hinnangule.

Küsimus 20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis

Selles küsimuses on vastuste vahel teatav hajuvus ning standardhälve tulemus ($sd = 1,09$) viitab ka sellele. Kuigi hajuvus on teatud määral olemas, on enamike organisatsioonide valikud koondunud aritmeetilise keskmise ümber ($\bar{x} = 3,37$) (Lisa 9 tabel 2). Hoiak selles küsimuses on pigem positiivne ning ollakse arvamusel, et palkade läbipaistvus vähendab töötajate liikumist organisatsioonis.

Küsimus 21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis

Vastajate tagasisidest järeldub teatud hajuvus ($sd = 1,053$), kus mõned vastajad antud väitega “ei nõustu” või on “neutraalsed”. Sellegipoolest on enamik organisatsioone väitega siiski nõus, mida näitab vastuste kõrge aritmeetilise keskmise ($\bar{x} = 3,64$), mediaan ($Me = 4,00$) ja mood ($Mo = 4$) (Lisa 9 tabel 2). Hoiak antud küsimuses näitab, et organisatsioonid hindavad palkade läbipaistvuse mõju organisatsiooni jätkusuutlikkusele positiivselt.

Küsimus 22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis

Organisatsioonid on hinnanud palkade läbipaistvuse mõju konkurentsi suurenemisele ning konfliktide tekkimisele töötajate vahel organisatsioonis pigem neutraalselt ($\bar{x} = 3,03$) (Lisa 9 tabel 2).

Antud väide sai küsimustikus kõige madalama hinnangu, mis tähendab, et enamik organisatsioone pigem ei ole nõus väitega, et palkade läbipaistvus tekitab konflikte ning suurendab konkurentsi organisatsioonis sees.

Küsimus 23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse

Vastajate üldine positiivne hinnang ning skaalal saadud tulemuste kõrge hinnang ($\bar{x} = 3,54$, Me = 4,00) näitab organisatsioonide üldiselt positiivset hoiakut ning valmisolekut tegutseda ja panustada soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse (Lisa 9 tabel 2). Antud küsimuses on organisatsioonide hoiak ühene ning saadud tulemused viitavad mõõdukale üksmeelele väitele vastamises.

Küsimus 24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis

Organisatsioonid pigem nõustuvad väitega ($\bar{x} = 3,57$) ning enim valiti skaalal kõrgem väärtus (Me = 4) (Lisa 9 tabel 2). Viimases hoiakut hindavas küsimuses on vastajad taaskord pigem nõus esitatud väitega ning negatiivseid hinnanguid skaala küsimuses oli vähe.

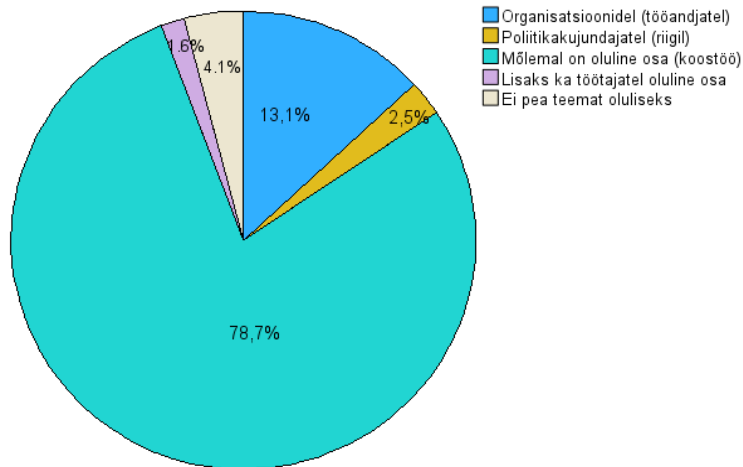
Ankeetküsimuste vastuste analüüsil ei tuvastatud normaaljaotust (Lisa 10). Järgnevalt teostati Mann-Whitney U test organisatsioonide omandivormi mõju statistilise olulisuse seose ilmlemise või puuduse tuvastamiseks hoiakuid selgitavate küsimustele vastamisel. Testi tulemused ei tuvastanud statistiliselt olulist seost omandivormi mõjust tulenevalt küsimustele vastamisel, kuna p-väärtus on suurem kui 0,05 (Lisa 11).

Organisatsioonide vanuse ja suuruse mõju statistilise olulisuse seose ilmlemise või puuduse tuvastamiseks hoiakuid selgitavate küsimustele vastamisel teostati Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs, sest kahe järjestatud muutuja vahelise seose tugevuse mõõtmiseks on antud mitteparameetiline test sobiv. Organisatsiooni vanusel ei ilmnenud statistiliselt olulist seost hoiakute väljendamisel küsimustikule vastamisel, sest olulisuse tase on suurem kui tüüpiline olulisuse tase 0,05 (Lisa 12). Organisatsiooni suurusel ei tuvastatud samuti statistiliselt olulist seost, sest p-väärtused on suuremad kui tüüpiline olulisuse tase 0,05 (Lisa 13). Seega organisatsiooni suurusel ja vanusel ei ole statistiliselt olulist seost hoiakute hindamisel.

Hoiakuid selgitavate küsimuste (küsimused 15-24) omavahelise statistiliselt olulise seose ilmumise või puudumise tuvastamiseks teostati Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs (Tabel 14). Seose hindamisel on kasutuses kokkuleppelised piirid, kus $\rho \leq 0,3$ on nõrk seos, $0,3 < \rho < 0,7$ keskmise tugevusega ehk mõõdukas seos ning kui $\rho \geq 0,7$ hinnatakse seost tugevaks (Sauga, 2020, lk 398).

Võttes aluseks kokkuleppelised piirid nähtub tabelis tugev korrelatsioon küsimuste vahel number 15 ja number 16 ($\rho = 0,722$), mis tähendab, et kui organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse eesmärki, siis pooldatakse ka läbipaistvuse rakendamise olulisust organisatsioonis soolise palgalõhe vähendamisel. Antud küsimuste vahel tuvastati analüüsis ka statistiliselt oluline seos ($p < 0,001$). Väga lähedal tugeva seose hinnangule on küsimuste number 18 ja number 19 korrelatsioon ($\rho = 0,669$), kus organisatsioonid peavad oluliseks töötajate kaasamist ning koolitamist, mis omakorda annab olulise panuse töötajate motivatsiooni püsimisel ja karjääri edendamisel organisatsioonis. Kuna seost peetakse tugevaks juhul kui $\rho \geq 0,7$, siis antud seos jääb siiski mõõdukaks. Nõrgad seosed tabelis näitavad, et seos jääb alla kokkuleppelise piiri ($\rho \leq 0,3$) ning korrelatsiooni analüüs tuvastas kümne küsimuse vahel nõrga seose (Tabel 15). Nende korrelatsioonide vahel tuvastati ka statistiliselt oluline seos ($p < 0,01$). Näiteks küsimused 15 ja 22 ning küsimused 16 ja 22 puhul selgub, et tööandjad, kes hindavad positiivselt palkade läbipaistvuse eesmärki ning pooldavad läbipaistvuse rakendamist ei muretse, et läbipaistvus võib põhjustada konflikte ja konkurentsi suurenemist töötajate vahel. Näiteks positiivne nõrk korrelatsioon küsimuste 20 ja 17 vahel viitab tööandjate hoiakule, et töötajate lahkumine organisatsioonis tõenäoliselt väheneb kui rakendatakse võrdse tasustamise põhimõtteid ning on tagatud läbipaistev tasustamise süsteem. Küsimuste vahel tuvastati ka statistiliselt oluline seos (Tabel 15). Kolme väitepaari vahel oluliselt statistilist seost ei ilmnenud, sest p-väärtus oli suurem kui tüüpiline olulisuse tase 0,05 (küsimuste 19 ja 22 puhul $p = 0,083$, küsimuste 20 ja 23 vahel $p = 0,128$ ning küsimuste 22 ja 23 juhul $p = 0,196$). Seega organisatsioonid leiavad, et palkade läbipaistvuse edendamine organisatsioonis ei tähenda, et suureneb konkurents töötajate vahel. Organisatsioonid on valmis panustama palkade läbipaistvuse edendamisse ning ei ole hoiakut, et organisatsioonis töötajate vaheline konkurents suureneb ning tekib konflikte. Enamus tulemusi näitab mõõdukat ehk keskmist korrelatsiooni väidete seost analüüsis, jäädes vahemikku $0,3 < \rho < 0,7$. Organisatsioonid on palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärgi suhtes positiivse hoiakuga ning mõistetakse soolise palgalõhe vähendamiseks vajalike meetmete väljatöötamist. Siiski suhtutakse palkade läbipaistvusesse pigem ettevaatlikult. Kuna direktiivist tulenevate nõuete täitmine ei ole organisatsioonide fookus hetkel, siis ollakse ootaval seisukohal.

Palkade läbipaistvuse edukal rakendamisel on organisatsioonide hinnangul oluline koostöö kõikide osapoolte vahel (Joonis 10). Enamik organisatsioone hindas oluliseks direktiivi rakendamisel ja väljatöötamisel koostööd kõigi osapooltega.



Joonis 10. Organisatsioonide hinnang palkade läbipaistvuse rakendamise rollide olulisusest
Allikas: autori koostatud

Direktiivis kasulikkust hinnates arvati, et enim kasu saab direktiivist ühiskond (Tabel 14).

Tabel 14. Organisatsioonide tagasiside palkade läbipaistvuse kasulikkuse kohta

Vastuste valikud:	n	Puuduvad väärtused	Kokku
Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik: EI OSKA ÕELDA/EI VALDA TEEMAD	3	119	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik: TÖÖOTSIJALE TÖÖTURUL KANDIDEERIMISEL	80	42	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik: ÜHISKONNALE	88	34	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik: TÖÖTAJALE ORGANISATSIOONIS	70	52	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik: TÖÖANDJALE	54	68	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv: EI OLE KELLELEGI KASULIK	1	121	122
Palkade läbipaistvuse direktiiv ei ole kasulik ega kahjulik - TEKITAB LISATÖÖD	1	121	122

Allikas: autori koostatud

Üldist vastuseisu uuringus ei tuvastatud, seega direktiivi nähakse pigem positiivse tegurina.

Organisatsioonidel oli võimalus lisada kommentaare ja vastata küsimustele vabatahtlikult (küsimused 27 ja 28). Personalijuhtide poolt lisati järgmised ettepanekud ja ootused:

- Selge ja läbimõeldud digilahenduse olemasolu;
- Võimalikult vähe bürokraatiat raporteerimiskohustuse loomisel;
- Oluline on tähelepanu pöörata nendele organisatsioonidele, kus organisatsioonikultuurist tulenevalt on raske uusi meetodeid ja nõudeid rakendada (organisatsioonid üle 30 aasta);
- Oluline on vanemapuhkuse ja hüvitise kohustuslikuks muutmine vanemate vahel (50/50), mis annaks põhjuse maksta meestele ja naistele samal ametikohal sama palka.

Mitmete organisatsioonid hinnangul on direktiivi rakendamisel oluline riigipoolne tugi ning erinevad teavitussüritused, seminarid ning koolitused vajalikud, et tekiks selge arusaam, mida tuleb tegema hakata. Peetakse oluliseks riigipoolseid selgeid juhiseid ja informatsiooni jagamist ning tööandjate harimist digilahenduse kasutamisel.

3. JÄRELDUSED JA PRAKTILISED SOOVITUSED

3.1. Uurimisküsimuste tulemused ja järeldused

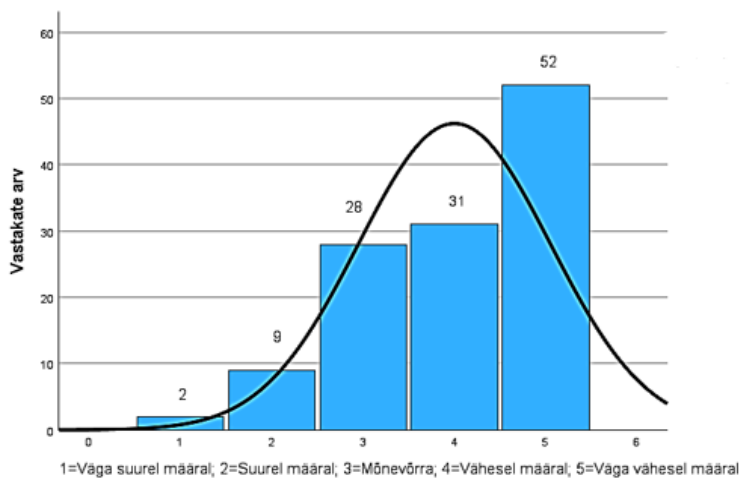
Esimene uurimisküsimus: Millised on tänased rakendatavad meetmed organisatsioonides võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel ning kas olemasolevad tasustamise süsteemid on piisavad direktiivi nõuete täitmiseks?

Uuringu tulemustest järeldus, et personalijuhtide teadlikkus EL palkade läbipaistvuse direktiivist on pigem madal. Väike osa personalijuhtidest on põhjalikult direktiiviga juba tutvunud, mis tähendab, et suurem osa organisatsioonidest ei ole endiselt teadlikud tulevastest kohustustest ja nõuetest. Olukord ei ole hea, arvestades, et direktiivi eesmärgiks on suurendada läbipaistvust, teadlikkust õiglasest tasustamisest, mis on oluline soolise palgalõhe vähendamisel riigis (Euroopa Liidu Nõukogu ja Euroopa Ülemkogu, 2024) Vaadeldes organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse mõju personalijuhtide teadlikkusele tuvastati, et välisomanduses olevate organisatsioonide personalijuhid on enam teadlikumad kui Eesti ettevõtete personalijuhid. Statistiliselt oluline seos leiti omandivormi mõjust teadlikkusele, mis tähendab, et suurem teadlikkus välisomanduses olevates organisatsioonides võib tuleneda rahvusvahelisest tegevusest, kus omanikel on enam ressursse ja kogemust organisatsioonis palkade läbipaistvuse edendamisel või kus peakontorite poolt on kehtestatud rahvusvahelised nõuded ja standardid. Välisomanduses olevatel organisatsioonidel võib olla kohustus järgida rangemalt regulatsioone ja seadusi, et vältida sanktsioone (Vreeke, 2021). Kuigi teadlikkus direktiivi kohustustest on madal, tegelevad siiski mitmed organisatsioonid palkade analüüsiga ning lähtutakse pigem vajadusest kui direktiivi nõuetest. Antud teemas vajavad organisatsioonid konkreetseid juhiseid palgasüsteemide loomisel ja lisateavet direktiivi nõuete kohustustest. Statistiliselt olulist seost meetmete rakendamisel, võrdse tasustamise edendamisel omandivormist, suurusest ja vanusest ei ilmnunud.

Teine uurimisküsimus: Millises ulatuses mõjutavad direktiivist tulenevad võrdse tasustamise põhimõtete nõuded hetkel rakendatavat organisatsioonide tasustamise poliitikat?

Hinnangu andmisel vastas enamus organisatsioone ($n = 83$), et olulist mõju direktiivist tulenevate nõuete rakendamisel kasutuses olevatele tasustamissüsteemidele ei täheldata (Joonis 8). Väike osa vastajaid ($n = 11$) ennustavad mõju suurel või väga suurel määral ning mõnevõrra väikest mõju prognoosivad 28 organisatsiooni. Statistiliselt olulisi seoseid organisatsiooni omandivormi,

suuruse ja vanusest tulenevalt ei ilmnenud, mis tähendab, et teguritel ei ole olulist mõju nõuete täitmisel.



$\bar{x} = 4$; $sd = 1,502$; $n = 122$

Joonis 8. Tasustamise põhimõtete mõju hinnang olemasolevatele tasustamise süsteemidele
Allikas: autori koostatud

Tulemustest järeldub, et organisatsioonid on valmis ja osaliselt järgitakse võrdse tasustamise põhimõtteid ning suuri muudatusi olemasolevatele tasustamissüsteemidele pigem ei prognoosita. Organisatsiooni suuruse ja omandivormi uurimist peeti oluliseks, kuna nendel teguritel võib olla oluline mõju nõuete rakendamisel (Tse, 2023). Antud uuringu tulemused ei tuvastatud statistiliselt olulist seost ja tulemustel ei saadud kinnitust, et organisatsiooni omandivorm ja suurus on määravaks teguriks põhimõtete rakendamisel organisatsioonis. Ka organisatsiooni vanusel ei tuvastatud statistiliselt olulist seost.

Kolmas uurimisküsimus: **Kuidas organisatsioonid tulevad toime võimalike takistustega ning väljakutsetega regulatsiooni rakendamisel ja nõuete täitmisel?**

Oodatav oli tulemus, kus üle 50% vastajast väljakutseid ei näe, sest nagu eelmisest uurimisküsimuse tulemustest järeldub, on organisatsioonid valmis järgima direktiivi nõudeid, kuna olemasolev tasustamispoliitika toetab seda. Tasub märkimist, et 28,7% organisatsioonidest siiski teatavaid väljakutseid prognoosib. Kui uuringu tulemustest enamus organisatsioone takistusi ei näe, siis mõned vastajad töid välja takistusteks järgmised tegurid:

- pädeva spetsialisti puudumine organisatsioonis;
- juhtkonna toetuse puudumine;
- halduslikud väljakutsed;
- organisatsioonikultuur.

Organisatsioonikultuuri mõju palkade läbipaistvuse meetmetele täheldati ka teoreetilises analüüsis (Bennedsen *et al.*, 2023), mis tõi välja, et juhtkonnaga samaväärseid organisatsiooni väärtusi jagavad ka organisatsiooni enda töötajaid. Kui kultuur seda ei toeta, siis üldjuhul ka töötajad ei tule muudatustega kaasa või vastupidi. Statistilisi olulisi seoseid taksituste tekkimisel ning väljakutsetega tegelemisel ei tuvastatud organisatsiooni omandivormi, vanuse või suurusega seotult. Uuringu tulemusel ilmnas organisatsiooni suuruse mõjus nõrk statistiline seos takistustega tegelemisel, kus suuremad ja väiksemad organisatsioonid tajuvad takistusi erinevalt. Siin tuleb arvestada, et ressursside kättesaadavus võib olla organisatsiooni suurusest lähtuvalt erinev ning ka organisatsiooni struktuuril on oluline roll, mis võimaldab luua erinevatel ametikohtadel põhjendatud töötasude erisusi (Türk, 2005).

Neljas uurimisküsimus: **Milline on organisatsioonide hoiak võrdse tasustamise ja läbipaistvuse edendamise ning millised meetmed on hetkel kasutuses toetamaks palkade läbipaistvuse direktiivi nõuete täitmist?**

Oodatavaks on tulemus, kus enamik tööandjaid ($n = 101$) annavad töötajatele võimaluse ise pöörduda ja arutada palgaga seotud küsimuste üle juhi või personalijuhiga ning märkimisväärne on organisatsioonide arv ($n = 78$), kus töötajatele on kättesaadav töötasu põhimõtted ja kujunemine. Palkade läbipaistvuse direktiivi üks olulisemaid nõudeid on kohustus jagada värbamisprotsessi käigus hiljemalt enne tööintervjuud infot palgatasemete või palgavahemike kohta (Sotsiaalministeerium, 2023). Kuna direktiivi eesmärgiks on palgavahemike avaldamine väljaspool organisatsiooni, siis hetkel jagab suur osa organisatsioonidest ($n = 96$) palgaga seotud infot töövestluse ajal, mis on tänapäeval pigem tavaline praktika, kuid direktiiv seda meedet ei toeta ning see peab muutuma. Siinkohal on uuringus märkimisväärne arv organisatsioone Eestis, kus jagatakse palgavahemikke juba enne töövestlust ($n = 45$) ja töökuulutuses ($n = 46$). Seega uuringu tulemustest lähtuvalt saab järeldada, et mõned organisatsioonid juba nõudeid täidavad, kuid enamus tööandjaid vajavad veel tuge ning selgitust. Tuleb arvestada, et mitmed organisatsioonid ei ole veel valmis palgavahemikkude infot töökuulutuses jagama hoiakutest tulenevalt (Vormann, 2023).

Hoiakute küsimuste analüüsi tulemusel järeldub, et üldiselt on organisatsioonid positiivselt meelestatud ning hoiak pigem toetab palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärke, mis näitab organisatsioonide valmisolekut direktiivi nõudeid täitma hakata ning mõistavad kohustuste täitmise olulisust, kui riik on toeks erinevate meetmete pakkumisega. Kui üldine hoiak on positiivne, siis märkimisväärne osa vastajaid jääb hoiakuid hinnates neutraalseks, mis võib

tähendada, et saadakse aru soolise palgalõhe probleemist, kuid direktiivi rakendamisest tulenevat mõju ei osata hinnata, mis võib viidata olukorrale, kus teavet ei ole organisatsioonis piisavalt.

3.2. Arutelu. Praktilised soovitused poliitikakujundajatele ja organisatsioonidele

Töö tulemustest ja teoreetilisest analüüsist lähtuvalt teeb autor ettepaneku poliitikakujundajatele tegeleda EL palkade läbipaistvuse direktiivi teadlikkuse tõstmisega organisatsioonides, eriti Eesti omanduses olevate ettevõtete seas. Riik võiks kaaluda teavituskampaaniate, seminaride ja koolituste korraldamist, edulugude jagamist, alustades aktiivset koostööd tööandjate ühendustega, kaubanduskodade ja ametiühingutega, et toetada organisatsioone palgaandmete süsteemide loomisel ning kindlustada valmisolek direktiivi nõudeid täita 2026. aastast. Poliitikakujundajatel on oluline roll meetmete toetamisel ning arendamisel läbi seaduste ja määruste kehtestamise, juhiste andmisel tööandjatele, tunnustuste ja stiimulite pakkumise, koolitusprogrammide loomisel ja teadlikkuse tõstmisel (Obloj *et al.* 2022). Soome valitsus toetas organisatsioone, pakkudes erinevaid koolitusi ja juhendades tööandjaid palgaauditite läbiviimisel (Eurofound, 2018) Islandis panustas riik aktiivselt eelarvamuste ja soorollide suhtumise muutmisesse ühiskonnas, mille tegevusteks oli soolise võrdõiguslikkuse edendamine hariduses ja töökohtades (Vreeke, 2021). Suheldes sidusrühmadega (tööandjad, töötajad) avatult, arutades privaatsusprobleeme ja murekohtasid on riigil võimalik hinnata olukorda ning organisatsioonid saavad läbi koolituste ja riigipoolse toe töötada välja endale sobivaid meetmeid (Tse, 2023). Palkade läbipaistvust saab edukalt rakendada kui on olemas põhjalik ja läbimõeldud strateegiline plaan (McMullen *et al.*, 2024), mida toetab koostöö kõikide osapoolte vahel (Alcidi *et al.*, 2022; Eurofound, 2018).

Kuigi suurem osa organisatsioonidest suurt mõju olemasolevatele tasustamissüsteemidele ei ennusta ning ei tunnetata, on riigil oluline siiski jätkata erinevate koolituste pakkumistega ning teadlikkuse tõstmisega organisatsioonides. Kuigi organisatsiooni suurusel ei ole määravat mõju direktiivi nõuetest tulenevalt olemasolevatele tasustamissüsteemidele, võivad mõned organisatsioonid siiski vajada rohkem toetust, mis aitab neil paremini mõista, planeerida ning luua sobivaid palkade läbipaistvust järgivat tasustamissüsteemi oma ettevõttes. Iga tööandja, iga organisatsioon kujundab just endale sobiva töötasustamise süsteemi lähtudes kehtivatest õigusaktidest ja seadustest (Murray, 2020).

Takistusi ja väljakutseid põhjustavate tegurite lahendamisel teeb autor järgmised ettepanekud. Organisatsioonikultuuri roll võrdse tasustamise põhimõtte edukal rakendamisel on oluline ning tööandjad ise peaksid siinkohal tegelema tekkinud eelarvamustega organisatsioonis, pakkudes paindlikku töökorraldust ning kaasates töötajaid võrdsuse edendamisel. Paindliku töökorraldus pakkumine hõlmab töö- ja eraelu tasakaalu edendamist, mis aitab töötajatel julgemalt töö- ja perekohustusi võrdselt jagada. (Duchini *et al.*, 2020) Lahendamaks kulude ja halduskoormusega seotud murekohti pakuvad uuringud tehnoloogiliste lahenduste rakendamist automatiseeritud kujul (Vreeke, 2021; Trotter *et al.*, 2017). Eesti riik on loonud digilahenduse Palgapeegel, mis on registriandmetel põhinev digilahendus organisatsioonide palgalõhe seiramiseks ning mis peaks vähendama haldusega seotud lisatööd (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2024). Digilahendus on organisatsioonidele kättesaadav aprillist 2024. aastal, mis võimaldab analüüsida hetkeolukorda ettevõttes soolise palgalõhe tuvastamiseks.

Juhtkonna toetuse puudumine on Eesti organisatsioonides üks takistusi, millega tuleb tegeleda aktiivsemalt. Juhtide koolitamine töötasude läbipaistvuse eeliste ja väljakutsete teemal on vajalik, et aidata organisatsioone võrdse tasustamise põhimõtete rakendamisel olla edukas. Juhid peavad mõistma töötasude läbipaistvusest tulenevat eelist, milleks on usalduse, õigluse ja mitmekesisuse edendamine töökeskkonnas (Schumann, 2024). Positiivseks mõjuks on kindlasti töötajate usalduse võitmine juhtkonna vastu läbi avatud kommunikatsiooni ning töötajate kaasamine töötasusüsteemide loomisel ning kõigile üheselt arusaadava tasustamispoliitika kaudu. (Avdul *et al.*, 2023; Göbel *et al.*, 2020; Tenhiälä *et al.*, 2024)

Eestis tegutsevates organisatsioonides on juba rakendamisel palkade läbipaistvust edendavad meetmed. Aga kas need on piisavad soolise palgalõhe vähendamisel ning täidavad direktiivi eesmärki? Siinkohal teeb autor organisatsioonidele ettepaneku ise võtta vastutus ning jagada infot töötajatele aktiivsemalt töötasustamise põhimõtteid tutvustavatel koolitustel, mitte ei lasu vastutus töötajal, kellel võib olla ebamugav minna ja küsida palgainfot (Seitz *et al.*, 2023; Göbel *et al.*, 2020). Töötasude info jagamisel kasutatavate meetmete osas tuleb organisatsioonidel direktiivi nõuetest lähtuvalt hakata jagama palgavahemikke kas enne töövestlust või töökuulutuses. Riigil tuleks siinkohal leida erinevaid viise, toetamaks neid organisatsioone, kus palgavahemikkude jagamine tekitab küsimusi ja kõhklusid. Autor teeb siinkohal poliitikakujundajatele ettepaneku palkade läbipaistvuse rakendamise edulugude jagamise, koolituste ning seminaride korraldamise, et tööandjad mõistaksid võrdse tasustamise eesmärgi ning palkade läbipaistvusest tulenevat kasu organisatsioonile. Positiivne mõju on tööandja maine paranemine, suurendades seeläbi konkurentsieelist tööturul värbamisel, palkade läbipaistvus kiirendab ja lihtsustab

värbamisprotsessi, vähendades sobimatute kandidaatide kandideerimist (Grodzicki *et al.*, 2020). Töötasude vahemike avalikustamisega töökuulutuses luuakse reaalsed ootused töötajale (Kirby, 2023). Töötasustamise süsteemide avalikustamisel on oluline töötajate kaasamine ja põhialuste selgitamisel läbipaistvus (Türk, 2005).

Organisatsioonide hoiakud direktiivi eesmärkide suhtes on erinevad, kuid suurem osa tööandjaid on siiski positiivselt meelestatud. Siinkohal tuleb pöörata tähelepanu tööandjatele, kes jäävad võrdse tasustamise osas neutraalseks, pakkudes neile erinevaid koolitusi, seminare. Need meetodid aitavad organisatsioonidel mõista palkade läbipaistvusest tulenevat kasu ning vähendada keskpäraseid hoiakuid, sest üldist vastuseisu analüüs ei tuvastanud. Oluline on organisatsioone julgustada, jagada edulugusid strateegiate rakendamisel ning ka tunnustada (Obloj *et al.*, 2022).

Palkade läbipaistvuse edukal rakendamisel on oluline koostöö, kuhu kaasatakse kõik osapooled (riik tööandjad, töötajad). Poliitikakujundajatel on oluline roll meetmete väljatöötamisel ja eestvedamisel. Meetmete rakendamist peavad toetama palgavõrdsuse seadused, palkade läbipaistvust käsitlevate seaduste põhjalikum väljatöötamine, rakendamine ning järjepidev riigipoolne kontroll (Böheim *et al.*, 2021; Eurofound, 2018; Zirk *et al.*, 2022).

KOKKUVÕTE

Euroopa Liidu nõukogu võttis 24. aprillil 2023. aastal vastu palkade läbipaistvuse direktiivi, mille eesmärk on saavutada olukord, kus naistele ja meestele makstakse võrdväärse töö eest võrdset tasu.

Käesolev magistritöö keskendus organisatsioonide hoiakute väljaselgitamisele Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi suhtes ning võrdse tasustamise põhimõtteid rakendades tekkinud takistustele ja väljakutsetele, mida Eesti organisatsioonid kogevad. Seoseid uuriti nii organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse tasandil. Lisaks selgitati hetkeolukorda organisatsioonides võrdse tasustamise ja palkade läbipaistvuse edendamisel ning olemasolevate tasustamissüsteemide sobivust direktiivi nõuete täitmiseks. Samuti uuriti mõju ulatust olemasolevatele tasustamissüsteemidele direktiivist tulenevate nõuete täitmisel. Autorile teadaolevalt on Eestis vähe teadmisi ning ei ole ka varasemalt tehtud uuringut, mis annab ülevaate Eesti erasektoris tegutsevates organisatsioonides võrdse tasustamise põhimõtetest ning võrdse tasustamise loomisel tekkivatest takistustest ja väljakutsetest. Samuti ei ole teadmisi organisatsioonide üldisest hoiakust ning valmisolekust hakata täitma direktiivist tulenevaid kohustusi alates 2026. aastast.

Töö eesmärgi saavutamiseks töötles autor esmalt läbi mitmeid uuringuid ja artikleid, mis käsitlesid erinevate riikide kogemusi läbipaistvuse rakendamisel ning peamisi väljakutseid meetme väljatöötamisel. Oluline oli eelnevatest uuringutest välja tuua, mis on peamised takistused võrdse tasustamise põhimõtte rakendamisel ning millised on toimivad meetmed soolise palgalõhe vähendamisel organisatsioonides erasektoris. Saadud andmete põhjal kirjutati töö teoreetiline osa ning teoreetilisest käsitlusest lähtuvalt püstitati töö eesmärk ja sõnastati uurimisprobleem. Eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks koostati veebipõhine ankeetküsitlus. Ankeetküsitlusele andis tagasiside 122 organisatsiooni (583-st organisatsioonist) ning valimisse kuulusid alates 100 töötajaga tööandjad, kellel palkade läbipaistvuse direktiivi nõuded hakkavad kehtima.

Uuringu käigus kogutud organisatsioonide taustaandmed olid omandivorm, vanus ja suurus. Oluline erinevus tuli välja personalijuhtide teadlikkusest direktiivi kohta, kus Eesti omanikele kuuluvates organisatsioonides on teadlikkus madalam võrreldes välisomanduses olevate organisatsioonidega. Välisomanikele kuuluvate ettevõtete personalijuhtide teadlikkus võib olla tingitud ettevõtte rahvusvahelisest tegevusest, kus on oluline täita erinevaid nõudeid ning oluliselt mõjutab ka omanike rahvusvaheline kogemus. Lisaks selgus, et olulist mõju olemasolevate tasustamissüsteemidele direktiivist tulenevate nõuete täitmisel organisatsioonid ei tähelda. Kui varasemad uuringud on pidanud oluliseks uurida organisatsioonide omandivormi ning suurusest tulenevat mõju valmisolekule, siis antud magistritöös need tulemused kinnitust ei leidnud. Eesti organisatsioonides ei ole olulist seost omandivormi või organisatsiooni suuruse mõjul tasustamissüsteemide muutustele võrdse tasustamise rakendamisel.

Kuigi suurem osa organisatsioone muutusi ei ennusta on autoril ettepanek siiski jälgida ja tegeleda teavitustööga riigi tasandil, et tuge vajavad organisatsioonideni info jõuaks ning nad õigel ajal jõuaksid abi küsida.

Mitmed organisatsioonid palgavahemikke juba töökuulutuses jagavad, kuid tuleb arvestada, et on endiselt tööandjaid, kes seda ei ole veel valmis tegema. Hoiak ei ole seotud omandivormist, suurusest või vanusest, mida uuring ka kinnitas. Kuna direktiiv seab selge nõude palgavahemikke töökuulutuses või enne töövestlust avaldama, teeb autor ettepaneku nii poliitikakujundajatele kui ka läbipaistvust juba rakendavatele organisatsioonidele jagada edulugusid, et tekiks arusaam ning mõistmine võrdse tasustamise eesmärkide ja läbipaistvusest tuleneva kasu osas tööandjale.

Varasemalt on uuringutes peetud oluliseks organisatsioonide positiivset hoiakut võrdse tasustamise edendamisel nii organisatsioonis kui riigis. Käesolevas uuringus saadi kinnitust, et organisatsioonid Eestis (olenemata omandivormist, suurusest või vanusest) hindavad palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki positiivselt ning on valmis panustama võrdse tasustamise edendamisele. Seega üldine hoiak on positiivne ning suurt vastuseisu uuringus ei tuvastatud.

Töö annab olulise lisateadmise võrdse tasustamise ja soolise palgalõhe uuringute teemal Eesti organisatsioonides erasektoris. Laiendati teadmist hetkeolukorrast tasustamissüsteemide olemasolu kohta ning selgitati organisatsioonide hoiakuid direktiivi eesmärkide ja soolis palgalõhe vähendamise kohta. Direktiivi rakendamine ja tööandjatele tekkiv kohustus ise soolist palgalõhe kahjuks ei lahenda ning oluline on siinkohal tööandjate positiivne meelestatus, valmisolek, vabatahtlik panus, hoiak ja ka motivatsioon direktiivist tulenevaid nõudeid täita. Oluline on riigipoolne panus, toetades tööandjaid läbi erinevate koolituste ning seminaride, levitades teadmist

palkade direktiivi eesmärgist ning soolise palgalõhe vähendamise olulisusest nii organisatsioonis kui Eesti riigis.

Sooline palgalõhe probleem ei lahene kiirelt ning selleks võib kuluda aastaid, enne kui jõutakse oodatud eesmärgini, nagu selgus uuringutest erinevate riikide näitel. Lisauuringud tulevikus võrdse tasustamise teemal ning jätkuvad soolise palgalõhe analüüsid on vajalikud, mis käsitlevad lisaks direktiivi nõuete täitmise olukorda organisatsioonides peale 2026. aastat. Samuti on oluline jätkata uuringuid, kas seatud nõuete rakendamine on täitmas eesmärki, kus sooline palgalõhe väheneb ning Eesti ei ole enam esimesel kohal Euroopa Liidu riikide soolise palgalõhe edetabelis.

SUMMARY

CHALLENGES AND ATTITUDES TOWARDS IMPLEMENTING EQUAL PAY PRINCIPLES IN COMPLIANCE WITH THE EU PAY TRANSPARENCY DIRECTIVE IN ESTONIAN PRIVATE SECTOR

Ilona Pallon

On April 24, 2023, the Council of the European Union approved the Pay Transparency Directive which aims to combat pay discrimination and help close the gender pay gap in the EU. Under the new rules, EU companies will be required to share the information on salaries and take actions if the gender pay gap exceeds 5% level. In Estonia, there are a number of employers who have already established fair pay systems and remuneration policies based on transparent criteria. If there is no system created at the moment, there is a need to start rethinking the design of the pay and unify the salary evaluation system. On the other hand, the obligation to comply with the requirements of the Directive raises questions and doubts among employers, as the Directive itself does not solve the problem of the rising gender pay gap issues in Estonia.

The aim of this master thesis was to examine the current situation of organizations in promoting equal pay and pay transparency and the extent to which the principles of the Directive affect the remuneration policies currently in use in the organizations. In particular, the thesis explored organizations' attitudes towards the objectives of the Directive and their readiness to disclose salaries and promote the equal pay principles. The relationships were examined at the level of ownership, size and age of the organization.

In order to achieve the aim of the study, the author collected data using a quantitative research method, which was an online survey questionnaire. The questionnaire included multiple-choice questions and a Likert-scale was used to clarify evaluations and attitudes. The sample consisted of 122 organizations in the Estonian private sector.

As a result, the study found the Estonian organizations are less aware of the requirements and obligations arising from the Directive compared to foreign-owned organizations. The low level of awareness in organization indicates a situation where employers need training and the Directive needs to be more actively distributed and HR managers made aware of the upcoming obligation in organization. Organizations do not perceive any major obstacles and most organizations do not foresee any significant impact of the current remuneration systems as a result of the Directive's requirements. In some organizations the need for a competent specialist is important and organizational culture and management attitudes are perceived as a barrier. On a positive side, the overall result of the survey is that the general attitude of the organizations tends to be rather supportive of the requirements of the Directive and the objective of reducing the gender pay gap in Estonia and in the organization. Policy makers are expected to provide clearer guidance, relevant to the topic seminars and trainings, less bureaucracy in reporting and suitable digital solution. While the overall attitude is positive, a significant proportion of the respondents remain neutral in their assessment of the attitudes, which may indicate an understanding of the problem of the rising gender pay gap, but a lack of appreciation of the impact of the implementation of the Directive. This may indicate a situation where there is a lack of information among of these organizations and there is a need for more active awareness.

According to results the author suggests that policymakers should be more active by sharing awareness of the upcoming obligations related to the Pay Transparency Directive. This could involve organizing educational seminars and promoting the importance of pay transparency in organizations. The successful implementation of the pay transparency requires collaborative efforts from all parties (employers' associations, employees' unions and policymakers). Policymakers have an important part in developing strategies, leading initiatives and encouraging organization to take the first steps towards pay transparency and equal pay principles. Author advises policymakers to share successful case studies and experiences from the companies where pay transparency has been effectively implemented and offer any support organizations need.

In conclusion, fostering an environment of openness and collaboration among all relevant parties is important to succeed in implementing pay transparency and moving towards the gender pay gap reduction. Policymakers have an important role to support the employers by providing clear guidelines, less bureaucratic and enhancing the awareness and education on this issue.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alcidi, C., & Ounnas, A. (2022). Can the Pay Transparency Directive close the gender pay gap? (No. 35738). Centre for European Policy Studies.
- Anspal, S., Biin, H., Kallaste, E., Karu, M., Kraut, L., & CENTAR, E. R. K. (2009). Sooline palgalõhe. *Teoreetilise ja empiirilise kirjanduse ülevaade* Kättesaadav: [Sooline palgalõhe \(sm.ee\)](https://www.sm.ee) 22.detsember 2023
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Arricot, A. (2023). PAY TRANSPARENCY AND BARGAINING POWER: A MIXED-METHODS STUDY (Master's thesis).
- Avdul, D. N., Martin, W. M., & Lopez, Y. P. (2023). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*, 08863687231181454.
- Baggio, M., & Marandola, G. (2023). Employees' reaction to gender pay transparency: an online experiment. *Economic Policy*, 38(113), 161-188.
- Bamberger, P. A., & Alterman, V. (2024). Navigating the Practical Complexities of Pay Transparency: Implications for Employers and Public Policy. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 37-48.
- Bear, J. B., Pinkley, R., Barsness, Z., Mazei, J., Bhatia, N., & Slesman, D. J. (2023). Gender, Pay Transparency, and Competitiveness: Why Salary Information Sometimes, but Not Always, Mitigates Gender Gaps in Salary Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 32(5), 1143-1163.
- Benedí Lahuerta, S. (2021). Comparing pay transparency measures to tackle the Gender Pay Gap: best practices and challenges in Belgium, Denmark and Iceland. *European Equality Law Review*, 2.
- Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023). Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey. *Journal of Economic Surveys*.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency?. *The Journal of Finance*, 77(4), 2051-2091.
- Bishu, S. G., & Alkadry, M. G. (2017). A systematic review of the gender pay gap and factors that predict it. *Administration & Society*, 49(1), 65-104.
- Böheim, R., & Gust, S. (2021). The Austrian pay transparency law and the gender wage gap.
- CIPD (2023). Pay Structures and Pay progression. Kättesaadav: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/pay/structures-factsheet> 27. november 2023

- Cullen, Z. B. (2023). Is Pay Transparency Good? (No. w31060). National Bureau of Economic Research.
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2023). The salary taboo privacy norms and the diffusion of information. *Journal of Public Economics*, 222, 104890.
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33(5), 476-497.
- Dietrich, F. M. (2023). The influence of pay transparency on organizational citizenship behavior. *Junior Management Science*, 8(3), 717-731.
- Duchini, E., Simion, S., & Turrell, A. (2020). Pay transparency and cracks in the glass ceiling.
- Eesti Maksu- ja Tolliamet (2024). Statistika ja avaandmed. Kättesaadav: <https://emta.ee/ariklient/amet-uudised-ja-kontakt/uudised-pressiinfo-statistika/statistika-ja-avaandmed#tasutud-maksud> 15. veebruar 2024
- Eesti Statistikaamet (2023). Palgalõhe. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/find-statistics/statistics-theme/work-life/wages-and-salaries-and-labour-costs/palgalohe> 23. november 2023
- Eurofound (2018), Pay transparency in Europe: First experiences with gender pay reports and audits in four Member States, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Euroopa Komisjon (2023). Document 52020DC0152: KOMISJONI TEATIS EUROOPA PARLAMENDILE, NÕUKOGULE, EUROOPA MAJANDUS- JA SOTSIAALKOMITEELE NING REGIOONIDE KOMITEELE. Kättesaadav: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> 23. november 2023
- Euroopa Liit (2023). Document 12008E157: Euroopa Liidu toimimise lepingu konsolideeritud versioon. Kättesaadav: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:12008E157> 23. november 2023
- Euroopa Liit (2024). Document 32006L0054: Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2006/54/EÜ, 5. juuli 2006, meeste ja naiste võrdsete võimaluste ja võrdse kohtlemise põhimõtte rakendamise kohta tööhõive ja elukutse küsimustes (uuestisõnastamine). Kättesaadav: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/et/TXT/?uri=CELEX:32006L0054> 10. jaanuar 2024
- Euroopa Liidu Nõukogu ja Euroopa Ülemkogu (2024). Kättesaadav: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/pay-transparency/> 10. jaanuar 2024
- Euroopa Parlament (2023). Sooline palgalõhe Euroopas: faktid ja arvud (infograafika) Kättesaadav: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200227STO73519/sooline-palgalohe-euroopas-faktid-ja-arvud-infograafika> 15. detsember 2023

- Eurostat (2024). Gender pay gap in unadjusted form: Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en
20. märts 2024
- Fan, X., Wu, Q., Chen, Y. J., & Tang, C. S. (2023). The implications of pay transparency in the presence of over-and underconfident agents. *Production and Operations Management*.
- Gulyas, A., Seitz, S., & Sinha, S. (2023). Does pay transparency affect the gender wage gap? Evidence from Austria. *American Economic Journal: Economic Policy*, 15(2), 236-255.
- Grodzicki, J. (2020). Pay Transparency From A Young Employee's Perspective In Poland. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 22(2), 47-52.
- Göbel, L., Weller, I., & Nyberg, A. J. (2020). How employers and employees react to rising pay transparency expectations: an exploratory study. In *Academy of Management*
- Halliday, D. (2020). Pay transparency and labor market justice. *Law Context: A Socio-Legal J.*, 37, 27.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International journal of human resource management*, 23(20), 4283-4300.
- Heisler, W. (2021). Increasing pay transparency: A guide for change. *Business Horizons*, 64(1), 73-81.
- Hooton, V. E., & Pearce, H. (2023). As clear as mud: Assessing the relationship between proposed pay transparency mechanisms and data protection obligations in EU law. *European Labour Law Journal*, 20319525231178985.
- Hu, Y. (2021). Research on the Relationship Between Remuneration Incentive System and Employee Performance. In *2021 International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2021)* (pp. 329-335). Atlantis Press.
- Kalme, M., & Luikmel, P. (2014). *Sooline palgalõhe ja seda mõjutavad tegurid OECD riikides. The Factors Influencing the Gender Wage Gap in OECD*
- Kirby, C. (2023), "Being transparent about pay transparency", *Strategic HR Review*, Vol. 22 No. 6, pp. 205-208. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2023-0053>
- Kleven, H. J. (2022). Child Penalties and Gender Inequality. *NBER Reporter*, (4), 16-20.
- Kleven, H., Landais, C., & Leite-Mariante, G. (2023). *The child penalty atlas* (No. w31649). National Bureau of Economic Research.
- Kulikowski, K. (2023). What do you think of transparent pay? The reflexive thematic analysis of opinions about pay transparency in Poland. *Central European Management Journal*, 31(4), 447-462.
- Laundon, M., Cathcart, A., & McDonald, P. (2019). Just benefits? Employee benefits and organisational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 708-723.

- Lyons, E., & Zhang, L. (2023). Salary transparency and gender pay inequality: Evidence from Canadian universities. *Strategic Management Journal*.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2024). Palgapeegel. Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/too-ja-vordsed-voimalused/vordsed-voimalused-ja-sooline-vordoiguslikkus/palgapeegel> 25. aprill 2024
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 26(1), 50-58.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19(S4), 535-545.
- McMullen, T., & Dahle, J. (2024). Pay Transparency Causing Major Impacts in Reward Strategies: New Research from Reward Leaders. *Compensation & Benefits Review*, 08863687241234860.
- Murray, J. (2020). What is remuneration. Kättesaadav: <https://www.thebalancemoney.com/what-are-remuneration-types-398436#citation-4> 20.detsember 2023
- Nordli B. (2023). Pay Transparency: What It Is and How to Do It Right. Kättesaadav: <https://builtin.com/people-management/pay-transparency> 27.detsember 2023
- Obloj, T., & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), 646-655
- Percy S. (2022) What's so great about transparency? Kättesaadav: [What's So Great About Pay Transparency? \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/steve-percy/2022/09/27/whats-so-great-about-pay-transparency/) 27.detsember 2023
- Redmond, P., & McGuinness, S. (2019). The gender wage gap in Europe: Job preferences, gender convergence and distributional effects. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 81(3), 564-587.
- Recalde, M. P., & Vesterlund, L. (2023). Gender Differences in Negotiation: Can Interventions Reduce the Gap?. *Annual Review of Economics*, 15.
- Rose, M. (2022). *Reward management: a practical introduction* (Vol. 22). Kogan Page Publishers.
- Sauga, A. (2020). *Statistika*. TTÜ Kirjandus
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
- Schumann, L. (2024). Pay Transparency and Pay Communication. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 7-15.

- Seitz, S., & Sinha, S. (2023). Pay Transparency, Workplace Norms, and Gender Pay Gap: Early Evidence from Germany. *Workplace Norms, and Gender Pay Gap: Early Evidence from Germany* (February 25, 2022).
- Sharkey, A., Pontikes, E., & Hsu, G. (2022). The impact of mandated pay gap transparency on firms' reputations as employers. *Administrative Science Quarterly*, 67(4), 1136-1179.
- Sotsiaalministeerium (2023). Palkade läbipaistvus. Kättesaadav: <https://www.sm.ee/palkade-labipaistvus> 12. detsember 2023
- Sotsiaalministeerium (2024). Palgalõhe. Kättesaadav: <https://www.sm.ee/lapsed-ja-hoolekanne/vordsed-voimalused-ja-sooline-vordoiguslikkus/palgalohe> 30. aprill 2024
- Spentzari, E. (2021). Is the Gender Pay Gap Another Feminist Myth? If Not, Is It Finally Time for The Status Quo To Be Redefined?. *Sunderland Student Law Journal*, 2, 93-101.
- Spisakova, E. D. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in business & economics*, 18(2), 47.
- Stoskopf, G. A. (2002). Choosing the best salary structure for your organization. *The Journal of Total Rewards*, 11(4), 28.
- Zachorowska-Mazurkiewicz, A., & Gomółka, A. (2023). Gender wage gap: occupation and industries analysis for Poland. *Eastern Journal of European Studies*, 14(1).
- Zilli, A. (2021). EU Strategy against gender pay gap through wage transparency: the best is yet to come. *Italian Labour Law E-Journal*, 14(2), 173-183.
- Zirk, C & Tavits G. (2022). Palkade läbipaistvuse direktiivi ettepaneku mõju siseriiklikule õigusele ja tööandjale
- Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T. Y. (2024). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 83-102.
- Tooding, L.-M. (2020). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Cronbachi kordaja. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja> 17. märts 2024
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529-539.
- Tse, F. Y. (2023). Learning about pay at work: A labour process approach to pay transparency. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1147-1164.
- Täht, K., Roosalu, T., Unt, M., Aavik, K., Pilvre, B., Kääramees, M. (2022). Sooline palgalõhe Eestis: kujunemise tagamaad ja vähendamise võimalused. Programmi RITA tegevuse 1 projekti „Soolise palgalõhe vähendamine (REGE)“ lõpparuanne.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

- Ugarte, S. M., & Rubery, J. (2021). Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 242-258
- van der Straaten, K., Pisani, N., & Kolk, A. (2024). Parenthood wage gaps in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 1-11.
- Vormann, C. (2023). Say what you pay? Pay Information Disclosure in German Job Postings.
- Vreeke, S. (2021). Pay transparency: the ultimate solution to the persistent gender pay gap?.
- White, G., & Druker, J. (Eds.). (2004). *Reward management: A critical text*. Routledge.

Eesti Õigusaktid

1. Eesti Vabariigi põhiseadus (PS) (RT I, 15.05.2015, 2) Kättesaadav:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/115052015002?leiaKehtiv> 17.jaanuar 2023
2. Eesti Soolise võrdõiguslikkuse seadus (SoVs) (RT I, 30.06.2023, 72) Kättesaadav:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/738642?leiaKehtiv> 17.jaanuar 2023
3. Võrdse kohtlemise seadus (VõrdKS) (RT I, 22.10.2021, 11) Kättesaadav:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/122102021011?leiaKehtiv> 17.jaanuar 2023

LISAD

Lisa 1. Palgalõhe EL liikmesriikides ja Euro aladel 2022.aastal

Riik	Korrigeerimata soolise palgalõhe protsent 2022. aastal
Eesti	21,3%
Austria	18,4%
Tšehhi	17,9%
Šveits	17,9%
Saksamaa	17,7%
Slovakkia	17,7%
Ungari	17,5%
Läti	17,1%
Soome	15,5%
Norra	14,4%
Taani	13,9%
Prantsusmaa	13,9%
Euro ala (20 riiki)	13,1%
Bulgaaria	13%
Holland	13%
Euroopa Liit (27riiki)	12,7%
Horvaatia	12,5%
Portugal	12,5%
Leedu	12%
Rootsi	11,1%
Küpros	10,2%
Malta	10,2%
Iirimaa	9,3%
Island	9,3%
Hispaania	8,7%
Sloveenia	8,2%
Poola	7,8%
Belgia	5%
Rumeenia	4,5%
Itaalia	4,3%
Luxemburg	-0,07%

Allikas: Eurostat. *Gender pay gap in unadjusted form* (20.märts 2024), autori koostatud

Lisa 2. Ankeetküsimustik

“EL palkade läbipaistvuse direktiivi nõuete täitmise väljakutsed Eesti organisatsioonides (erasektoris)”

Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe uuringu keskmeks on võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine Eesti organisatsioonides seoses Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi nõuete täitmisega alates 2026. aastast (<https://www.sm.ee/palkade-labipaistvus>).

Uuringu eesmärk on keskenduda väljakutsetele ja tagajärgedele, mida Eesti organisatsioonid (erasektoris) kogevad, püüdes rakendada direktiivist tulenevaid nõudeid.

Uurimistöö **oodatavaks tulemuseks** on organisatsioonide tasustamise poliitikat puudutavate probleemkohtade kaardistamine ning põhjendatud järelduste tegemine, pakkudes praktilisi lahendusi ning soovitusi organisatsioonidele ja poliitikakujundajatele.

Sihtgrupp: Erasektoris tegutsevate organisatsioonide (alates 100 töötajat) personalijuhid, töö tasustamise eest vastutavad isikud.

Ajakulu: 8-10 minutit

Uuring on anonüümne ning andmeid kasutatakse üldistatud kujul vaid magistritöö raames.

Uuring on avatud täitmiseks kuni 14.03.24

I TAUSTAANDMED

Organisatsiooni tegevusvaldkond (EMTAK järgi) (rippmenüü valikus 17 valdkonda)

1. Organisatsiooni omandivorm (rippmenüü valik, valida sai ühe variandi)

	Eesti omanikele kuuluv ettevõte (eestimaise päritoluga ettevõte)
	Välisomanikele kuuluv ettevõte (välisomanduses olev ettevõte)

2. Organisatsiooni vanus (rippmenüü valikud, valida sai ühe variandi)

	1-10 aastat
	11-20 aastat
	21-30 aastat
	üle 30 aasta

3. Töötajate arv organisatsioonis (rippmenüü valikud, valida sai ühe variandi)

	100-149 töötajat
	150-249 töötajat
	enam kui 250 töötajat

Lisa 2 järg

II HETKEOLUKORRA SELGITAMINE

4. Kas Teie, personalijuhina, olete teadlik EL palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest organisatsioonidele? (rippmenüü valik, valida sai ühe variandi)

	Ei ole kuulnud
	Olen kuulnud
	Tean osaliselt direktiivi sisu
	Olen juba põhjalikult tutvunud

5. Organisatsioonis on loodud õiglased ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid (rippmenüü valikus sai valida ühe variandi)

	JAH
	EI
	Ei oska vastata/Ei ole teadlik
	Muu

6. Organisatsiooni juhtkond teadvustab soolise palgalõhe probleemi ning teab tekkimise põhjuseid Eestis? Skaala 1-5 (1 = Üldse ei nõustu ja 5=Nõustun täielikult)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Kas Teie, personalijuhina, olete teadlik, kuidas soolist palgalõhe arvutatakse? (rippmenüü valikus sai valida ühe variandi)

	JAH
	EI

8. Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga tagamaks võrdne tasustamine. (rippmenüü valikus sai valida ühe variandi)
("Muu" s.t. kui ei jälgi pidevalt, aga siiski analüüsitakse, siis palun täpsustage kui tihti ja mis hetkel analüüsi organisatsioonis tehakse ja millisel eesmärgil)

	EI, ei tegele üldse
	JAH, jälgime pidevalt
	Muu

Lisa 2 järg

9. Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis on väljakutseid pakkuv (rippmenüüd valik tuli valida üks variant)

	JAH on
	EI, ei ole (kõik vajalik on olemas ja rakendamisel)
	Ei tegele/Ei oska vastata

III VÄLJAKUTSED, TAKISTAVAD TEGURID JA HETKEL KASUTATAVAD MEETMED

10. Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine mõjutab organisatsiooni olemasolevaid tasustamise põhimõtteid (tasustamise poliitikat) Skaala 1-5 (1=Väga suurel määral ja 5=Väga vähesel määral)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Võrdse tasustamise põhimõtete ja palkade läbipaistvuse rakendamist organisatsioonis takistavad.

Saate valida mitu varianti

	Töötasustamise põhimõtete puudumine
	Palgastruktuuri puudumine
	Juhtkonna toetuse puudumine
	Teadmatus (ei ole teadlik mida ja kuidas teha)
	Organisatsioonikultuur ei toeta
	Pädeva spetsialisti puudumine
	Halduslikud väljakutsed (nt andmete haldamine, analüüsimine ja jälgimine, sobiva digilahenduse puudumine)
	Takistused puuduvad ja kõik kõik vajalik on olemas
	Muu

12. Kuidas organisatsioon tule toime takistavate teguritega? Millised on lahendused takistuste ületamisel? (avatud küsimus ja vabas vormis vastuse andmine)

NB! Kui organisatsioonil ei ole takistusi, s.t. ettevalmistused tehtud regulatsiooni rakendamiseks ja nõuete täitmiseks, palun märkige lühike vastus - TAKISTUSED PUUDUVAD)

Lisa 2 järg

13. Organisatsioonis on kehtestatud palkade läbipaistvust toetavad meetmed (strateegiad ja lahendused) **Saate valida mitu varianti**

	Töötajatele korraldatakse selgitavaid infoseminare (koolitusi, koosolekuid) tasustamise põhimõtete ja palgavahemike kohta;
	Töötajale on kättesaadav enda ametikohta puudutava töötasu põhimõtted ja töötasu kujunemine
	Töötajale on kättesaadav enda ametikohta puudutava palgastruktuuri info (s.h. palgavahemiku info)
	Töötajale jagatakse enda ametikohta puudutava palgaturu informatsiooni
	Töötajal on võimalus saada selgitusi ja arutada avatult töötasuga seotud teemadel otsese juhiga, personalijuhiga
	Meetmed on väljatöötamisel
	Organisatsioonis ei ole süsteemseid meetmeid
	Tasustamise põhimõtteid ja töötasuga seotud infot organisatsioonis ei kommukeerita
	Muu

14. Organisatsioon avaldab ja jagab palgavahemikkude infot (töötasuga seotud infot) **Saate valida mitu varianti**

	Värbamisprotsessi käigus töökuulutuses
	Värbamisprotsessi käigus enne töövestlust
	Värbamisprotsessi käigus töövestluse ajal kandidaadiga vesteldes
	Töötajale jagatakse enda ametikohta puudutava palgaturu informatsiooni
	Ainult organisatsioonisiselt kõikidele töötajatele
	Ainult organisatsioonisiselt juhtidele
	Palgavahemikega ja töötasuda seotud infot organisatsioonis ei jagata
	Muu

Lisa 2 järg

IV ORGANISATSIOONIDE ÜLDINE HINNANG JA HOIAK VÕRDSE TASUSTAMISE EDENDAMISSE

Sobiva vastuse leidmine skaalal 1-5 (1=Üldse ei nõustu ja 5=Nõustun täielikult)

VÄIDE					
15 . Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki (lisainfo: direktiivi eesmärk on saavutada olukord, kus naistele ja meestele makstakse töö eest võrdset tasu	1	2	3	4	5
16 . Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	1	2	3	4	5
17 . Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisel	1	2	3	4	5
18 . Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	1	2	3	4	5
19 . Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	1	2	3	4	5
20. Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	1	2	3	4	5
21 . Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	1	2	3	4	5
22 . Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	1	2	3	4	5
23 . Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse	1	2	3	4	5
24 . Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	1	2	3	4	5

25. Palkade läbipaistvuse edendamisel on oluline roll (rippmenüüs valikus üks variant)

	Organisatsioonidel (tööandjatel)
	Poliitikakujundajatel (riigil)
	Mõlemal on oluline osa (koostöö)
	Muu

Lisa 2 järg

26. Palkade läbipaistvuse direktiiv on kasulik. Saate valida mitu varianti

	Tööandjatele
	Töötajatele organisatsioonis
	Ühiskonnale
	Tööotsijale tööturul kandideerimisel
	Muu

V AVATUD KÜSIMUSED (vastamiseks vabatahtlikult)

27. Millist tuge organisatsioon vajab ja ootab riigilt?

28. Kommentaarid, tähelepanekud või kogemused võrdse tasustamise teemal, mida ei ole küsitlusse lisatud?

29. Kui soovite tutvuda tulemustega ja lugeda valminud magistritööd palun lisage meiliaadress (et saaksin Teile töö edastada).

Lisa 3. Organisatsioonide vastamise jaotus tegevusvaldkondade, omandivormi, vanuse ja töötajate arvu lõikes

Tabel 1. Vastamismäär organisatsioonide tegevusvaldkondade lõikes

Tegevusvaldkond	n	Suhteline sagedus %
Ehitus	7	7
Elektrienergia, gaas, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	2	1,6
Finants- ja kindlustustegevused	4	3,3
Haldus- ja abitegevused	4	3,3
Haridus	1	0,8
Hulgi- ja jaekaubandus, mootorsõidukite ja mootorrataste remont	16	13,1
Info ja side	5	4,1
Kinnisvaraalne tegevus	3	2,5
Kunst, meelelahutus, vaba aeg	1	0,8
Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus	3	2,5
Majutus ja toitlustus	8	6,6
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	10	8,2
Töötlev tööstus	43	35,2
Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	2	1,6
Veondus ja laondus	13	10,7
Vastajaid kokku	122	100%

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Organisatsioonide vastamise jaotus omandivormi, vanuse ja töötajate arvu lõikes

Organisatsiooni omandivorm	n	Suhteline sagedus %
Eesti omanikele kuuluv	63	51,6%
Välisomanikele kuuluv	59	48,4%
Organisatsiooni vanus	n	Suhteline sagedus %
1 - 10 aastat	10	8,2
11 - 20 aastat	19	15,6
21 - 30 aastat	42	34,4
üle 30 aasta	51	41,8
Töötajate arv organisatsioonis	n	Suhteline sagedus %
100 - 149 töötajat	35	28,7
150 - 249 töötajat	34	27,9
enam kui 250 töötajat	53	43,3

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs personalijuhi teadlikkusele EL palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest organisatsioonidele

Tabel 1. Organisatsiooni omandivormi mõjuanalüüs personalijuhi teadlikkusele (risttabeli analüüs)

Organisatsiooni omandivorm		Ei ole kuulnud	Olen kuulnud	Tean osaliselt direktiivi sisu	Olen juba põhjalikult tutvunud	KOKKU
Eesti omanikele kuuluv	Vastajate arv (n)	9	28	25	1	63
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	14,3	44,4	39,7	1,6	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus direktiivi nõuetest ja kohustustest?	81,8	47,5	55,6	14,3	51,6
	% koguarvust	7,4	23	20,5	0,8	51,6
Välis-omanikele kuuluv	Vastajate arv (n)	2	31	20	6	59
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	3,4	52,5	33,9	10,2	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus direktiivi nõuetest ja kohustustest?	18,2	52,5	44,4	85,7	48,4
	% koguarvust	1,6	25,4	16,4	4,9	48,4
	Vastajate arv (n) KOKKU	11	59	45	7	122
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	9	48,4	36,9	5,7	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus direktiivi nõuetest ja kohustustest?	100	100	100	100	100
	% koguarvust	9	48,4	36,9	5,7	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine omandivormist tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,035
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,025
Lineaarne seos	0,094
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 4 järg

Tabel 3. Organisatsiooni vanuse mõjuanalüüs personalijuhi teadlikkusele (risttabeli analüüs)

Vanus		Ei ole kuulnud	Olen kuulnud	Tean osaliselt direktiivi sisu	Olen juba põhjalikult tutvunud	KOKKU
1-10 a.	Vastajate arv (n)	1	6	3	0	10
	Osakaalu %: vanuse lõikes	10	60	30	0	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	9,1	10,2	6,7	0	8,2
	% koguarvust	0,8	4,9	2,5	0	8,2
11-20 a.	Vastajate arv (n)	3	9	7	0	19
	Osakaalu %: vanuse lõikes	15,8	47,4	36,8	0	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	27,3	15,3	15,6	0	15,6
	% koguarvust	2,5	7,4	5,7	0	15,6
21-30 a.	Vastajate arv (n)	3	20	16	3	42
	Osakaalu %: vanuse lõikes	7,1	47,6	38,1	7,1	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	27,3	33,9	35,6	42,9	34,4
	% koguarvust	2,5	16,4	13,1	2,5	34,4
üle 30 a.	Vastajate arv (n)	4	24	19	4	51
	Osakaalu %: vanuse lõikes	7,8	47,1	37,3	7,8	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	36,4	40,7	42,2	57,1	41,8
	% koguarvust	3,3	19,7	15,6	3,3	41,8
	Vastajate arv (n) KOKKU	11	59	45	7	122
	Osakaalu %: vanuse lõikes	9	48,4	36,9	5,7	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	100	100	100	100	100
	% koguarvust	9	48,4	36,9	5,7	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 4. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine organisatsiooni vanusest tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,919
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,806
Lineaarne seos	0,179
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allika: autori koostatud

Lisa 4 järg

Tabel 5. Organisatsiooni suuruse mõjuanalüüs personalijuhi teadlikkusele (risttabeli analüüs)

Töötajate arv		Ei ole kuulnud	Olen kuulnud	Tean osaliselt direktiivi sisu	Olen juba põhjalikult tutvunud	KOKKU
100-149	Vastajate arv (n)	3	20	10	2	35
	Osakaalu %: suuruse lõikes	8,6	57,1	28,6	5,7	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	27,3	33,9	22,2	28,6	28,7
	% koguarvust	2,5	16,4	8,2	1,6	28,7
150-249	Vastajate arv (n)	4	14	14	2	34
	Osakaalu %: suuruse lõikes	11,8	41,2	41,2	5,9	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	36,4	23,7	31,1	28,6	27,9
	% koguarvust	3,3	11,5	11,5	1,6	27,9
enam kui 250	Vastajate arv (n)	4	25	21	3	53
	Osakaalu %: suuruse lõikes	7,5	47,2	39,6	5,7	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	36,4	42,4	46,7	42,9	43,4
	% koguarvust	3,3	20,5	17,2	2,5	43,4
	Vastajate arv (n) KOKKU	11	59	45	7	122
	Osakaalu %: suuruse lõikes	9	48,4	36,9	5,7	100
	Osakaalu %: Personalijuhi teadlikkus palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetest ja kohustustest?	100	100	100	100	100
	% koguarvust	9	48,4	36,9	5,7	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine organisatsiooni suurusest tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,891
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,889
Lineaarne seos	0,468
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs õiglaste ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasoluga organisatsioonis

Tabel 1. Organisatsiooni omandivormi mõjuanalüüs õiglaste ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasoluga organisatsioonis (risttabeli analüüs)

Organisatsiooni omandivorm		JAH	EI	Ei oska vastata/ Ei ole teadlik	On loomisel/ Osalisel olemas	KOKKU
Eesti omanikele kuuluv	Vastajate arv (n)	42	9	3	9	63
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	66,7	14,3	4,8	14,3	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	48,8	60	37,5	69,2	51,6
	% koguarvust	34,4	7,4	2,5	7,4	51,6
Välisomanikele kuuluv	Vastajate arv (n)	44	6	5	4	59
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	74,6	10,2	8,5	6,8	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	51,2	40	62,5	30,8	48,8
	% koguarvust	36,1	4,9	4,1	3,3	48,8
	Vastajate arv (n) KOKKU	86	15	8	13	122
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	70,5	12,3	6,6	10,7	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	100	100	100	100	100
	% koguarvust	70,5	12,3	6,6	10,7	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine omandivormist tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,401
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,392
Lineaarne seos	0,295
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5 järg

Tabel 3. Organisatsiooni vanuse mõjuanalüüs õiglaste ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasoluga organisatsioonis (risttabeli analüüs)

VANUS		JAH	EI	Ei oska vastata/ Ei ole teadlik	On loomisel/ Osalisel olemas	KOKKU
1-10 a.	Vastajate arv (n)	8	2	0	0	10
	Osakaalu %: vanuse lõikes	80	20	0	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	9,3	13,3	0	0	8,2
	% koguarvust	6,6	1,6	0	0	8,2
11-20 a.	Vastajate arv (n)	13	2	1	3	19
	Osakaalu %: vanuse lõikes	68,4	10,5	5,3	15,8	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	15,1	13,3	12,5	23,1	15,6
	% koguarvust	10,7	1,6	0,8	2,5	15,6
21-30 a.	Vastajate arv (n)	33	5	3	1	42
	Osakaalu %: vanuse lõikes	78,6	11,9	7,1	2,4	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	38,4	33,3	37,5	7,7	34,4
	% koguarvust	27	4,1	2,5	0,8	34,4
üle 30 a.	Vastajate arv (n)	32	6	4	9	51
	Osakaalu %: vanuse lõikes	62,7	11,8	7,8	17,6	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	37,2	40	50	69,2	41,8
	% koguarvust	26,2	4,9	3,3	7,4	41,8
	Vastajate arv (n) KOKKU	86	15	8	13	122
	Osakaalu %: vanuse lõikes	70,5	12,3	6,6	10,7	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	100	100	100	100	100
	% koguarvust	70,5	12,3	6,6	10,7	100

Tabel 4. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine organisatsiooni vanusest tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,443
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,250
Lineaarne seos	0,105
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5 järg

Tabel 5. Organisatsiooni suuruse mõjuanalüüs õiglaste ja läbipaistvate palgasüsteemide olemasoluga organisatsioonis (risttabeli analüüs)

Töötajate arv		JAH	EI	Ei oska vastata/ Ei ole teadlik	On loomisel/ Osalisel olemas	KOKKU
100-149	Vastajate arv (n)	27	2	1	5	35
	Osakaalu %: suuruse lõikes	77,1	5,7	2,9	14,3	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	31,4	13,3	12,5	38,5	28,7
	% koguarvust	22,1	1,6	0,8	4,1	28,7
150-249	Vastajate arv (n)	25	7	1	1	34
	Osakaalu %: suuruse lõikes	73,5	20,6	2,9	2,9	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	29,1	46,7	12,5	7,7	27,9
	% koguarvust	20,5	5,7	0,8	0,8	27,9
enam kui 250	Vastajate arv (n)	34	6	6	7	53
	Osakaalu %: suuruse lõikes	64,2	11,3	11,3	13,2	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	39,5	40	7,5	53,8	43,4
	% koguarvust	27,9	4,9	4,9	5,7	43,4
	Vastajate arv (n) KOKKU	86	15	8	13	122
	Osakaalu %: suuruse lõikes	70,5	12,3	6,6	10,7	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglaste ja läbipaistvatel kriteeriumitel põhinevad palgasüsteemid	100	100	100	100	100
	% koguarvust	70,5	12,3	6,6	10,7	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine organisatsiooni suurusest tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,141
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,110
Lineaarne seos	0,301
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Juhtkonna teadvustamine soolise palgalõhe probleemist ja tekkimise põhjustest

Tabel 1. Juhtkonna teadvustamise hindamise vastuste tulemused

Nõustumise skaala	n	Suhteline sagedus (%)	Kumulatiivne suhteline sagedus (%)
Üldse ei nõustu	5	4,1	4,1
Ei nõustu	12	9,8	13,9
Neutraalne (ei oska vastata, ei ole piisavalt teavet)	42	34,4	48,4
Nõustun	38	31,1	79
Nõustun täielikult	25	20,5	100
Vastajate arv (n) kokku	122	100	
n	122		
\bar{x}	3,54		
sd	1,054		

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Spearman'i rho korrelatsiooni test

		1	2	3
1. Organisatsiooni juhtkond teadvustab soolise palgalõhe probleemi ning teab tekkimise põhjuseid Eestis	ρ	1,000	-0,164	0,077
	p		0,071	0,397
	n	122	122	122
2. Organisatsiooni vanus	ρ	-0,164	1,00	0,076
	p	0,071		0,405
	n	122	122	122
3. Töötajate arv organisatsioonis	ρ	0,077	0,076	1,00
	p	0,397	0,405	
	n	122	122	122

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Mann-Whitney U test

Testi tüüp	Tulemused
Mann-Whitney U	1706,00
p	0,415

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Organisatsiooni omandivormi, suuruse ja vanuse mõjuanalüüs soolise palgaandmete analüüsiga tegelemisel võrdse tasustamise tagamisel

Tabel 1. Organisatsiooni suuruse mõjuanalüüs palgaandmete analüüsiga tegelemisel võrdse tasustamise tagamiseks (risttabeli analüüs)

Töötajate arv		EI tegele üldse	JAH jälgime pidevalt	JAH, 1xa.	JAH, ainult ametikohtade lõikes	Tegevused loomisel	KOKKU
100-149	Vastajate arv	17	5	8	5	0	35
	Osakaalu %: suuruse lõikes	48,6	14,3	22,9	14,3	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	35,4	12,5	38,1	50	0	28,7
	% koguarvust	13,9	4,1	6,6	4,1	0	28,7
150-249	Vastajate arv	8	19	3	2	2	34
	Osakaalu %: suuruse lõikes	23,5	55,9	8,8	5,9	5,9	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	16,7	47,5	14,3	20	66,7	27,9
	% koguarvust	6,6	15,6	2,5	1,6	1,6	27,9
enam kui 250	Vastajate arv	23	16	10	3	1	53
	Osakaalu %: suuruse lõikes	43,4	30,2	18,9	5,7	1,9	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	47,9	40	47,6	30	33,3	43,3
	% koguarvust	18,9	13,1	8,2	2,5	0,8	43,3
	Vastajate arv KOKKU	48	40	21	10	3	122
	Osakaalu %: suuruse lõikes	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	100	100	100	100	100	100
	% koguarvust	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Statistiliselt olulise seose ilmumine/puudumine organisatsiooni suuruselt tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,013
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,010
Lineaarne seos	0,589
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 7 järg

Tabel 3. Organisatsiooni omandivormi mõjuanalüüs palgaandmete analüüsiga tegelemisel võrdse tasustamise tagamiseks (risttabeli analüüs)

Omandi- vorm		EI tegele üldse	JAH jälgime pidevalt	JAH, 1xa.	JAH, ainult ametikohta -de lõikes	Tegevu- sed loomisel	KOKKU
Eesti omanikele kuuluv	Vastajate arv	27	17	11	7	1	63
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	42,9	27	17,5	11,1	1,6	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	56,3	42,5	52,4	70	33,3	51,6
	% koguarvust	22,1	13,9	9	5,7	0,8	51,6
Välis- omanikele kuuluv	Vastajate arv	21	23	10	3	2	59
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	35,6	39	16,8	5,1	3,4	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	43,8	57,5	47,6	30	66,7	48,4
	% koguarvust	17,2	18,9	8,2	2,5	1,6	48,4
	Vastajate arv KOKKU	48	40	21	10	3	122
	Osakaalu %: omandivormi lõikes	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	100	100	100	100	100	100
	% koguarvust	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 4. Statistiliselt olulise seose ilmnemine/puudumine omandivormist tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,477
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,469
Lineaarne seos	0,996
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 7 järg

Tabel 5. Organisatsiooni vanuse mõjuanalüüs palgaandmete analüüsiga tegelemisel võrdse tasustamise tagamisel (risttabeli analüüs)

VANUS		EI tegele üldse	JAH jälgime pidevalt	JAH, 1xa.	JAH, ainult ametikohtade lõikes	Tegevused loomisel	KOKKU
1-10 a.	Vastajate arv	6	3	1	0	0	10
	Osakaalu %: vanuse lõikes	60	30	10	0	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	12,5	7,5	4,8	0	0	8,2
	% koguarvust	4,9	2,5	0,8	0	0	8,2
11-20 a.	Vastajate arv	7	5	5	2	0	19
	Osakaalu %: vanuse lõikes	36,8	26,3	26,3	10,5	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	14,6	12,5	23,8	20	0	15,6
	% koguarvust	5,7	4,1	4,1	1,6	0	15,6
21-30 a.	Vastajate arv	19	13	7	2	1	42
	Osakaalu %: vanuse lõikes	45,2	31	16,7	4,8	2,4	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	39,6	32,5	33,3	20	33,3	34,4
	% koguarvust	15,6	10,7	5,7	1,6	0,8	34,4
üle 30 a.	Vastajate arv	16	19	8	6	2	51
	Osakaalu %: vanuse lõikes	31,4	37,3	15,7	11,8	3,9	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	33,3	47,5	38,1	60	66,7	41,8
	% koguarvust	13,1	15,6	6,6	4,9	1,6	41,8
	Vastajate arv KOKKU	48	40	21	10	3	122
	Osakaalu %: vanuse lõikes	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	100	100	100	100	100	100
	% koguarvust	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Statistiliselt olulise seose ilmnemine/puudumine organisatsiooni vanusest tulenevalt

	p
Pearson Chi-ruut	0,806
Tõepärasuse suhe (<i>Likelihood Ratio</i>)	0,701
Lineaarne seos	0,107
Vastajate arv	122

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Ankeetküsimuste (küsimus 5 ja küsimus 8) seose analüüs

Organisatsioonis analüüsitakse palgaandmeid

Kas on loodud palgasüsteemid?		EI tegele üldse	JAH jälgime pidevalt	JAH, 1 x a.	JAH, ainult ametikohtade lõikes	Tegevused loomisel	KOKKU
JAH	Vastajate arv	29	35	12	8	2	86
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglased palgasüsteemid	33,7	40,7	14	9,3	2,3	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	60,4	87,5	57,1	80	66,7	70,5
	% koguarvust	23,8	28,7	9,8	6,6	1,6	70,5
EI	Vastajate arv	12	1	2	0	0	15
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglased palgasüsteemid	80	6,7	13,3	0	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	25	2,5	9,5	0	0	12,3
	% koguarvust	9,8	0,8	1,6	0	0	12,3
Ei oska vastata/ ei ole teadlik	Vastajate arv	7	1	0	0	0	8
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglased palgasüsteemid	87,5	12,5	0	0	0	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	14,6	2,5	0	0	0	6,6
	% koguarvust	5,7	0,8	0	0	0	6,6
On loomisel/ osaliselt olemas	Vastajate arv	0	3	7	2	1	13
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglased palgasüsteemid	0	23,1	53,8	15,4	7,7	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	0	7,5	33,3	20	33,3	10,7
	% koguarvust	0	2,5	5,7	1,6	0,8	10,7
	Vastajate arv KOKKU	48	40	21	10	3	122
	Osakaalu %: Organisatsioonis on loodud õiglased palgasüsteemid	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100
	Osakaalu %: Organisatsioonis tegeletakse soolise palgaandmete analüüsiga	100	100	100	100	100	100
	% koguarvust	39,3	32,8	17,2	8,2	2,5	100

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Organisatsioonide võrdse tasustamise hoiakut hindavate küsimuste analüüs (küsimused 15 – 24).

Tabel 1. Vastajate hinnangud küsimustele vastamisel Likerti-skaalal

Küsimus	Likerti-skaala (vastajate arv)					Vastajate arv kokku
	1	2	3	4	5	
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	3	10	41	35	33	122
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	4	8	40	43	27	122
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise	3	2	22	39	56	122
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	3	7	36	44	32	122
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	3	7	36	44	32	122
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	7	15	48	30	22	122
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	6	8	37	44	27	122
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	10	24	47	34	7	122
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamisse ja rakendamisse	4	7	49	43	19	122
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	9	7	34	50	22	122

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. järg

Tabel 2. Vastuste tulemused: aritmeetiline keskmine (\bar{x}), mediaan (Me), mood (Mo), miinimumväärtus (*min*), maksimumväärtus (*max*), standardhälvet (sd)

Ankeetküsimus	\bar{x}	Me	Mo	sd	<i>min</i>	<i>max</i>
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	3,70	4,00	3	1,036	1	5
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	3,66	4,00	4	1,001	1	5
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise	4,17	4,00	5	0,951	1	5
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	3,78	4,00	4	0,983	1	5
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	3,97	4,00	4	0,899	1	5
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	3,37	4,00	3	1,092	1	5
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	3,64	4,00	4	1,053	1	5
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	3,03	3,00	3	1,020	1	5
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse	3,54	4,00	3	0,937	1	5
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	3,57	4,00	4	1,083	1	5

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Shapiro-Wilki ja Kolmogorovi-Smirnovi testide tulemused normaaljaotuse hindamiseks küsimustele 15 -24

Ankeetküsimus	Kolmogorov-Smirnov test ^a			Shapiro-Wilk test		
	Statistika	n	p	Statistika	n	p
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	0,192	122	< 0,01	0,880	122	< 0,01
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	0,205	122	0,00	0,882	122	< 0,01
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise	0,267	122	< 0,01	0,787	122	< 0,01
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	0,212	122	< 0,01	0,873	122	< 0,01
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	0,203	122	< 0,01	0,850	122	0,00
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	0,206	122	< 0,01	0,901	122	< 0,01
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	0,216	122	< 0,01	0,879	122	< 0,01
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	0,208	122	< 0,01	0,906	122	< 0,01
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse	0,210	122	< 0,01	0,877	122	< 0,01
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	0,246	122	< 0,01	0,866	122	< 0,01

a. Lilliefors Significance Correction

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Mann-Whitney U test organisatsiooni omandivormi mõjuanalüüs hoiakute hindamiseks

Ankeetküsimus	p*
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	0,161
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	0,168
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise	0,309
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	0,381
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	0,522
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	0,626
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	0,174
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	0,828
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamisse ja rakendamisse	0,063
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	0,688

*Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 12. Organisatsiooni vanuse mõjuanalüüs hoiakutele (Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs)

		K	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24
K: Organisatsiooni vanus	ρ	1,000	-0,090	-0,032	-0,106	0,121	0,022	0,014	0,069	0,093	0,053	0,010
	p		0,325	0,727	0,245	0,185	0,812	0,878	0,450	0,307	0,564	0,916
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	ρ	-0,090	1,000	0,772**	0,454**	0,370**	0,355**	0,318**	0,415**	-0,269**	0,544**	0,526**
	p	0,325		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K16: Org. pooldab palgade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	ρ	-0,032	0,722**	1,000	0,566**	0,490**	0,492**	0,362**	0,502**	-0,322**	0,613**	0,528**
	p	0,727	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine org.-s ja palgade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisel	ρ	-0,106	0,454**	0,566**	1,000	0,493**	0,586**	0,299**	0,521**	-0,211*	0,430**	0,397**
	p	0,245	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,020	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	ρ	0,121	0,370**	0,490**	0,493**	1,000	0,668**	0,424**	0,527**	-0,237**	0,442**	0,407**
	p	0,185	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	0,009	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	ρ	0,022	0,355**	0,492**	0,586**	0,668**	1,000	0,586**	0,541**	-0,158	0,351**	0,416**
	p	0,812	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	0,083	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	ρ	0,014	0,318**	0,362**	0,299**	0,424**	0,586**	1,000	0,631**	-0,233**	0,138	0,354**
	p	0,878	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	0,010	0,128	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	ρ	0,069	0,415**	0,502**	0,521**	0,527**	0,541**	0,631**	1,000	-0,315**	0,343**	0,560**
	p	0,450	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

Lisa 12. järg

		K	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel org.-s	ρ	0,093	-	-	-0,211*	-0,237**	-0,158	0,233**	0,315**	1,000	-0,118	-0,292**
	p	0,307	0,003	<0,001	0,020	0,009	0,083	0,010	<0,001		0,196	0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamisse ja rakendamisse	ρ	0,053	0,544**	0,613**	0,430**	0,442**	0,315**	0,138	0,343**	-0,118	1,000	0,483**
	p	0,564	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,128	<0,001	0,196		<0,001
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	ρ	0,010	0,526**	0,528**	0,397**	0,407**	0,416**	0,354**	0,560**	-0,292**	0,483**	1,000
	p	0,916	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	<0,001	
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

**Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,01$

*Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 13. Organisatsiooni suuruse mõjuanalüüs hoiakutele (Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs)

		K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	ρ	1,000	0,772**	0,454* *	0,370* *	0,355* *	0,318**	0,415**	-0,269**	0,544* *	0,526* *	0,032
	p		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	<0,001	<0,001	0,724
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	ρ	0,722**	1,000	0,566* *	0,490* *	0,492* *	0,362**	0,502**	-0,322**	0,613* *	0,528* *	0,054
	p	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,555
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomisel	ρ	0,454**	0,566**	1,000	0,493* *	0,586* *	0,299**	0,521**	-0,211*	0,430* *	0,397* *	0,042
	p	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,020	<0,001	<0,001	0,649
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	ρ	0,370**	0,490**	0,493* *	1,000	0,668* *	0,424**	0,527**	-0,237**	0,442* *	0,407* *	-0,004
	p	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	0,009	<0,001	<0,001	0,967
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	ρ	0,355**	0,492**	0,586* *	0,668* *	1,000	0,586**	0,541**	-0,158	0,351* *	0,416* *	-0,018
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	0,083	<0,001	<0,001	0,842
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	ρ	0,318**	0,362**	0,299* *	0,424* *	0,586* *	1,000	0,631**	-0,233**	0,138	0,354* *	-0,020
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	0,010	0,128	<0,001	0,823
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	ρ	0,415**	0,502**	0,521* *	0,527* *	0,541* *	0,631**	1,000	-0,315**	0,343* *	0,560* *	-0,026
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	0,773
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

Lisa 13. järg

		K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	ρ	-0,269**	-0,322**	-0,211*	-0,237*	-0,158	-0,233**	-0,315**	1,000	-0,118	-0,292	-0,047
	p	0,003	<0,001	0,020	0,009	0,083	0,010	<0,001		0,196	0,001	0,606
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse	ρ	0,544**	0,613**	0,430*	0,442*	0,315*	0,138	0,343**	-0,118	1,000	0,483*	0,056
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,128	<0,001	0,196		<0,001	0,540
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	ρ	0,526**	0,528**	0,397*	0,407*	0,416*	0,354**	0,560**	-0,292**	0,483*	1,000	-0,106
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	<0,001		0,244
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K: Töötajate arv organisatsioonis	ρ	0,032	0,054	0,042	-0,004	-0,018	-0,020	-0,026	-0,047	0,056	-0,106	1,000
	p	0,724	0,555	0,649	0,967	0,842	0,823	0,773	0,606	0,540	0,244	
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

**Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,01$

*Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 14. Ankeetküsimuste 15-24 Spearman'i rho korrelatsioonianalüüs

		K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24
K15: Organisatsioon hindab positiivselt EL palkade läbipaistvuse direktiivi eesmärki.	ρ										
	p										
	n	122									
K16: Organisatsioon pooldab palkade läbipaistvuse meetmete rakendamise olulisust soolise palgalõhe vähendamisel	ρ	0,722**									
	p	<0,001									
	n	122	122								
K17: Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ja palkade läbipaistvus on oluline õiglase ja läbipaistva organisatsioonikultuuri loomise	ρ	0,454**	0,566**								
	p	<0,001	<0,001								
	n	122	122	122							
K18: Organisatsioon mõistab töötajate kaasamise ja koolitamise olulisust tasustamise läbipaistvuse edendamisel	ρ	0,370**	0,490**	0,493**							
	p	<0,001	<0,001	<0,001							
	n	122	122	122	122						
K19: Selge ja läbipaistev töötasustamise põhimõte aitab kaasa töötajate karjääri edendamisel ja motivatsiooni püsimisel organisatsioonis	ρ	0,355**	0,492**	0,586**	0,668**						
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001						
	n	122	122	122	122	122					
K20: Palkade läbipaistvus võib vähendada töötajate voolavust organisatsioonis	ρ	0,318**	0,362**	0,299**	0,424**	0,586**					
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001					
	n	122	122	122	122	122	122				
K21: Palkade läbipaistvus mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja tulemuslikkust positiivselt, tagades sisemise õigluse organisatsioonis	ρ	0,415**	0,502**	0,521**	0,527**	0,541**	0,631**				
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001				
	n	122	122	122	122	122	122	122			
K22: Palkade läbipaistvus suurendab konkurentsi ja tekitab konflikte töötajate vahel organisatsioonis	ρ	-0,269**	-0,322**	-0,211*	-0,237**	-0,158	-0,233**	-0,315**			
	p	0,003	<0,001	0,020	0,009	0,083	0,010	<0,001			
	n	122	122	122	122	122	122	122	122		

Lisa 14. järg

		K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24
K23: Organisatsioon on valmis panustama soolise palgalõhe vähendamise meetmete väljatöötamise ja rakendamisse	ρ	0,544**	0,613**	0,430**	0,442**	0,315**	0,138	0,343**	-0,118		
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,128	<0,001	0,196		
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
K24: Palkade läbipaistvuse direktiivist tulenevad nõuded võivad aidata vähendada soolise palgalõhe probleemi Eestis	ρ	0,526**	0,528**	0,397**	0,407**	0,416**	0,354**	0,560**	-0,292**	0,483*	
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,001	<0,001	
	n	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

**Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,01$

*Korrelatsiooni olulisuse nivoo $\rho < 0,05$

Värvide tähendused tabelis:

	tugev korrelatsioon ($\rho \geq 0,7$)
	mõõdukas korrelatsioon ($0,3 < \rho < 0,7$)
	nõrk korrelatsioon ($\rho \leq 0,3$)
	ei ilmnenud statistiliselt olulist seost
	ilmnes statistiliselt oluline seos

Allikas: autori koostatud

Lisa 15. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Ilona Pallon

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Võrdse tasustamise põhimõtete rakendamise väljakutsed ja hoiakud EL palkade läbipaistvuse direktiivi täitmisel Eesti erasektoris”,

mille juhendaja on Maarit Vabrit-Raadla,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.