sotsiaal ministeerium

Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond

Eesti tuleviku heaks

Sooline palgalõhe Eestis

Juhtumite uuringud

Epp Kallaste

Marre Karu

Liis Kraut

Pirjo Turk

Tallinn 2010

POLIITIKAUURINGUTE KESKUS PRAXIS CENTER FOR POLICY STUDIES

CENTAR
Estonian Center for Applied Research

Sisukord

SISUKORD **2**

JOONISTE LOETELU **5**

TABELITE LOETELU **7**

LÜHIKOKKUVÕTE **8**

SISSEJUHATUS **10**

1 TEOORIA JA HÜPOTEESID **12**

1.1 SOOLISE PALGAERINEVUSE SEOSED PERSONALIPRAKTIKATEGA 12
1.2 TASUSTAMISSÜSTEEM JA SELLE KOMPONENDID 15
1.3 SOOLISE PALGAERINEVUSE HINDAMISE METOODIKA 17
1.3.1 Soolise segregatsiooni tuvastamine 18
1.3.2 Personalipraktikate, sh palgasüsteemi läbi vaatamine 19
1.3.3 Võrdset tööd tegevate meeste ja naiste tuvastamine 20
1.3.4 Palkade võrdlus ja ilmnenud erinevuste selgitused 20
1.4 AMETIKOHTADE HINDAMINE 22

2 UURINGU METOODIKA **24**

2.1 JUHTUMIUURINGU METOODIKA 24
2.2 JUHTUMITE VALIK 26

3 JUHTUM 1 ..... **29**

3.1 ORGANISATSIOONI KIRJELDUS 29
3.2 HÜPOTEESID 29
3.3 ORGANISATSIOONI STRUKTUUR 29
3.4 PERSONALIPRAKTIKAD 30
3.4.1 Palgasüsteem 30
3.4.2 Muud personalipraktikad 32
3.5 PALKADE ERINEVUS ARVULISELT 33
3.5.1 Ametikohtade hindamine 35
3.5.2 Hinnangud palgapoliitikale 35
3.6 PERSONALIPRAKTIKATE JA LEITUD SOOLISE PALGAERINEVUSE SEOSED 38

4 JUHTUM 2 ..... **40**

4.1 ORGANISATSIOONI KIRJELDUS 40
4.2 HÜPOTEESID 40
4.3 ORGANISATSIOONI STRUKTUUR 40
4.4 PERSONALIPRAKTIKAD 41
4.4.1 Palga komponendid 41
4.4.2 Ametikohtade hindamine 43
4.4.3 Muud personalipraktikad 43
4.5 PALKADE ERINEVUS ARVULISELT 44
4.6 TÖÖTAJATE HINNANGUD 46
4.7 PERSONALIPRAKTIKATE JA SOOLISE PALGAERINEVUSE SEOSED 50

5 JUHTUM 3 ..... **51**

5.1 ORGANISATSIOONI KIRJELDUS 51
5.2 HÜPOTEESID 51
5.3 ORGANISATSIOONI STRUKTUUR 51
5.4 PERSONALIPRAKTIKAD 53
5.4.1 Palgaklassid 53
5.4.2 Muud tööga seotud lisatasud ja tulemustasud 54

5.4.3 Töötasude muutmine ja muud personalipraktikad ... 55
5.4.4 Hoiakud ... 55
5.5 Palkade erinevus arvuliselt ... 56
5.5.1 Üldine palkade jaotus ... 56
5.5.2 Organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe ... 57
5.5.3 Palgaerinevused palgaklasside lõikes ... 58
5.5.4 Palgaerinevused ametite lõikes ... 60
5.5.5 Regioonide lõikes ... 61
5.5.6 Palgaerinevus palgaklassides regionaalsete struktuuriüksuste lõikes ... 63
5.6 Hinnangud palgapoliitikale ... 64
5.7 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed ... 68

6 JUHTUM 4 ... 69

6.1 Organisatsiooni kirjeldus ... 69
6.2 Hüpoteesid ... 69
6.3 Organisatsiooni struktuur ... 69
6.4 Personalipraktikad ... 70
6.4.1 Palgasüsteem ... 70
6.4.2 Töötasude muutmine ja muud personalipraktikad ... 71
6.5 Palkade erinevus arvuliselt ... 72
6.5.1 Üldine palkade jaotus ... 72
6.5.2 Organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe ... 73
6.6 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed ... 74

7 JUHTUM 5 ... 76

7.1 Organisatsiooni kirjeldus ... 76
7.2 Hüpoteesid ... 76
7.3 Organisatsiooni struktuur ... 76
7.4 Personalipraktikad ... 77
7.4.1 Palgasüsteem ja palgakomponendid ... 77
7.4.2 Ametikohtade hindamine ... 80
7.4.3 Muud personalipraktikad ... 81
7.5 Palkade erinevus arvuliselt ... 83
7.6 Soolised palkade erinevuse hinnangud ... 83
7.6.1 Sooline palgalõhe tehasetöötajate hulgas ... 84
7.6.2 Sooline palgalõhe kontoritöötajate hulgas ... 87
7.6.3 Palkade jaotus palgaastmete sees ... 89
7.7 Töötajate hinnangud personalipoliitikatele ... 90
7.8 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed ... 92

8 JUHTUM 6 ... 94

8.1 Organisatsiooni kirjeldus ... 94
8.2 Hüpoteesid ... 94
8.3 Organisatsiooni struktuur ... 94
8.4 Personalipraktikad ... 96
8.4.1 Palgasüsteem ... 96
8.4.2 Lisatasud ja kompensatsioonid ... 96
8.5 Muud personalipraktikad ... 97
8.5.1 Värbamine ... 97
8.6 Palkade erinevus arvuliselt ... 97
8.7 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed ... 100

9 JUHTUMITE SÜNTEES JA JÄRELDUSED ... 101

9.1 Avaliku sektori organisatsioonid (juhtumid 2 ja 3) ... 101
9.1.1 Hüpoteesid ... 101
9.1.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon ... 101
9.1.3 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl ... 102

9.1.4 Palgasüsteem ... 103
9.1.5 Muud personalipraktikad ... 103
9.1.6 Töötajate hoiakud ... 104
9.1.7 Kokkuvõte ... 104
9.2 Väikesed erasektori organisatsioonid (Juhtumid 1 ja 4) ... 105
9.2.1 Hüpoteesid ... 105
9.2.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon ... 105
9.2.3 Palgasüsteem ... 106
9.2.4 Muud personalipraktikad ... 107
9.2.5 Töötajate ja tööandjate hoiakud ... 107
9.2.6 Kokkuvõte ... 107
9.3 Ametikohtade hindamisel põhinevate palgasüsteemidega organisatsioonid (juhtumid 3 ja 5) ... 109
9.3.1 Hüpoteesid ... 109
9.3.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon ... 109
9.3.3 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl ... 109
9.3.4 Palgasüsteem ... 110
9.3.5 Muud personalipraktikad ... 112
9.3.6 Töötajate ja tööandjate hoiakud ... 112
9.3.7 Kokkuvõte ... 112
9.4 Tootmisettevõtted (Juhtum 4, 5 ja 6) ... 113
9.4.1 Hüpoteesid ... 113
9.4.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon ... 113
9.4.1 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl ... 114
9.4.2 Palgasüsteem ... 114
9.4.3 Muud personalipraktikad ... 115
9.4.4 Töötajate ja tööandjate hoiakud ... 116
9.4.5 Kokkuvõte ... 116
9.5 Maapiirkonna piiratud konkurentsiga organisatsioonid (juhtumid 4 ja 2) ... 117
9.5.1 Hüpotees ... 117
9.5.2 Palgaerinevus ... 117
9.5.3 Palgasüsteem ... 118
9.5.4 Tööturu olukord ja tööandjate võimalused sellest tulenevat olukorda ära kasutada ... 118

10 DISKUSSIOON ... 120

10.1 Sooline segregatsioon ... 120
10.1.1 Segregatsiooni olemasolu organisatsioonides ... 120
10.1.2 Füüsiline jõud ... 122
10.1.3 Haridus ... 123
10.1.4 Ametikohtade tööülesannete jagamine ... 124
10.2 Palgakorralduse reguleeritus ... 124
10.1 Ametikohtade hindamine ... 126
10.2 Süsteemi läbipaistvus ... 128
10.2.1 Otseselt töösooritusest sõltuv tasu ... 128
10.2.2 Tasude avalikkus ... 129
10.3 Muud personalipraktikad ... 129

KASUTATUD KIRJANDUS ... 131

LISA 1. MITTEANALÜÜTILISED AMETIKOHTADE HINDAMISE MEETODID ... 133

LISA 2. PERSONALIJUHI INTERVJUU KAVA ... 135

LISA 3. AMETIKOHTADE HINDAMISE KÜSIMUSTIK (JUHTUM 1) ... 138

LISA 4. JUHTUMI 1 PUNKTISÜSTEEM AMETIKOHTADE HINDAMISEKS ... 153

LISA 5. TÖÖTAJATE KÜSIMUSTIK, PALGASÜSTEEMILE HINNANGU SAAMISEKS ... 154

LISA 6. JUHTUMITE TÖÖTASUSTAMISSÜSTEEMIDE KOONDTABEL ... 156

LISA 7. JUHTUMITE PALGAERINEVUSE JA SEGREGATSIOONI NÄITAJATE KOONDTABEL ... 157

Jooniste loetelu

Joonis 1. Ametikoha väärtuse määramine 15
Joonis 2. Alternatiivsed tasustamise mehhanismid 16
Joonis 3. Juhtum 1, mees-ja naistöötajate jagunemine palgavahemikesse, töötajate arv..... 33
Joonis 4. Juhtum 1, teadlikkus kolleegide töötasudest (vastanute arv ja jaotus) 36
Joonis 5. Juhtum1, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas (vastanute arv ja jaotus) 37
Joonis 6. Juhtum 1, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele (vastanute arv ja jaotus) 37
Joonis 7. Juhtum 1, hinnang edutamise ja värbamise soolisele tasakaalule (vastanute arv ja jaotus). 38
Joonis 8. Juhtum 2, mees- ja naistöötajate arv, kes saavad vastavas suuruses töötasu 44
Joonis 9. Juhtum 2, täistööajale taandatud töötasude jaotus komponentideks (v.a. juhtkonna tasud) (% meeste keskmisest tasust)..... 45
Joonis 10. Juhtum 2, täistööajale taandatud töötasude komponendid (osakaal naiste vastava ametikoha naiste keskmisest tasust)..... 46
Joonis 11. Juhtum 2, teadlikkus kolleegide tasudest (vastanute arv ja jaotus)..... 47
Joonis 12. Juhtum 2, teadlikkus teiste töötasudest (telg % vastajatest, joonisel vastajate arv) 47
Joonis 13. Juhtum 2, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas 48
Joonis 14. Juhtum 2, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele..... 49
Joonis 15. Juhtum 2, hinnang edutamise ja värbamise soolisele õiglusele 49
Joonis 16. Juhtum 3, organisatsioonis töötavate meeste ja naiste palgajaotus: töötajate arvu jagunemine palgaklassidesse 52
Joonis 17. Juhtum 3, töötajate struktuur ja sooline jagunemine 2009. aastal 53
Joonis 18. Juhtum 3, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu..... 57
Joonis 19. Juhtum 3, sooline palgalõhe palgaklasside kaupa..... 58
Joonis 20. Juhtum 3, meeste palkade jaotused palgaklasside lõikes (vertikaalteljel palgaklassid, horisontaalteljel kroonid)..... 58
Joonis 21. Juhtum 3, naiste palkade jaotused palgaklasside lõikes (vertikaalteljel palgaklassid, horisontaalteljel kroonid)..... 59
Joonis 22. Juhtum 3, sooline töötasude erinevus regioonide kaupa 61
Joonis 23. Juhtum 3, sooline töötasude erinevuse muutus regioonide kaupa, kui juhtivatel ametikohtadel oleksid vastassoost töötajad 62
Joonis 24. Juhtum 3, sooline töötasude erinevuse muutus regioonide kaupa, kui madalaima tasuga ametikohtadel oleksid vastassoost töötajad 62
Joonis 25. Juhtum 3, teadlikkus teiste töötasudest (vastanute arv ja jaotus)..... 65
Joonis 26. Juhtum 3, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas (vastanute arv ja jaotus)..... 66
Joonis 27. Juhtum 3, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele (vastanute arv ja jaotus) 67
Joonis 28. Juhtum 3, hinnang edutamise ja värbamise soolisele võrdsusele (vastanute arv ja jaotus) 67
Joonis 29. Juhtum 4, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu (tuhat krooni) 72
Joonis 30. Juhtum 5, meeste ja naiste jaotumine ametikohtade hindamise alusel paika pandud ametigruppidesse, protsentjaotus ning töötajate arv..... 81
Joonis 31. Juhtum 5, töötajate palgajaotus organisatsioonis: mees- ja naistöötajate arvu jagunemine palgavahemikesse (% meestest ja naistest)..... 83
Joonis 32. Juhtum 5, tootmistööliste töötasu struktuur, % kogutasust 85
Joonis 33. Juhtum 5, tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)..... 86
Joonis 34. Juhtum 5, tsehhi 1 tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)..... 86

Joonis 35. Juhtum 5, tsehhi 2 tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%) 87
Joonis 36. Juhtum 5, kontoritöötajate töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%) 88
Joonis 37. Juhtum 5, meeste tunnipalkade jaotus ametigruppide sees 89
Joonis 38. Juhtum 5, naiste tunnipalkade jaotus palgaastmete sees 89
Joonis 39. Juhtum 5, hinnangud töötasustamisele soo lõikes 91
Joonis 40. Juhtum 5, hinnangud palgale soo ja ameti lõikes (vastanute arv ja jaotus) 92
Joonis 41. Juhtum 6, osakondade töötajate sooline jaotus 95
Joonis 42. Juhtum 6, osakondade keskmise palga osakaal ettevõtte keskmisest palgast 99
Joonis 40. Juhtum 6, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu (tuhat krooni) 100

Tabelite loetelu

Tabel 1. Tasustamissüsteemide eelised ja puudused võrdse väärtuse aspektist 17
Tabel 2. Juhtumiuuringusse lülitatud organisatsioonide iseloomustus 27
Tabel 3. Juhtumiuuringusse lülitatud organisatsioonide ning hüpoteeside seosed 28
Tabel 4. Juhtum 1, organisatsiooni töötajate sooline jaotus ametite lõikes, 2009 aasta lõpu seisuga. 30
Tabel 5. Juhtum 1, töötajate arv ja sooline jaotus osakondades, 2009 lõpu seisuga..... 30
Tabel 6. Juhtum 1, sooline palgalõhe osakondade ja ametikohtade lõikes (%) 34
Tabel 7. Juhtum 1, sooline palgalõhe osakondade lõikes..... 34
Tabel 8. Juhtum 1, spetsialistide sooline palgalõhe osakondade lõikes..... 34
Tabel 9. Juhtum1, sooline palgalõhe hindamise alusel saadud ametirühmade lõikes 35
Tabel 10. Juhtum 2, töötajate struktuur 2008. aastal 41
Tabel 11. Juhtum 2, täistööajale taandatud keskmine kuiste töötasude sooline lõhe ja töötajate arv 45
Tabel 12. Juhtum 3, teenistujate sooline jagunemine regiooniti 51
Tabel 14. Juhtum 3, keskmine sooline palgalõhe organisatsioonis..... 57
Tabel 15. Juhtum 3, soolised palgalõhed palgaklasside ja regioonide lõikes 64
Tabel 16. Juhtum 4, töötajate struktuur 2009. aastal 70
Tabel 17. Juhtum 4, töötajate töötasu komponendid 2009. aastal..... 71
Tabel 18. Juhtum 4, tootmistööliste gruppide palga jaotus ning sooline palgalõhe..... 73
Tabel 19. Juhtum 4, töötajate töötasu komponentide osakaal kuupalgast 2009. aastal. 74
Tabel 20. Juhtum 5, töötajate sooline jaotus osakondade lõikes..... 77
Tabel 21. Juhtum 5, suurima töötajate arvuga töötajategruppide jagunemine soolises lõikes..... 77
Tabel 22. Juhtum 5, palgasüsteemi kirjeldus palgakomponentide kaupa..... 77
Tabel 23. Juhtum 5, suurimate tootmistööliste gruppide tunnipalgamäärad..... 78
Tabel 24. Juhtum 5, kontoritöötajate jagunemine palgaastmete vahel..... 79
Tabel 25. Juhtum 5, organisatsiooni keskmine palgalõhe, keskmised tunnipalgad 84
Tabel 26. Juhtum 5, tootmistööliste palgalõhe ametinimetuse lõikes..... 84
Tabel 27. Juhtum 5, kontoritöötajate sooline palgalõhe..... 87
Tabel 28. Juhtum 5, palkade erinevused üksuste lõikes..... 88
Tabel 29. Juhtum 5, sooline palgalõhe ametigruppides sees..... 90
Tabel 30. Juhtum 6, töötajate struktuur 2010. aastal (5)..... 95
Tabel 31. Juhtum 6, sooline palgalõhe osakondade siseselt ja üldiselt 98
Tabel 32. Juhtum 6, tootmisüksuse nais- ja meestöötajate palga osakaal tootmisüksuse keskmisest sissetulekust 99
Tabel 33. Kahe avaliku sektori juhtumi üldine kirjeldus 101
Tabel 34. Juhtumid 1 ja 4 iseloomustus, palgalõhe ja segregatsioon 105
Tabel 36. Juhtumite 3 ja 5 kirjeldus. Sooline palgalõhe ja segregatsioon 109
Tabel 37. Võrreldavate tootmisettevõtete iseloomustus 113
Tabel 38. Sooline palgalõhe tootmisettevõtetes..... 114
Tabel 39. Piiratud konkurentsiga tööturu juhtumid 118

Lühikokkuvõte

Käesolevas analüüsis vaadatakse soolist palgaerinevust kuues Eesti organisatsioonis. Eesmärk on illustreerida soolise palgalõhe suurust organisatsioonides ning selle seoseid tasustamise korralduse ja personalipraktikatega. Organisatsiooni sees tekkiva palgalõhe analüüsimiseks ja selle selgitamiseks on vaja teada üsna detailselt organisatsiooni tegevuse iseloomu, tasustamise süsteemi ja muid personalipraktikaid, mistõttu valiti käesoleva uuringu meetodiks juhtumiuuring. Juhtumiuuring võimaldab illustreerida ning mõista situatsioone, kus palgalõhe eksisteerib organisatsiooni sees ja kuidas selline olukord seondub palgasüsteemiga. Samuti võimaldab juhtumiuuring illustreerida teooriast tulenevaid hüpoteese sellega, millistel tingimustel mõnes organisatsioonis on sooline palgalõhe või miks seda ei ole. Juhtumiuuringu metoodika kasutamine ei võimalda teha üldistusi selle kohta, kuidas üldiselt organisatsioonides palgalõhe tekib ja püsib ega ka selle kohta kuidas personalipraktikad üldist keskmist palgalõhet mõjutavad.

Juhtumiuuringus osales kokku kuus erineva suuruse, tegevusvaldkonna ning asukohaga organisatsiooni. Kaks organisatsiooni oli töötajate arvu poolest väikesed, kaks keskmised ning kaks suured. Kaks organisatsiooni tegutsesid avalikus sektoris, ülejäänud erasektoris. Kuuest organisatsioonist kolm olid tootmisettevõtted, kaks valitsemis- ning üks teenindussektori organisatsioon. Kolm olid asukohaga suures linnas, üks väikelinnas, üks maa-asulas ning üks asus osadena kõigis maakonnakeskustes. Juhtumiuuringute raames analüüsiti palgaandmeid, tehti intervjuud organisatsioonide esindajatega (personalijuhtidega) ning võimalusel viidi läbi töötajate küsitlus.

Kõigis uuringus osalenud organisatsioonides oli keskmine sooline palgalõhe naiste kahjuks, selle suurus varieerus 8,9% ja 34,2% vahel. Oodatava tulemusena selgitab osaliselt meeste ülekaal juhtivatel positsioonidel seda, miks naiste töötasud on keskmiselt madalamad kui meestel. Tippjuhtkonna soolisel koosseisul ning tasude suhtelisel suurusel võib olla märkimisväärne mõju organisatsiooni keskmisele palgalõhele, seda eriti väiksemates organisatsioonides. Samas ei ole vertikaalne segregatsioon universaalne nähtus organisatsiooni soolise palgalõhe kirjeldamiseks ning selle mõju sõltub meeste ja naiste osakaalust organisatsioonis ning palkade suurustest.

Horisontaalne segregatsioon võib samuti selgitada palgalõhet: kui mehed ja naised töötavad erinevatel ametikohtadel ning meeste poolt hõivatud ametikohad on kõrgemalt tasustatud kui naistel. Sellise olukorra võib põhjustada nii see, et naised ja mehed on valinud erinevad tööd, mille objektiivne väärtus organisatsiooni jaoks on erinev, kui ka asjaolu, et naiste poolt tehtavad tööd võivad olla alaväärtustatud. Uuringusse kaasatud kolmes tootmisettevõttes, kus esines täielik sooline segregatsioon, oli tootmises hõivatud sinikraeliste töötajate tasude sooline erinevus kõigil juhtudel meeste kasuks. Horisontaalse segregatsiooni põhjustena mainisid tööandjad tööle kandideerijate soolist koosseisu, füüsilise jõu vajadust ning erinevaid töö- ja pereeluga seotud tegureid, mis meeste poolt hõivatud ametid naiste jaoks sobimatuks muudavad. Uuring näitas, et tööjõupuuduse olukorras oli kaks organisatsiooni töötajate leidmiseks teinud ümberkorraldusi ning üks neist kandnud ka lisakulusid, et meeste poolt hõivatud töökohtadele naisi tööle võtta.

Kui organisatsiooni keskmine palgalõhe on sageli selgitatav soolise segregatsiooniga, siis samavõrra oluline küsimus on, mil määral ja miks erinevad tasud võrdväärsel tööl. Selleks, et oleks võimalik üldse võrrelda erinevate ametikohtade töötasusid omavahel, peaks olema tuvastatud organisatsioonis võrdväärsed tööd. Võrdväärse töö määratlemiseks kasutatakse analüütilist ametikohad hindamist. Selline hindamine oli läbi viidud kahes uuritavas organisatsioonis ning ühes tegid selle uuringu läbi viijad.

Ametikohtade hindamise roll soolise palgalõhe kujunemisel sõltub sellest, kas on valitud hindamismeetod ja hindamine läbiviidud sooliselt tasakaalustatult, kuidas hindamistulemused ellu rakendatakse. Kui hindamissüsteem ei ole sooliselt tasakaalustatud, kui hindamistulemusi ei rakendata täielikult ja pidevalt palgasüsteemi arendamiseks või kui sellel põhinev palgasüsteem on

liialt keerukas, ei pruugi hindamise tulemusel saavutada sooliselt võrdseid palku. Selliste olukordade näited olid olemas ka uuringus osalenud organisatsioonides.

Detailselt reguleeritud palgakorraldust seostatakse väiksemate palgaerinevustega, kuna regulatsioonidega paika pandud süsteemid jätavad vähem võimalusi juhtidele subjektiivseteks otsusteks tasude määramisel. Võrreldes isikustamata reeglistikuga võimaldavad subjektiivsed otsused määrata palka lähtuvalt töötaja soost, mistõttu on selliste palgasüsteemidega organisatsioonides soolise palgalõhe kujunemisel suur roll otsustajate hoiakutel. Juhtumiuuringud näitasid, et reeglistatud palgakorraldus võib osutuda üsna keerukaks ja läbipaistmatuks. Juhtumiuuringus vaadeldud avaliku sektori organisatsioonides oli tegu olukorraga, kus ühelt poolt reguleerivad töötasusid vastavad seadused jm õigusaktid, teiselt poolt on asutuses korraldatud palgasüsteem, mille abil püütakse luua ametikohtade tasustamisel sisemine õiglus. Seega kujunevad töötasud kahe, mitte alati üksteist toetava palgasüsteemiga, mis võib töötajate jaoks tasude kujunemise muuta läbipaistmatuks ja keeruliseks. Samuti ei ole elimineeri reeglistatud tasustamise korraldus isikutepõhiseid otsuseid täielikult. Mida kõrgemate ametikohtadega on tegemist, seda enam on seda täitva töötaja töötasustamise korraldamisel ruumi isikustatud otsusteks, seega on suurem ka võimalus jõuda välja sooliselt kallutatud tulemuseni palgaläbirääkimistel.

Juhtumiuuring illustreeris, et väga detailselt reguleeritud süsteem võib kujuneda nii keerukaks, et selles ei ole enam piisavalt selgust töötajate jaoks ega võimalda neil oma palka kaastöötajate palkadega võrrelda. Läbipaistmatu palgakorraldus kahandab töötajate läbirääkimisjõudu tööandjaga palga üle läbi rääkides. Liialt keeruka palgasüsteemi korral ei pruugi ka tööandjal olla piisavat ülevaadet palkade õiglusest oma organisatsioonis. Läbipaistvuse ja selguse puudumine võib ka reeglistatud palgakorraldusega organisatsioonis viia soolise palgalõheni. Väga detailselt reguleeritud palgasüsteem, mis kajastab võimalikult täpselt töötajate isiklikku arengut ja tööpanust, raskendab organisatsioonisiseselt võrdväärse töö määratlemist. Iga ametikoht erineb teistest mõnevõrra. Selline situatsioon annab teoreetiliselt tööandjale võimaluse ebaõiglaseid palku kehtestada, sest puudub läbipaistvus.

Individuaalsetel palgakokkulepetel iga üksiku töötajaga mängivad olulist rolli nii see, kas töötajate käitumises on süstemaatilisi erinevusi tulenevalt soost kui ka tööandja stereotüüpne ning erinevat tüüpi diskrimineeriv suhtumine. Uuringusse hõlmatud juhtumite põhjalgi ilmnes, et individuaalsetel läbirääkimistel põhinev süsteem ei pruugi kaasa tuua soolist palgalõhet, kui juhtide hoiakud on sooliselt kallutamata ning organisatsioon on suhteliselt väike, mis võimaldab juhtidel ilma keeruka süsteemi ja põhjaliku analüüsita töötasude õiglusel silma peal hoida.

Kolmes organisatsioonis viidi lisaks palgaanalüüsile läbi ka töötajate küsitlus, mis näitas, et töötajad hindavad palgasüsteemi soolist õiglust kõrgemaks kui üldist õiglast kohtlemist. Naised hindasid organisatsiooni personalipraktikaid mõnevõrra vähem õiglaseks ning sooliselt tasakaalustatuks kui mehed. Küsitlustest selgus, et isegi kahes organisatsioonis, kus töötajate tasud on avalikud (kõikide tasud on nt veebis või sisevõrgus nähtavad), tasudest omavahel ei räägita ning vaatamata palgainfo kättesaadavusele on mingi hulk töötajaid, kes ei tea kaastöötajate tasusid. Seega ei taga tasude avalikkus automaatselt seda, et töötajad ka teavad teiste tasusid või et sellel teemal organisatsioonis räägitaks.

Sissejuhatus

Käesolev juhtumite uuring on kolmas etapp laiemast soolise palgaerinevuse uuringust. Uuringu eelmistes etappides on antud ülevaade soolise palgaerinevuse teket ja püsimist kirjeldavatest teooriatest ning analüüsitud soolise palgaerinevuse suurust üldisemalt kogu Eesti töötajaskonna tasemel. Käesolevas analüüsis vaadatakse soolist palgaerinevust organisatsiooni tasemel.

Organisatsiooni tasemel esinev sooline palgaerinevus kujuneb laiema tööjõunõudluse ja -pakkumise kontekstis, st tööandjad ja töövõtjad teevad oma otsuseid arvestades alternatiive. Tööjõunõudlus ja –pakkumine aga toimivad olemasolevate institutsioonide kontekstis. Riigi tasandil on sellised tööjõunõudlust ja pakkumist mõjutavad institutsioonid nt vanemahüvitise, peretoetuste ja lapsehoiu süsteemid, hariduse, koolituse ning kutsemääramise süsteemid, eksporditoetuste, majandus-struktuuri arendamise jmt süsteemid, aga ka ühiskonnas valitsevad normid ja suhtumised, mis mõjutavad inimeste soovi tööjõuturul osaleda, kutseala valikut teha, tööandjate värbamisotsuseid jmt. Tööjõunõudluse ja pakkumise tulemusena kujuneb iga töötaja konkreetne töötasu siiski kindla organisatsiooni tasustamise-, värbamise ja teiste personalipraktikate vahendusel. Organisatsioonide poolt kasutatavad personalipraktikad mõjutavad nii organisatsiooni sees ilmnevat tasude erinevust kui üldist soolist tasude erinevust ühiskonnas.

Juhtumite uuringu eesmärk ongi mõõta soolise palgalõhe olemasolu organisatsioonis ning selgitada selle võimalikke põhjusi, otsides selgitusi eelkõige palgasüsteemist aga ka teiste personalipraktikate seast. Organisatsiooni sees tekkiva palgalõhe analüüsimiseks ja selle selgitamiseks on vaja teada täpsemalt, milline on organisatsiooni tegevuse iseloom, tasustamise süsteem ja muud personalipraktikad. Seetõttu valiti käesoleva uuringu meetodiks juhtumiuuring. Uuringu raames analüüsitakse kuues Eesti organisatsioonis (juhtumis) soolise palgalõhe olemasolu ning selle seotust tasustamise korralduse ja muude olulisemate personalipraktikatega. Juhtumiuuringu metoodika kasutamine ei võimalda teha üldistusi selle kohta, kuidas üldiselt organisatsioonides palgalõhe tekib ja püsib ega ka selle kohta kuidas personalipraktikad üldist palgalõhet mõjutavad. Samas võimaldab juhtumiuuring illustreerida ning mõista situatsioone, kus palgalõhe eksisteerib organisatsiooni sees ja kuidas selline olukord seondub tasustamise korralduse ning teiste personalipraktikatega. Samuti võimaldab juhtumiuuring illustreerida teooriast tulenevaid hüpoteese sellega, millistel tingimustel mõnes organisatsioonis on sooline palgalõhe ja millistel ei ole.

Inimressursside juhtimine organisatsioonis algab sellest, millised töötajad, kuidas organisatsiooni värvatakse ning hõlmab kõiki muid personalijuhtimisega seotud aspekte: kuidas inimeste tegevust juhitakse, töö korraldatakse, töö tulemusi mõõdetakse, tasustatakse, koolitatakse jmt. Uuringus keskendutakse personalipraktikatest eelkõige tasustamise korraldusele, kuid tuleb märkida, et tasustamissüsteemid on keerukad süsteemid, mis väljendavad sotsiaalseid norme ja hoiakuid ning, mis põimuvad teiste organisatsioonis olemasolevate personalipraktikatega (nagu näiteks tulemuste hindamine, ametikohtade klassifitseerimine, edutamine ja töö korraldus). Seetõttu vaadatakse uuringus personalipraktikatest eelkõige tasustamise süsteeme, aga ka muid organisatsioonispetsiifilisi süsteeme töötajate värbamisel, edutamisel ja koolitamisel, mis mõjutavad organisatsiooni sees tasude erinevust.

Juhtumiuuringute raames tehti intervjuud personalijuhtidega, võimalusel küsitleti töötajaid ning analüüsiti palgaandmeid. Raportis on esitatud iga juhtumi kirjeldus eraldi peatükina sarnase struktuuri alusel. Iga juhtumi kohta on esitatud kõigepealt lühike organisatsiooni tutvustus, seejärel organisatsiooni struktuuri kirjeldus, palgasüsteemi ja muude personalipraktikate kirjeldus, töötasude suuruse ja soolise lõhe analüüs ning lõpetuseks kokkuvõte selle kohta, kas nende kriteeriumite kohaselt, mille järgi organisatsioon valiti uuringusse, osutus tulemus hüpoteesidele vastavaks. Palgaerinevust igas organisatsioonis püütakse vaadata töötajate gruppide lõikes ja niivõrd kuivõrd see on võimalik, võrrelda tasusid võrdväärsel tööl. Kuna uuringusse on valitud erineva struktuuri ja tasustamissüsteemiga organisatsioone, siis sisaldavad juhtumite kirjeldused mõnevõrra erinevaid

tasustamissüsteemide kirjeldusi ning ka tasude erinevusi on hinnatud sõltuvalt sellest, mis antud organisatsiooni puhul osutus kõige mõttekamaks ning kõnekamaks. Iga juhtumi juures on arvutatud soolised tasude erinevused sellistes lõigetes, mis on võimalik ning illustratiivne just vastavat organisatsiooni silmas pidades. Ülevaatlik koondtabel kõigi juhtumite palgalõhe ning segregatsiooni näitajatega on näha lisas seitse. Ka personalipraktikatest on toodud erinevate juhtumite juures eelkõige selliste personalipraktikate kirjeldused, mis potentsiaalselt võiksid selles organisatsioonis mõjutada tasude lõhet. Juhtumite töötasustamissüsteemide koondtabel on lisas kuus.

Üldisemalt on raport üles ehitatud nii, et juhtumiuuringute kirjeldustele eelnevad peatükid, milles antakse lühike ülevaade teooriast ning veidi pikem ülevaade organisatsioonides võrdse palga hindamise ning tagamise meetoditest. Teooria osa on kokkuvõtlik süntees laiema uuringu raames tehtud teooriate ülevaatest. Teooriate ülevaatele on lisatud selgitusi selle kohta, kuidas töötasude kujundamisel organisatsiooni sees erinevaid aspekte arvestatakse ning kuidas viiakse läbi soolist palgaerinevuse hindamist organisatsiooni sees. Asjast põhjalikumalt huvitatud lugejal soovitame teoreetiliste seisukohtadega tutvumiseks pöörduda uuringu esimese etapi raporti juurde.

Teooriale järgnevas peatükis tutvustatakse käesoleva uuringu raames tehtava juhtumiuuringu metoodikat ning organisatsioonide valikut uuringusse. Sellele järgnevad juhtumite kirjeldused eelpool toodud struktuuri alusel ning lõpus on toodud juhtumitel põhinev analüüs ja järeldused. Analüüsi käigus hinnatakse, kuidas ning miks püstitatud hüpoteesid leidsid kinnitust või mitte. Diskussiooni peatükis tuuakse kokkuvõte hüpoteeside ja nende analüüsi kohta ning lisaks muid olulisi tähelepanekuid, mis juhtumite analüüsis välja tulid ning mis soolise palgalõhe temaatika mõistmisel ja analüüsil rolli mängivad.

Raportist suhteliselt mahuka osa võtavad üksikute organisatsioonide süsteemide ja palgaerinevuse kirjeldused. Soovitame lugejal, keda huvitab pigem analüüs kui üksikute organisatsioonide kirjeldused jätta vahele peatükid 3-8 ja liikuda kohe peatüki 9 juurde.

Uuringu osade autorlus jaguneb järgmiselt:

- Peatükid 1 ja 2 on kirjutatud Epp kallaste ja Liis Krauti poolt
- Juhtumid 1 ja 5 on kirjutatud Marre Karu poolt
- Juhtumid 2 ja 3 on kirjutatud Epp Kallaste ja Liis Krauti poolt
- Juhtum 4 Liis Krauti poolt
- Juhtum 6 Pirjo Turki poolt
- Juhtumite süntees, järeldused ja diskussioon on koostatud kõikide autorite poolt koostööna

1 Teooria ja hüpoteesid

1.1 Soolise palgaerinevuse seosed personalipraktikatega

Soolise palgalõhe uuringu esimesest etapist ehk kirjanduse ülevaate osast (Anspal *et al.* 2010) ilmnes mitmeid aspekte, miks osades organisatsioonides võib palgalõhe olla suurem kui teistes. Järgnevalt on toodud lühike süntees käesoleva uuringu I etapis tehtud kirjanduse ülevaatest, mis käsitleb olukordi, millest võib kujuneda erinev sooline palgalõhe erinevates organisatsioonides.

Arvutuslikult on sooline palgalõhe sõltuv kahest aspektist: ühest küljest sellest, kui palju ja milliseid töid teevad naised ja mehed ning teisalt sellest, kuidas neid töid väärtustatakse. Igas organisatsioonis on mitmeid töökohti, millel töötamiseks on vajalikud erinevad oskused ja teadmised. Samas võivad erinevused töötasudes tuleneda ka sellest, et sama ameti ja tööülesannete puhul makstakse naistele väiksem tasu kui meestele. Laiemalt jagunevad selgitused palkade erinevuse kujunemisele järgmiselt:

Inimkapitali teooriast tulenevalt on naiste ning meeste oskused ja teadmised erinevad, kuna naistel kaasneb laste sünnitamise ja hooldamisega enam ning pikemaid katkestusi tööelus. Naised, arvestades tekkivate katkestusega tööelus, valivad ise pigem sellised ametid, mis sobivad tekkivate katkestustega. Mehed selliseid katkestusi ei planeeri ning seetõttu toimub naiste ja meeste eneste selekteerumine erinevatele ametikohtadele. Erinevad organisatsioonid koosnevad erinevas proportsioonis erinevatest ametikohtadest, mistõttu on organisatsioonide sees erinev segregeerumine ametitele ning ka sooline palgalõhe erinev. Naised selekteeruvad ametitele, millel on vajalikud pigem üldised oskused ning mehed enam ametitele, kus on vajalikud ka tööga seonduvad spetsiifilised oskused. Üldised oskused võimaldavad naistel lihtsamalt pärast katkestust tööle naasta ning vajadusel töökohta vahetada.

Samas võtab ka tööandja oma otsuste tegemisel arvesse naiste ning meeste erinevat tööturukäitumist ja suunab nad erinevatele ametitele ja koolitustele ning võtab seda arvesse edutamisel.

Sotsiaalteadlased põhjendavad segregatsiooni teket erinevate osapoolte **stereotüüpsete vaadetega** sugudele. Stereotüüpide teket selgitatakse ühelt poolt naiste ja meeste erinevate bioloogiliste eeldustega (nt füüsiline jõud) ja teiselt poolt juba lapseeast algava sotsialiseerumise ning hilisemas eas toimuva sooloomega. Uskumused meeste ja naiste bioloogilistest eeldustest – omadustest, soodumustest ning oskustest – on segregatsiooni aluseks nii naiste ja meeste eneste erineva ametitele ja tegevusaladele selekteerumise kui ka tööandjate, klientide jms eelistuste tõttu. Sotsialiseerumise ning sooloome kontekstis on segregatsiooni tekkimise põhjuseks ühiskondlikud normid ning seonduvad sanktsioonid normide mittetäitmisel, mis juba lapseeast suunavad naisi ja mehi erinevate oskuste ning teadmiste juurde.

Lisaks sellele, et soostereotüüpide järgi on naised ja mehed erinevad ning peaksid tegema erinevaid töid, on sotsiaalteadlased täheldanud, et ühiskonnas üldiselt suur osa naistega seonduvaid oskuseid, töid ja eluvaldkondi **madalamalt väärtustatud** kui meeste omad ning see väljendub ka palgas. Devalvatsiooni teooria järgi on naised üldiselt ühiskonnas alaväärtustatud, mistõttu ka tööd ning ülesanded, mida täidavad naised, on vähem väärtustatud kui meeste tööd ja ülesanded[1]. Võttes arvesse devalvatsiooni teooriat, võib tööturu soolise segregatsiooni tõttu toimuda kahesugune diskrimineerimine palkade määramisel: 1) nn. naiste tööde eest makstakse vähem palka kui võrreldavate töötingimuste ja töötajale esitatavate nõudmistega meeste tööde eest, 2) traditsiooniliselt feminiinseid ülesandeid alaväärtustatakse seetõttu, et neid täidavad naised või neid

[1] 2009. aastal läbi viidud ankeetküsitluse "Naised ja mehed Eestis: hoiakud ja olukord 2009" tulemused näitasid, et 63% naistest ja 43% meestest olid seisukohal, et naiste tööd väärtustatakse tavaliselt vähem kui meeste tööd.

seostatakse naistega (England 1992). Teooria väidab, et töö väärtus on soolistatud. See võib mõjutada ka muidu objektiivseks peetava ametikohtade hindamise tulemusi.

Et läbi ajaloo on naiste ja meeste rolle nähtud erinevatena ning vaid mehed on olnud need, kes tööl käies peavad tagama perekonna majandusliku toimetuleku, peetakse naise teenistust siiani teisejärguliseks, mis selgitab ka neile makstavat madalamat palka. Selline suhtumine püsib vaatamata sellele, et naiste tööhõive on juba pikka aega olnud märkimisväärselt kõrge. Selliste hoiakute tulemusena võivad tööandjad määrata naissoost töötajatele madalama palga kui meessoost töötajatele, isegi kui nende tööülesanded on sarnased või samaväärsed.

Diskrimineerimine viitab tööandja enda, klientide või töötajaskonna ja/või haridusasutuste eelarvamustest tulenevale käitumisele, mille tõttu koheldakse ühte sugupoolt teisest erinevalt hariduse omandamisel ja tööturul. Diskrimineerimine on võimalik vaid siis, kui turusituatsioon seda toetab. Täiusliku konkurentsi korral tõrjutakse diskrimineeriv tööandja turult välja. Monopsoonne tööturg, mis võib tekkida näiteks regionaalselt eraldatud piirkondades, aga võib viia olukorrani, kus naistele on võimalik maksta väiksemat tasu kui meestele, kui tööandja nii otsustab. Monopsoonse tööturu korral, kui naiste tööjõupakkumise elastsus on väiksem kui meestel, tulenevalt nende väiksemast mobiilsusest, saab tööandja määrata naistele madalama tasu võrreldes meestega.

Organisatsioonides paika pandud süsteemid töötajate värbamisel, koolitamisel, edutamisel ning tasude määramisel on oluliseks kanaliks, mille kaudu eelpooltoodud aspektid võivad praktikas viia palkade erinevuseni. Värbamise, edutamise ja koolituse süsteemid mängivad rolli tasude erinevuse kujunemisel eelkõige läbi segregatsiooni kujunemise. Palkade määramise (tulemuste mõõtmise) süsteemid aga kujundavad lisaks ka töö väärtustamist töökohal. Samas võivad palgasüsteemid mõjutada ka segregatsiooni.

Tasustamissüsteemidel on mitmesugune mõju soolise palgaerinevuse kujunemisele. Ühest küljest võivad olemasolevad tasustamissüsteemid mõjutada naiste ja meeste valikuid erinevate töökohtade vahel, teisalt võivad süsteemid olla loodud sellisena, et need võimaldavad naiste ja meeste tööde erinevat väärtustamist. Osad tasustamissüsteemid vastavad paremini erinevate sugupoolte eelistustele. Näiteks, kui naistel on sagedamini töötamises katkestusi, siis neile ei sobi edasilükatud (*deferred*) tasustamise skeemid. See tähendab, et naised võivad vähem eelistada töökohti, kus makstakse osa töötasust tulevase kasumi jagamise teel. Ka võivad naised ja mehed eelistada erinevat põhitasu ning toetuste kombinatsiooni, näiteks võib ette kujutada olukorda, kus naised eelistavad töökohta, kus on küll madalam töötasu, kuid lapsega hoolduslehel olles kaetakse erinevus ravikindlustusega kaetud osa ja tavapärase töötasu vahel. Seega võib organisatsiooni palgasüsteem soodustada segregatsiooni. Samas ei ole palgasüsteem otseselt segregatsiooni peamiseks allikaks.

Laiemalt võib jagada personalipraktikad selle järgi, kuivõrd on erinevad otsused isikustatud. Mitteisikustatud otsuste puhul põhinevad otsused objektiivsetel ning mõõdetavatel kriteeriumitel ning ei sõltu otsustajate suvast. Isikustatud otsused on subjektiivsemad ning tööandja langetab need iga üksiku töötaja kohta eraldi, mistõttu võivad otsused olla hoiakute ja stereotüüpide tõttu sooliselt kallutatud (nt naiste kahjuks). Subjektiivsetel otsustel põhinevad süsteemid võimaldavad sooliselt kallutatud hinnangutel ja stereotüüpidel mõjutada töötasusid märksa enam kui süsteemid, kus on rohkem reguleeritust ning vähem võimalusi subjektiivseteks otsusteks. Osad süsteemid ja praktikad annavad suurema võimaluse subjektiivseks tasude määramiseks, mis võib viia suurema palkade erinevuse tekkimiseni, ja teised süsteemid vähendavad subjektiivsete otsuste võimalust. Subjektiivsusele suurema ruumi jätvad süsteemid võimaldavad juhil rakendada teadlikult mehi eelistavaid praktikaid või lähtuda otsuste tegemisel stereotüüpidest ning seega viia ka suurema palkade erinevuseni (Rubery 1995).

Vastandina olukorrale, kus palkade ning muude personaliga seotud otsused langetatakse subjektiivselt ning juht(kond) võib igal korral erinevaid otsuseid vastu võtta, on süsteemid, kus otsuste kriteeriumid on eelnevalt paika pandud ja otsustaja peab otsuse tegema vastavalt neile reeglitele. Eeldatakse, et mida reglementeeritum on palgasüsteem, seda väiksem on võimalus tööandjal

sooliselt kallutatud palku määrata - palku määratakse objektiivsemalt ja objektiivsemate kriteeriumitel põhinevalt ning soolist palgalõhet ei kujune. Seepärast seostatakse analüütilisel ametikohtade hindamisel põhinevaid palgasüsteeme ning bürokraatlikke palgasüsteemidega organisatsioone väiksema palgalõhega (vt ptk. 1.4).

Samas on ilmne, et kui reeglistik on loodud sellisena, et see annab eelised ühele soole, siis ei pruugi ka reeglistatud süsteem sooliselt tasakaalustatud tulemust tagada. Kuigi detailselt reglementeeritud süsteemid vähendavad üksikisiku subjektiivsete otsuste võimalust, võivad süsteemid olla kujundatud selliselt, et need sisaldavad naiste ja meeste töö erinevat väärtustamist või annavad ühele soole eelise nt tööle kandideerimisel, koolituste saamisel vm.

Teiseks aspektiks, mis asutusesisest tasude erinevust kujundab, on tasustamissüsteemi läbipaistvus ja selgus. Läbipaistvad ning lihtsad tasustamissüsteemid võimaldavad töötajatel küsida oma tööpanuse eest vastavat tasu, võrrelda oma tööpanust teiste töötajate tööpanusega ning seega töötajate initsiatiivi tõttu vältida sooliselt kallutatud tasude kujunemist.

Ülaltoodud seostel põhinevalt võib püstitada lihtsustatud hüpoteesid selle kohta, kas ühes organisatsioonis makstakse võrdväärsel tööl töötajatele võrdväärset tasu:

1. Reeglistatud süsteemid võivad viia väiksema palkade erinevuse kujunemiseni (eelduseks on, et süsteem ei ole loodud sooliselt kallutatuna) samal ametikohal töötavate inimeste jaoks, kuna tasude suurus ei sõltu juhtide hinnangulistest otsustest:
    a. Avalikus sektoris on palkade määramise süsteem enam reguleeritud, mistõttu on avalikus sektoris väiksem palkade erinevus.
    b. Suurtes ettevõtetes on üldiselt vajalik suurem bürokraatia, mistõttu on ka palkade määramise süsteemid bürokraatlikumad ja seega võiks palkade erinevus olla väiksem.
    c. Ametikohtade hindamisel põhinev tasustamise süsteem tagab väiksema soolise palgalõhe.
2. Läbipaistvamad palgasüsteemid vähendavad palkade erinevust, mida makstakse võrdväärse töö eest, kuna töötajatel on võimalik ise apelleerida sellele, et tema tasu oleks vastavuses sellega, mis on õiglane:
    a. Süsteemide korral, kus on võimalik objektiivselt mõõta töötaja töötulemust ning töötasu sõltub otseselt mõõdetavast tulemusest, on sooline palgalõhe võrdväärsel tööl väike.
    b. Kollektiivsed läbirääkimised, mis panevad erinevate ametite palkade astmed paika, võimaldavad kõikidel olla kursis üldiste palkade tasemetega.
    c. Väikeses ettevõtetes, kus info erinevate töötajate tasude kohta on vahetumalt kõigile teada, on palkade erinevus võrdväärsel tööl väike.
    d. Organisatsioonis, kus palkade info on kõigile avalikult teada, ei ole soolist palkade erinevust võrdväärsel tööl.

Hüpoteeside jaotus esimese ja teise kategooria alla on tinglik. Mitmel juhul tähendab bürokraatlikum süsteem ka läbipaistvamat süsteemi. St bürokraatia ei vähenda ainult subjektiivsust otsuste tegemisel, vaid suurendab ka läbipaistvust. Samas ei pruugi see sugugi nii olla ning bürokraatia võib viia erinevate keerukate ning jälgimatute reeglite rägastikuni.

Erinevad tasustamise, värbamise, edutamise ning koolitamise süsteemid võivad olulisel määral ka soodustada soolist segregatsiooni. Teoorial põhinevalt võime selles osas täheldada järgmisi seoseid muude personalipraktikate osas:

1. Kui asutuses kasutatakse värbamissüsteeme, mis võimaldavad teha soopõhiseid otsuseid, siis on töötajate segregatsioon suurem – naistel ja meestel on erinevatele ametitele asutuses erinev ligipääs.

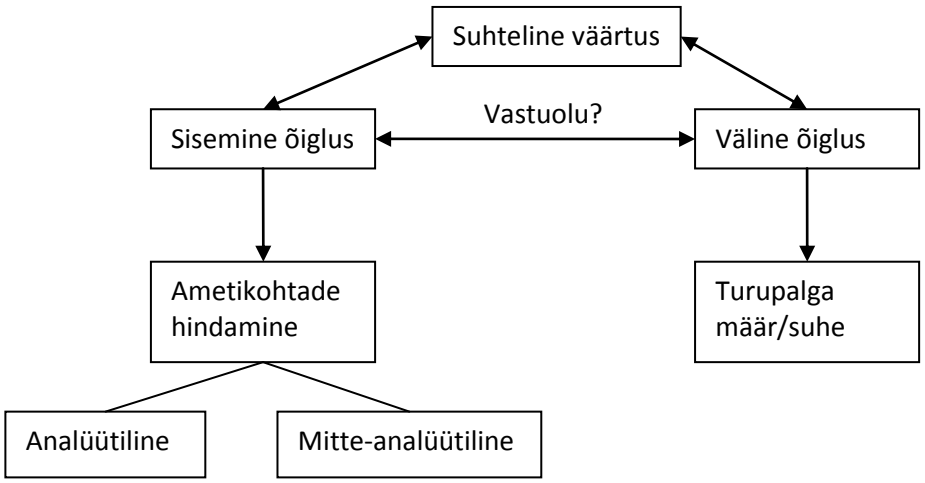
2. Töötajate soovitustel põhinev värbamise meetod suurendab horisontaalset ja/või vertikaalset soolist segregatsiooni.
3. Formaalsete reeglite puudumine värbamisotsuse tegemisel suurendab subjektiivsete stereotüüpidel põhinevate otsuste võimalikkust ning seeläbi horisontaalset ja/või vertikaalset segregatsiooni (kui otsuseid kujundavad traditsioonilised soopõhised stereotüübid).
4. Edutamisel kehtib sarnaselt palgasüsteemidele ning värbamisele lähenemine, et bürokraatlikuma süsteemi korral võiks edutamine olla sooliselt neutraalsem kui subjektiivsete otsuste puhul.
5. Edutamise puhul on oluline ka, et naistele oleks võrdselt meestega pakutud võimalust osaleda koolitustel ning enesearendamisel, et edutamise kaalumise hetkel ei oleks naiste teadmiste ja oskuste tase oluliselt madalamal kui meestel. Kui naistele ja meestele pakutakse võrdselt koolitust (ettevõtte välised ja sisesed koolitused, erinevate kogemuste omandamine), siis on asutuses vertikaalne segregatsioon väiksem ning ka keskmine sooline palgalõhe väiksem.

Soolisi erinevusi muude personalipraktikate lõikes ning muude personalipraktikate mõju soolisele palgalõhele vaadatakse juhtumites niivõrd kuivõrd need on olulised. See tähendab, et eksisteerib oluline palgaerinevus, mille olemasolu võivad selgitada nimetatud personalipraktikad.

1.2 Tasustamissüsteem ja selle komponendid

Tasu määramisel on tööandja eesmärk leida tasakaal ühelt poolt tasu suuruse (*reward)* ja teiselt poolt töökoha (*job*), töötaja ning töösoorituse (*performance*) vahel. (Kessler, 2005)

Erinevad ametikohad on organisatsiooni jaoks erineva väärtusega, mistõttu on vaja ametikohad hinnata, et saaks täpselt määrata igale kohale vastava tasu ja seega töö väärtuse. Töö väärtuse määramiseks on kaks lähenemist: väline võrdlus (ehk võrdlus turupalkadega) ja organisatsiooni sisemine (erinevate ametikohtade vaheline) võrdlus. Teiste sõnadega on töö väärtuse aluseks sisemine ja/või väline õiglus.



Joonis 1. Ametikoha väärtuse määramine
Allikas: Kessler, 2005 lk. 318

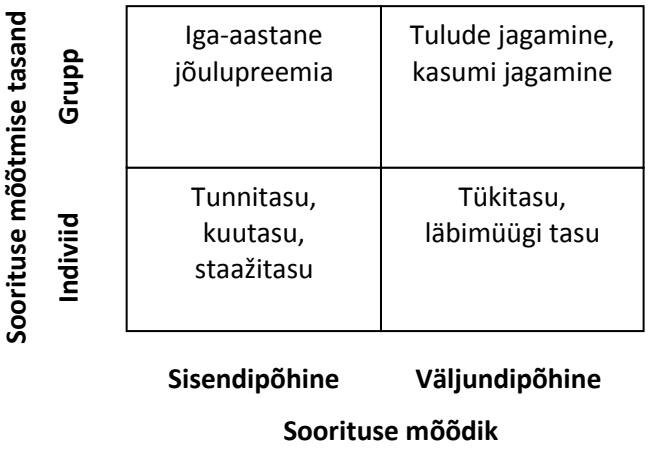
Sisemise õigluse tagavad tasude määramise meetodid, mis põhinevad ametikohtade hindamisel (vt ptk. 1.4). Kui tööturul laiemalt toimub soo alusel diskrimineerimine, siis turupalkade arvestamine tasude määramisel võimendab soolisi palgaerinevusi. Sellisel juhul ei ole turupalkadega arvestamine kooskõlas sisemise ametikohtade vahelise õiglusega. Seega on võimalik, et sisemine ning väline võrdlus on omavahel vastuolus, kuid see ei pruugi olla nii. Osad sisemised ametikohtade hindamise skeemid on disainitud selliselt, et need võtaksid välimist õiglust ehk turupalku arvesse. Sel juhul on

soolise võrdsuse jaoks oluline, et oleks defineeritud, millisel juhul ja millisel määral võetakse arvesse turupalkasid ning millisel infol põhinevalt seda tehakse. See tähendab, et turupalkasid arvestataks süstemaatiliselt soost sõltumata.

Ametikohtade hindamine annab aluse võrdse töö eest võrdväärse tasu määramiseks abstraktsel organisatsiooni planeeritud hierarhia tasandil. See võib aga oluliselt erineda sellest, mida tegelikud inimesed praktikas teevad. (Rubery 1995:639) Kui ametikohaga seonduvad tasud on paika pandud, siis konkreetse töötaja tasu kujunemine põhineb peamiselt kahel kriteeriumil: aeg ja töösooritus. Ajal põhinevad süsteemid tasustavad töötajat ametikohal oldud aja eest (kuutasu, tunnitasu jmt). Ühest küljest on tegemist lihtsalt administreeritava ning odava süsteemiga tööandja jaoks ning ka töötajate jaoks on süsteem selge, lihtne ja ennustatav. Teisalt ei motiveeri see töötajaid oma töösooritust parandama. Selleks, et motiveerida töötajaid paremale töösooritusele, kasutatakse erinevaid mehhanisme. Tasu võib siduda indiviidi, töötajate grupi või kogu organisatsiooni töösooritusega.

Oluline on see, kuidas töösooritus defineeritakse ja see, kuidas seda hinnatakse. Süsteemid võivad olla seotud töö väljunditega (toodetud tükkide arv, läbimüük, eesmärkidele vastavus), kuid on sageli seotud ka sisenditega. Lihtsaim ja tavapärane sisend on tööaeg. Keerukamate süsteemide korral võib tasu olla seotud otseselt inimese ja tema omadustega. Sellisel juhul väljendab sooritusest sõltuv osa tasust seda, mida oodatakse, kuidas konkreetne inimene (oma hariduse, kogemuse, teadmiste jmt) konkreetset ametikohta kujundab ja milline on tema eeldatav või oodatav töösooritus (Kessler 2005). Töösoorituse hindamisel on võimalik laiemalt kasutada fikseeritud mehhanismi ja subjektiivsemat mehhanismi. Esimesel juhul toob teatud hulk tulemust kaasa kindlas suuruses tasu, teisel juhul on tulemuse hindamine vähemal või suuremal määral seotud otsustajate subjektiivsete hinnangutega. Töösooritusest sõltuv tasu võib olla kindlas suuruses ja põhipalga (*base pay*) osaks või ka varieeruv (*variable*). Viimasel juhul nimetatakse seda muutuvpalgaks (*variable pay*). (Kessler 2005)

Käsitletud alternatiivsed tasustamise mehhanismid võib skemaatiliselt kujutada alljärgnevalt:



Joonis 2. Alternatiivsed tasustamise mehhanismid
Allikas: Kaufman ja Hotchkiss, 2006 lk. 531

Erinevatel tasustamise skeemidel võib olla erinev mõju soolisele palkade erinevusele, kuid see mõju sõltub alati kontekstist. Kui ühel juhul võib üks tasustamise skeem luua olukorra, kus see suurendab soolist palgalõhet, siis teisel juhul võib see mõjuda tasude erinevusi vähendavalt. Nt. hindavad Rubery *et al.* (1997), et Itaalias laialdaselt kasutatav staažist sõltuv edutamise ning tasude süsteem vähendab seal soolist töötasude erinevust, kuna on tavapärane praktika pikalt töötada ühe tööandja juures ning olukorras, kus naisi edutatakse vähe võimaldab see ikkagi naiste tasude kasvu. Samas staažitasud

hoopis võimendaksid soolist palgaerinevust, kui naised oleksid mobiilsusemad. Seega ei ole võrdne tasu võrdse töö eest mitte tehniline küsimus ning ühest reeglit selle kohta, milline süsteem tagab võrdse tasu ei ole.

Rubery *et al*. (1997) toovad välja ka laiemalt levinud tasustamise skeemide puhul aspektid, mis naiste tasusid võrrelduna meeste tasudega võivad suurendada või vähendada (vt Tabel 1).

Tabel 1. Tasustamissüsteemide eelised ja puudused võrdse väärtuse aspektist

	Eelised	**Puudused**
Staažitasu	• Läbipaistev/objektiivne • Suurendab tasu elutsükli jooksul • Alternatiiv edutamisele	• Ebasoodne karjäärikatkestuste puhul • Ettevõttest väljaspool olev kogemus ei lähe arvesse • Tasu seondub inimese, mitte töökohaga • Osalise tööajaga töötajad peavad töötama pikemalt, et saavutada võrdväärne staaž • Tähtajaliste lepingute staaži ei arvesta • Staaž meeste töökohtadel võib olla pikem
Tükitasu ja toodanguga-seotud boonused	• Tasu seotud otseselt panusega • Tasud võivad olla suuremad kui palgaastme põhipalk • Kvantifitseeritud mõõdik	• Panuse normid võivad väljendada läbirääkimiste jõudu • Toodanguga-seotud boonused on kõrgemad
Tulemustasu	• Tulemusi tunnustatakse ning need tasustatakse • Väiksem rõhk positsioonil hierarhias	• Subjektiivne/juhtkonnal on otsustusvabadus • Suurendab erinevusi • Võimalik tõsta tasusid vastavalt turupalkadele • Rõhutab individuaalset konkurentsi meeskonnatöö asemel
Töökohaga seotud ja tööaja lisatasud	• Kompenseerib ebameeldivad ja rasked ülesanded ning kohustused • Kompenseerib ebaregulaarsed, ja lisatunnid	• Kohandub selektiivselt ja võib eelistada meeste töid • Osa-ajaga töötajad ja teenindussektori töötajad ei pruugi saada tööajaga seotud lisatasusid

Allikas: Rubery et al. 1997

Eestis[2] jagunesid tasustamise süsteemid ettevõtetes järgmiselt: suurima ametigrupi töötajatele maksab 40,4% ettevõtetest kuutasu, 29,4% maksab tunnitasu, 25,5% maksab tükitasu ja 4,7% muu süsteemi alusel (Rõõm, 2009). Uute töötajate tasu määramisel väidavad 64,2% ettevõtetest, et tasu määramise aluseks on tasustamise organisatsioonisisene struktuur, 11,2% väline struktuur, 20,4% tööpuuduse tase. Võrrelduna euroala riikidega on oluliselt väiksema tähtsusega kollektiivsed lepingud (euroala riikides 49,3% ettevõtetes on tasu määratud kollektiivsete lepingutega, Eestis vaid 2,9%).

1.3 Soolise palgaerinevuse hindamise metoodika

Järgnevalt tutvustatakse, kuidas hinnata tasustamise soolist erinevust organisatsioonis. Tegemist ei ole teadusliku lähenemise, vaid pigem erinevate tööandjatele suunatud juhendmaterjalide sünteesiga. Käesolevas uuringus kasutatakse sarnast lähenemist selleks, et hinnata kuivõrd sooliselt tasakaalus on tasud uuritavates organisatsioonides. Paljudes riikides[3] on võrdse kohtlemise propageerimiseks ning järelevalveks loodud asutused välja töötanud juhendeid tööandjatele, et võrdse tasustamise auditi (*equal pay audit/review*) läbiviimine oleks vähem aja- ja kulumahukas. Alati

[2] Eesti Eesti Panga poolt läbi viidud küsitluse tulemused viie või enama töötajaga ettevõtetes töötlevas tööstuses, energia, ehituse, kubanduse, teeninduse ja finantsvahenduse sektorites 2006. aastal. (Rõõm, 2009)

[3] UK, Kanada, Austraalia, NZ, USA, Iirimaa, Soome, Hong Kong jt

ei ole võrdse kohtlemise juhendid keskendunud vaid soolisele tasakaalustatusele, eesmärgiks on üleüldine diskrimineerimise vältimine ka rahvuse, religiooni, erivajaduse vm alusel.

Võrdse tasustamise audit on levinud meetod hindamaks soolise palgaerinevuse olemasolu ettevõttes või asutuses ja selgitamaks võimalike palgalõhede tagamaid. Võrdse tasustamise auditi (edaspidi VTA) teostab üldjuhul tööandja eesmärgiga saada ülevaade palkade üldisest võrdsusest ja soolisest tasakaalustatusest organisatsioonis. Tööandja huvi sellise auditi tegemise vastu võib tuleneda huvist sooliselt tasakaalustatud süsteemi rakendamise vastu, kuna sellest loodetakse erinevaid positiivseid efekte (nt positiivse kuvandi loomine, töötajaskonna motivatsiooni suurenemine). Teisalt on tööandjal kohustus töötajaid (ja tööle kandideerijaid) kohelda võrdselt. Tööandja huvi võrdse tasustamise auditit läbi viia võib tuleneda seega ka sellest, et kaitsta enda võimalike soolise diskrimineerimise hagide vastu. Võrdse tasustamise audit on sel juhul garantii tööandjale, et tasud on organisatsiooni sees kehtestatud võrdsetel alustel ning kui mitte, siis aluseks, mille põhjal süsteemi kohandada. Analüütilist ja sooliselt kallutamata VTAd peetakse mitmetes riikides piisavaks tõenduseks kohtuvaidluse korral, mis annab tööandjale garantii, et töötajate tasud on sooliselt tasakaalus (vt nt. Armstrong 2003:38).

Tavapäraselt sisaldab VTA järgmisi põhilisi komponente (ECNI 2003, NJCLGS 2005, Finnish 2005, AFSCME):

1. soolise segregatsiooni tuvastamine;
2. personalipraktikate, sh palgasüsteemi läbivaatamine;
3. võrdväärsete tööde määratlemine;
4. meeste ja naiste palgaerinevuste leidmine;
5. ilmnenud sooliste palgalõhede selgitus ja/või korrigeerimine.

VTA peab hõlmama kogu organisatsiooni töötajaid, sh ajutisi ja osalise tööajaga töötajaid. Vastasel juhul võib juhtuda, et osa palkade ebavõrdsusest jääb avastamata. Samuti tuleb võrdse palgana käsitleda kogupalka, st kõiki palgakomponente koos, sest eesmärk on töö võrdne tasustamine ning kõigi palgakomponentide kogusumma võib osutuda ebavõrdseks. Juhul kui näiteks naised on koondunud töötama osalise koormusega ametikohtadele, tuleb tähelepanu pöörata sellele, kas osakoormusega töötamine võib piirata nende võimalusi saada organisatsioonis kehtestatud lisatasusid või preemiaid. Kõigi palgakomponentide korral tuleks välja selgitada, kas nende rakendamisel ei ole välja kujunenud erinevused sooliselt segregeerunud ametikohtade vahel. (ILO 2008)

1.3.1 Soolise segregatsiooni tuvastamine

Esimene samm VTA tegemisel on hinnata, milline on sooline segregatsioon organisatsiooni ametigruppides ja organisatsioonis tervikuna. Siinkohal tuleb arvestada võimalusega, et samasisulistel ametitel võivad olla meestele ja naistele määratud erinevad ametinimetused. Tüüpilisteks näideteks on ettekandja ja kelner või majahoidja ja koristaja. Segregatsiooni hindamine on oluline selleks, et tuvastada, milliseid töötajate gruppe puudutavaid organisatsiooni personalipraktikaid peab põhjalikumalt analüüsima.

Ei eksisteeri uuringuid, mis annaks selge põhjenduse, kui suur peaks olema segregatsiooni lävi, millest alates tuleks üks või teine amet, töökoht, organisatsioon lugeda segregeerunuks. Ameerika avaliku sektori töötajate ametiühingu juhendi kohaselt kehtib üldiselt arusaam, et sooline tasakaal eksisteerib, kui 30-70% töötajatest on ühest soost – seega üle 70% nais- või meestöötajatega ametikohad ja ka organisatsioonid loetakse sooliselt segregeerunuteks. Nagu kogu VTA puhul, on soolise segregatsiooni arvutamisel oluline hõlmata kõik töötajad olenemata erinevast töökoormusest, töö ajutisusest vm, vastasel juhul ei pruugi ilmneda asjaolud, et naised ja mehed on koondunud erineva iseloomuga ametikohtadele, mis on seetõttu erinevalt tasustatud. (ILO 2008) Käesolevas uuringus lähtume samast põhimõttest ning loeme segregeerunuks olukorra, kus 70% töötajaskonnast on ühest soost.

1.3.2 Personalipraktikate, sh palgasüsteemi läbi vaatamine

Eesmärk on tuvastada asjaolud, mis võivad anda võimaluse sooliseks diskrimineerimiseks (EOC 2008). Selleks vaadatakse läbi organisatsioonis kasutusel olevad personalipraktikad ning hinnatakse, kas võrdväärsed ametikohad on koheldud sarnaselt. (Finnish... 2005)

Olulisemad küsimused, millele tuleks personalipraktikate analüüsimise käigus vastata on järgmised (EOC 2008):

- Kas organisatsioonis on olemas formaalne palgastruktuur (palgaastmed, palgaskaalad), kas see on loodud objektiivsetel alustel või subjektiivsetel?
- Kas see palgasüsteem on läbipaistev ja kõigile töötajaile arusaadav?
- Kas samad või sarnased ametikohad on samal palgatasemel, samade palgaskaaladega, samal viisil tasustatud (tükitöö hinded, ajapalga ja tulemuspalga kasutamine, samad komponendid)?
- Kas ametikohtade nimetused on kooskõlas palgaastmete erinevusega?
- Kas jälgitakse ja uuendatakse palgastruktuuri vastavalt turupalkadele?
- Kas tegelik palgapraktika vastab kehtestatud korrale?
- Kas on selged juhised erandite tegemiseks (nt konkreetse tööjõu puuduse korral turupalkade arvestamine, töötaja hoidmine)?
- Kas täiendavate tööülesannete eest tasu maksmine on selgelt reglementeeritud?
- Kui ei ole (võimalik) seada selgeid tulemuskriteeriumeid, kas on mõeldud võimaluste peale, kuidas vähendada subjektiivsust tulemuslikkuse hindamisel – nt kasutada teisi infoallikaid tulemuslikkuse kohta lisaks otsese ülemuse arvamusele?

Formaalsed, standardiseeritud tasustamise süsteemid võivad näilisele objektiivsusele vaatamata olla ebaõiglased. Näiteks võib ebaõiglus tuleneda sellest, kuidas on määratud palgaastmete vahemik, võimalus liikuda ühe palgaastme sees ja palgaastmete vahel, kas ja kuidas kehtivad erinevatele ametitele erinevad palgaastmed. Näiteks on leitud, et valdavalt naistöötajatega ametikohtadel on palgastruktuuris rohkem palgaastmeid kui meeste ametikohtadel. See viib olukorrani, kus naistel kulub samaväärse palgatõusu (maksimaalse palgaastme) saavutamiseks rohkem aega kui meestel. Ekstreemsed on juhud, kus valdavalt meestöötajatega ametikohtadele on kehtestatud vaid üks palgamäär, kuid naiste ametitel on palgaastmeid arvukalt. (ILO 2008)

Töö tulemusest sõltuva tasustamise skeemi kasutamise korral aitab soolist tasakaalu tagada selgete töö tulemuslikkust määravate kriteeriumite kehtestamine. VTA käigus kontrollitakse, kas nii naistele kui meestele olid need kriteeriumid teada enne perioodi algust, mille tulemuslikkust mõõdetakse ning kas neid kriteeriume on võimalik rakendada naistele ja meestele erinevalt. (EOC 2008) VTA tegemisel on soovitus analüüsida tulemuste jaotust (*performance distribution*) ja tulemuspalga jaotust soolises lõikes ning hinnata, kas jaotustes on erinevusi.

Lisaks palgasüsteemile jälgitakse teisi personalipraktikaid nagu värbamine, edutamine, töökohtade rotatsioon ja koolitus, mis mõjutavad segregatsiooni ja seeläbi või ka otseselt tasu suurust. Värbamispraktikate analüüsimiseks on vajalik vaadelda tööle kandideerijate ja töökoha saanute soolist jaotust erinevatel ametikohtadel. (Finnish... 2005) Küsimused, millele vastust otsitakse, on näiteks, kas on loodud standardne lähenemine algajate töötasustamisele? Kui ei, kas on selged juhised erandite tegemiseks? Kas uue inimese palgapakkumisele eelnevalt võrreldakse seda sama või sarnast tööd tegevate töötajate palgaga organisatsioonis? (EOC 2008)

Edutamise, palgatõusu ja ka töö tulemusest sõltuva tasustamise kasutamisel hinnatakse kriteeriume, mille alusel vastavad otsused tehakse. Võib juhtuda, et tingimused, mille põhjal töötajate töösooritust hinnatakse, on seotud nn meeste töödega (nt juhtimine, otsustamisoskused, enesekehtestamine) ega võta arvesse traditsiooniliselt naiste töödega seonduvaid omadusi (nt koostöö, konsulteerimine, suhtlusoskused). VTA käigus tuvastatakse, kas püstitatud tööeesmärgid on ühtemoodi saavutatavad nii naiste kui meeste poolt täidetud ametikohtadel. (ILO 2008, EOC 2008)

Hariduse ja koolituse osas uuritakse tööülesannete täitmiseks vajaliku koolituse ja selle tasustamise soolist jaotust. Koolituse käsitlemine soolise võrdsuse aspektist võiks sisaldada ka töötajate kogemusi tööalase koolituse kättesaadavuse osas, näiteks pikaajaliselt puhkuselt naasnutele (nt lapsepuhkuselt tulnud naistöötajad). (Finnish... 2005)

Personalipraktikate läbivaatamisel vaadatakse ka järgmisi teemasid, kus võib ilmneda sooline ebavõrdsus (Finnish... 2005):

- vanemapuhkuse ajal töötamine (sh lapsega haiguslehel olemine);
- erinevate tööaegade kasutamine, ületunnitöö;
- töölt puudumised (nt haiguse tõttu);
- töötajate vanusstruktuur ja haridustase.

Ka mitterahalised boonused võivad olla diskrimineerivalt rakendatud, mistõttu on VTA raames oluline üle vaadata ka personalipraktikad, mis võimaldavad töötajatele palgalist puhkust (sh riiklikud pühad, vanemapuhkus, haigusleht, pausid, söögipausid jmt) või erisoodustusi (tööauto ja -mobiili kasutamine, parkimine, tööriided, spordiklubi kaardid jmt). (ILO 2008)

Mõned VTA juhendid soovitavad tähelepanu pöörata ka hiljutistele muutustele personalipraktikas ja palgasüsteemis ning töötajate voolavuses. Näiteks väikestes organisatsioonides või väikese töötajate arvuga ametikohtadel võib hiljuti töölt lahkunud või tööle tulnud üks-kaks inimest määrata soolise segregatsiooni. (ILO 2008) Suurtes ja/või bürokraatlikes organisatsioonides võib varasem praktika olla teatud määral säilinud vaatamata paberil kehtestatud uutele reeglitele.

1.3.3 Võrdset tööd tegevate meeste ja naiste tuvastamine

On ilmne, et organisatsiooni kõik tööd ei ole võrdsed ning seega ei pea ka kõikidel töötajatel tasud olema võrdsed. Oluline on võrrelda siiski neid tasusid, mis on võrreldavad ning määratleda, millised tööd on võrdväärsed, mille puhul peaks võrdväärsed olema ka tasud.

Võrdse töö tegijate palkade võrdlusele võib läheneda mitmeti (ECNI 2003, EOC 2008):

1. Võrreldes samal ametikohal ehk **samade** tööülesannete ja vastutusega töötajate palku;
2. Võrreldes **sarnast** tööd tegevate töötajate palku – töö on laias laastus sama, erinevused tööülesannetes ei ole üldplaanis märkimisväärsed;
3. Võrreldes palkasid **võrdväärsetel** töökohtadel ehk töökohtadel, millel tehtav töö on tööandja jaoks hinnatud võrdse väärtusega olevaks.

EOC (2008) järgi liigitatakse esimesed kaks **võrdseks tasuks võrdse töö eest** (*equal pay for equal work*) ning viimast **võrdseks tasuks võrdväärse töö eest** (*equal pay for work of equal value*).

Võrdset tööd tegevate töötajate grupeerimine tähendab eelkõige sama ametinimetusega töötajate grupeerimist, aga ka erinevate ametinimetustega, kuid sisuliselt samasid või väga sarnaseid tööülesandeid regulaarselt täitvate töötajate liigitamist ühte gruppi. Samas võivad täiesti erineval ametikohal erinevate tööülesannetega töötajad organisatsiooni tulemuste suhtes teha võrdväärset tööd, nt laotöötaja ja kontoritöötaja või kokk ja elektrik. Üldlevinud meetod selgitamaks välja ametikohad, kus tehakse võrdväärset tööd, on ametikohtade hindamine, seda käsitletakse täpsemalt järgmises peatükis. Ametikohtade hindamine on abiks soolise tasakaalu tagamisel vaid siis, kui hindamissüsteem ise ja selle rakendamine organisatsioonis ei ole sooliselt kallutatud.

1.3.4 Palkade võrdlus ja ilmnenud erinevuste selgitused

Palkade võrdlemiseks vajalik info organisatsiooni töötajate kohta jaguneb laias laastus kaheks (ECNI 2003, EHRC):

1. andmed töötajate kõigi töö tasustamise komponentide ja preemiate kohta;
2. andmed töötajate soo, kvalifikatsiooni, palgaastme, töötundide/-koormuse, staaži jmt kohta.

Lisaks võivad olulist teavet soolise tasakaalu kohta organisatsioonis anda töötajate vaated ja kogemused rakendatavate personalipraktikate ja palgasüsteemi korralduse kohta, muuhulgas järgmistes aspektides: palk, lisatasud, juhtimine, töö- ja eraelu ühitamine ning seda toetav tööaja korraldus, töötingimused, olmeruumid, seksuaalne ahistamine, hoiakud soolise võrdsuse kohta. Töötajate arvamuse väljaselgitamiseks on võimalik kasutada töökeskkonna ja tööga rahulolu küsimustikke, vajadusel täiendades seda töökeskkonna soolist tasakaalu puudutavate küsimustega. (Finnish.. 2005)

Kui palkade erinevuse arvutamiseks vajaliku info koondamine osutub organisatsioonis liialt keerukaks, võib see viidata asjaolule, et kehtiv süsteem ei ole piisavalt läbipaistev. VTA koostamisel võrreldakse meeste ja naiste palka nii organisatsioonis keskmistena kui ka erinevate töötajate gruppide lõikes, nt sarnaste ametite gruppide lõikes, osakonniti, palgaastmete kaupa või muu liigituse kohaselt, mis on organisatsioonis kasutusel töötajate grupeerimiseks. (Finnish.. 2005) Et analüüsida soolist ebavõrdsust palgas, arvutatakse valitud töötajate gruppide lõikes järgnevad palgaerinevused (ECNI 2003):

1. erinevused keskmistes kuupalkades ja aastastes kogupalkades (võttes arvesse erinevused töötajate koormustes);
2. erinevused iga palgakomponendi väärtustes mees- ja naistöötajate kohta ning seeläbi võrreldakse ka töötajate juurdepääsu palgakomponentidele.

Tavaliselt ei ole praktiline iga väikest palgaerinevust lähemalt uurida, eriti suurtes organisatsioonides võib see liialt töömahukaks osutuda, mistõttu määratakse lävi, millest suurem tasude erinevus loetakse uurimist vajavaks palgalõheks. Iiri VTA juhend soovitab tähelepanu pöörata palgalõhedele, mis on 5% või suuremad. (ECNI 2003) Palgakomponentide, osakondade ja muude detailsemate lõigete analüüsil soovitatakse lähtuda lävest 3%.

Lisaks palkade aritmeetilise keskmise arvutamisele kasutatakse tasude analüüsimiseks erinevaid statistilisi näitajaid (ECNI 2003):

- Töötajate jaotus kogupalga ja palgakomponentide skaaladel, individuaalsete või grupikeskmiste palkade järjestus suhestatuna organisatsiooni keskmisse või maksimaalsesse palka;
- Mediaanpalga lõhe (palgajaotuse keskpunkt), mis iseloomustab palgaerinevust paremini, juhul kui äärmuslikud väärtused mõjutavad keskmist palka oluliselt.

Erinevused palkades ühe ametigrupi raames ei tähenda automaatselt soolist diskrimineerimist. Erinevused võivad tuleneda teguritest, mis on seotud töötingimuste, vastutuse või ka töösoorituse ja kogemustega – teguritest, mis ei ole sooliselt kallutatud. (Finnish.. 2005, EOC 2008) Selleks aga, et selliseid erinevusi põhjendada, on vajalik seostada need töötajate taustaandmetega (kvalifikatsioon, töökoormus, staaž, täiendavad tööülesanded jne), mida tuleb võrrelda palgaerinevuste esinemise korral. Kui ilmneb, et soolist palgalõhet ei ole võimalik erinevate tööga seotud teguritega põhjendada, on oht, et toimub sooline diskrimineerimine. Lisaks võivad VTA käigus ilmneda ka põhjendamata palgaerinevused samast soost töötajate vahel. Seega annab VTA läbiviimine võimaluse avastada ka laiemalt ebavõrdset kohtlemist, mis muidu on märkamatuks jäänud.

Leitud palgaerinevused võivad olla samuti põhjustatud teguritest, mis ei ole diskrimineerivad, vaid kajastavad juhtimis- või turupiiranguid. Näiteks võib olla ajaperioode, mil on tööturul teatud kvalifikatsiooniga töötajate puudujääk. Seetõttu võib olla vajalik tõsta tasusid, et meelitada töötajaid konkurentidelt üle või tuua tööjõudu välismaalt. Juhul, kui sellistes tingimustes värvatakse meeste poolt domineeritud töökohtadele töötajaid, siis ei loeta seda diskrimineerivaks palgaerinevuseks. Samas tuleb tähele panna, et tööjõu defitsiit mingil ametialal kestab harva pikalt. Seega peaks teatud aja jooksul sellise praktika üle vaatama.

Töö ümberkorraldamise või tehnoloogiliste muutuste käigus vähendatakse mõnedel töökohtadel maksimaalset töötasu määra. Töötajate puhul, kes on enne sellise muutuse tegemist jõudnud

maksimaalse tasuni, tasusid ei vähendata, kuid külmutatakse teatud ajaks sellele tasemele. Palgaerinevuse analüüsis on õiglane nende töötajate tasude arvestamisel teha arvestused uute tasumääradega. Oluline oleks, et see piirdub mõne üksiku töökohaga ja sellekohane külmutamise otsus on tehtud küllaldane aeg enne analüüsi tegemist. Vastasel juhul võib sellist lähenemist käsitleda soovina piirata tegelike palkade võrdlust ning see võib omakorda tekitada diskrimineeriva olukorra.

1.4 Ametikohtade hindamine

Ametikohtade hindamine (*job evaluation*) on organisatsiooni sisene ametikohtade väärtusi võrdlev protsess. Tulemuste põhjal grupeeritakse või järjestatakse ühe organisatsiooni piires erinevad ametikohad vastavalt sellele, millist väärtust üks või teine ametikoht organisatsioonile annab. Tulemusi ei ole võimalik kasutada võrdlemiseks teiste organisatsioonide/ettevõtetega. On selge, et vaid tööandja oskab hinnata oma organisatsioonis tehtavate tööde väärtust vastavalt organisatsiooni struktuurile, eesmärkidele, tegevuse iseloomule jne.

Võrdväärse tööga ametikohtade tuvastamise kuldreegliks on mitte eeldada, et erineva iseloomuga tööd ei saa olla sama väärtusega (nt füüsiline vs administratiivne töö, akadeemiline vs mitte-akadeemiline töö). Ametikohtade hindamise meetodid jagunevad laiemalt mitteanalüütilisteks ja analüütilisteks.

Mitteanalüütilised ametikohtade hindamise meetodid kirjeldavad ja võrdlevad ametikohti tervikuna eesmärgiga need järjestada või palgaastmetesse jagada. Mitteanalüütiliste hindamismeetodite alla liigituvad (vt veidi pikemaid kirjeldusi lisa 1) (Armstrong 2005):

- tööde järjestamine (*job ranking*) – määratakse üks skaala keskel asuv ametikoht või mitu üksteise suhtes väärtuse järgi paigas olevat ametikohta ning kõik ülejäänud ametikohad jagatakse skaalale, võrreldes nende väärtust juba skaalale paigatud ametikohtadega;
- paaride võrdlev järjestamine (*paired comparison*) – kuna eelmise meetodi korral on väga keeruline kõiki ametikohti üksteise suhtes võrrelda, siis selle meetodi raames tehakse kõikide töökohtade võrdlemine paarikaupa;
- tööde klassifitseerimine (*job classification*) – ametikohti ei jagata mitte ühtsele skaalale, vaid määratakse tööde astmed (*job grades*) ning otsustatakse, millisele astmele iga ametikoht kuulub;
- tööde sobitamine (*job matching*) – ametikohti võrreldakse juba paika pandud ametikohtade süsteemiga organisatsioonis;
- turupalkadest lähtumine (*market pricing*) – ametikoha väärtus sõltub sellele ametikohale kehtivast turupalgast.

Analüütilised ametikohtade hindamise meetodid (nimetatakse ka punkt-faktor meetodiks) põhinevad töö erinevate aspektide või faktorite (nt. vastutus, füüsilise jõu vajadus, emotsionaalne pingutus, otsustamisvajadus jmt) olemasolu ja ulatuse analüüsil iga üksiku ametikoha jaoks. Erinevate faktorite olemasolu ja ulatus konkreetsel ametikohal määravad tööde suhtelise väärtuse üksteise suhtes. (Armstrong 2005)

Põhimõtted, millest ametikohtade hindamisel lähtutakse, on järgmised (AFSCME):

- Hinnatakse ametikohta, mitte inimest (mitte ametikoha täitjat või tema töösooritust ja sobivust ametikohale);
- Lähtutakse ametikoha töö sisust, mitte ametikoha nimetusest;
- Hinnatakse “normaalset”, keskmist tööd;
- On normaalne, et juhi ametikoht ei saa kõigis kriteeriumides oma alluvate ametikohtadega võrreldes rohkem punkte;
- Hinnatakse tööd, nagu ta on praegu. Ametikoha minevik ja kujunemislugu ei ole olulised;
- Ei arvestata praegust palka;
- Ei arvestata varasemaid hindamisi, kui neid on eelmistel perioodidel läbi viidud.

Kõige tavalisem ametikohtade hindamise analüütiline lähenemine on n-ö väärtuspunktide-faktorite meetod. Meetodi nimi tuleneb sellest, et see koosneb reast faktoritest ning punktidest, mis faktoritele vastavad.

Koostatakse faktorplaan, millega määratakse faktorid, nende tasemed ning punktid, mis igale faktoritasemele vastavad. Iga ametikoha kohta hinnatakse iga faktori tase ning liidetakse erinevate faktoritasemete punktid kokku. Kogupunktisumma määrab ametikoha väärtuse organisatsiooni jaoks. Faktorite ja punktide skeeme on erinevaid ning iga organisatsioon võib välja töötada just enda organisatsiooni eripärast lähtuva skeemi. Tavapäraselt hõlmavad sellised faktorplaanid nelja põhilist faktorit, mis jagunevad einevaks hulgaks alamfaktoriteks. Ühel või teisel kujul hõlmatud põhifaktorid on järgmised:

- Oskused (kogemus, koolitus, haridus, vaimsed ja füüsilised nõuded)
- Koormus (füüsiline ja vaimne pingutus, mida tuleb ametikohal teha)
- Vastutus (erinevat liiki ressursside eest)
- Töötingimused (töökeskkond, füüsilised ja psühhosotsiaalsed keskkonnategurid)

Punkt-faktor meetodil leitud ametikohtade väärtus ning tasustamisskeem võib tagada võrdväärsel tööl võrdsed tasud, kuid seda ainult juhul, kui hindamise skeem ei ole loodud või rakendatud sooliselt kallutatud viisil. Tagamaks soolist tasakaalu erinevate tööde väärtuse mõõtmisel, on soovitatav, et kogu organisatsiooni ametikohad hinnataks sama skeemi ja punkt-faktorplaani alusel. See aga tähendab, et hindamise skeem peab kõikide ametikohtade olulisi karakteristikuid hõlmama.

VTA raames peetakse õigeks kasutada võrdväärse töö määratlemisel analüütilist ametikohtade hindamist (ILO 2008). Analüütilise meetodi raames vaadatakse süstemaatiliselt iga ametikoha nõudmised läbi, hinnatakse neid ühtse täpse ning detailse süsteemi järgi. Siiski on tegemist meetodiga, mis hõlmab väärtuse määramisel oluliselt ka subjektiivsust, kuna tööandja otsustab erinevatele ametikohtadele antavad punktid ning erinevate faktorite kaalud kogu punktisumma kujunemisel. Juhul, kui tööandja hindab naiste tööd või naiste poolt tehtavatel töödel domineerivaid oskuseid ja tegevusi madalamalt kui meeste omi, siis on ka analüütilise hindamise skeemi korral tasud ebavõrdsed. Sellise olukorrani võib viia nii hindajate sooline kallutatus kui ametikohtade hindamise süsteemi kallutatus. Näiteks võib liialt üldine hindamise süsteem, mis ei võimalda tähelepanu juhtida traditsiooniliselt alaväärtustatud oskustele (nagu nt peenmotoorika), viia selleni, naiste poolt täidetud ametikohad hinnatakse süstemaatiliselt madalamaks kui meeste poolt täidetud ametikohad. Samas ei ole ka paremat meetodit võrdväärse töö leidmiseks ja hindamiseks välja pakutud.

Kuna mitteanalüütilised hindamise meetodid ei vaata ametikohti selle osades, vaid tervikuna, siis on mitteanalüütiliste meetodite puhul soolise kallutatuse võimalused oluliselt suuremad. Näiteks ametikohtade järjestamise puhul lähtutakse olemasolevatest ametinimetustest ning juba väljakujunenud eelarvamustest tööde väärtuse osas. Seetõttu sellise hindamise tulemusena taasluuakse väljakujunenud stereotüüpe ning ebavõrdsust.

Kokkuvõttes peetakse VTA raames õigeks viia läbi analüütiline ametikohtade hindamine selleks, et tuvastada ning võrrelda võrdväärseid ametikohti.

2 Uuringu metoodika

2.1 Juhtumiuuringu metoodika

Käesoleva uuringu raames läbiviidava juhtumiuuringu eesmärk on analüüsida, milline on organisatsioonis sooline palgalõhe ning millist rolli erinevad personalipraktikad, eelkõige tasustamise süsteem, selle tekkimises mängivad. Kuna iga organisatsioon on selles unikaalne ning sooline palgalõhe on organisatsiooni kontekstist sõltuv nähtus, siis otsustati siinkohal kasutada juhtumiuuringuid. Üldisemalt hinnati soolist palgalõhet lähtudes võrdse tasustamise auditi metoodikast.

Juhtumiuuring on sobilik meetod, kui uurimisküsimuseks on "kuidas?" ja "miks?". Sellistele küsimustele vastates on tegemist nn. avastusliku juhtumiuuringuga, kus soovitakse leida midagi, mille kohta on veel väga vähe teadmisi ning näiteks luua alus uute teooriate tekkimiseks. Samas võib juhtumiuuringuid kasutada ka teooriast tulenevate järelduste kinnitamiseks või ümberlükkamiseks teatud tingimustest tulenevalt. Eesmärgiks on sel juhul uurida, millised tingimused need võiksid olla. Seega on vajalik uurida nähtust, mis sõltub oluliselt kontekstist, mistõttu on sobilikuks meetodiks juhtumiuuring ehk ühe juhtumi põhjalik analüüs erinevatest vaatenurkadest. Antud juhul kasutatakse juhtumiuuringut viimases tähenduses. Kirjanduse ülevaatele tuginedes püstitati hüpoteesid, mis väidavad, et teatud süsteemide ja organisatsioonide korral on sooline palkade erinevus väiksem ja teiste süsteemide puhul suurem ning analüüsitakse palkade erinevuse praktilist kujunemist detailselt. Juhtumiuuringu eesmärgiks on saada terviklik pilt analüüsitavates organisatsioonides, milline on palkade sooline erinevus ja millest see erinevus tuleneb.

Kokku viidi uuring läbi kuues organisatsioonis (organisatsioonide valiku kohta vt täpsemalt järgmine ptk). Igas organisatsioonis kavandati ellu viia järgmised tegevused:

1. Intervjuu personalijuhiga (või organisatsiooni mõne teise esindajaga) erinevate personalipraktikate kirjeldamiseks ning mõistmiseks (vt intervjuu kava lisa 1)
2. Palgasüsteeme kirjeldavate dokumentide analüüs, et täiendada personalijuhi intervjuudest selgunud süsteemi kirjeldust
3. Palga- ja koosseisu andmete analüüs, et:
    a. hinnata töötajate soolist kontsentratsiooni,
    b. leida keskmine sooline palgalõhe,
    c. leida sooline palgalõhe erinevate organisatsiooni struktuuriüksuste ja võimalusel tasu komponentide lõikes,
    d. leida sooline palgalõhe samal ametikohal, võimalusel leida sooline palgalõhe võrdväärsel tööl
4. Võimalusel läbi viia töötajate küsitlus, et saada töötajate hinnangud personalipraktikatele ning nende soolisele õiglusele (vt küsitluse ankeeti lisa 4)
5. Personalijuhi teine intervjuu, et täiendavalt selgitada leitud tasude erinevusi ning täiendada töötajate hinnanguid personalijuhi poolsete vaadetega.

Sõltuvalt uuringus osalevast organisatsioonist tehti mitmeid kohendusi uuringu läbiviimiseks. Uuringu läbiviimise eelduseks oli, et oleks olemas organisatsiooni töötajate kohta individuaalsed palgaandmed. Vastasel juhul ei oleks olnud võimalik arvutada soolisi palgalõhesid. Alternatiivina kaaluti algselt ka töötasu andmete küsimist küsitluse abil töötajatelt, kuid arvestades töötajate võimalikku vastuseisu, mittevastamist ja andmete ebatäpsust, mis selliste andmete kogumisel võiks ilmneda, loobuti. Seega võeti uuringusse ainult need organisatsioonid, mille puhul tööandja oli nõus töötajate palgaandmeid kas ise analüüsima või andma need uuringu autoritele analüüsimiseks. Selleks, et organisatsioonid oleksid nõus uuringus osalema, oldi organisatsiooni palgaandmete vormi osas paindlikud. Mõnel juhul, kui organisatsiooni poolt oli lihtsam anda palgaandmed ühe (tavapärase) kuu raamatupidamise kontode väljavõttena, kasutati analüüsimiseks seda, teistel juhtudel aga nt aastaseid töötasu andmeid koos tööaja ja -koormuse andmetega. Viimaseid kasutati tasude täistööajale taandamiseks. Ühe kuu palgaandmete analüüs eeldas, et ettevõtte töötajate

palgad kuude lõikes oluliselt ei varieerunud ning üks kuu oli seetõttu terve aasta suhtes esinduslik. Ülevaatlik koondtabel kõigi juhtumite palgalõhe ning segregatsiooni näitajatega on näha lisas nr 7.

Palgaerinevus on defineeritud kui meeste ja naiste keskmiste tasude erinevuse suhe meeste keskmisesse tasusesse. Palgaerinevuse hindamiseks organisatsioonis kasutati erinevaid näitajaid:

1. Keskmine sooline tasude erinevus;
2. Keskmine sooline tasude erinevus ametikohtade ja osakondade lõikes;
3. Kui võimalik, siis sooline tasude erinevus võrdväärsel tööl;
4. Mediaanpalkade sooline erinevus;
5. Keskmine sooline palkade erinevus juhul, kui kõrgeima tasu saaja oleks vastassoost;
6. Keskmine sooline palkade erinevus, kui analüüsist kõrvale jätta tippjuhtkond;
7. Keskmine sooline tasukomponentide erinevus.

Soolise palgaerinevuse läveks määrati 5%, st sellest lävest suurem palgaerinevus loetakse märkimisväärseks ning sellest väiksem mitte-märkimisväärseks. Segregeerunuks loeti töötajaskond (v amet, osakond) juhul, kui ühest soost töötajaid oli enam kui 70%.

Soolise palgalõhe hindamiseks organisatsioonis võrdväärset tööd tegevate töötajate vahel on vajalik, et oleks läbi viidud ametikohtade hindamine. Vastasel juhul ei ole võimalik tuvastada, millised (erineva ametinimetusega) tööd on võrdväärsed. Selleks, et oleks võimalik vaadelda vähemalt mõnes organisatsioonis palgalõhet võrdväärsel tööl, oli eesmärk valida uuringusse ka organisatsioone, milles on ametikohtade analüütiline hindamine läbi viidud. Teiste organisatsioonide osas kaaluti võimalusena käesoleva uuringu raames ametikohtade analüütiline hindamine läbi viia. Selleks töötati välja VTA juhenditel põhinevalt ametikohtade hindamise meetod. Pilootjuhtumi jaoks koostati faktorplaan ja küsitlus ametikohtade hindamiseks (vt kasutatud töötajate ankeeti lisa 2) ning koos organisatsiooni juhiga määrati faktori tasemetele vastavad väärtuspunktid. Pärast pilootjuhtumi valmimist loobuti hindamise läbiviimisest organisatsioonides. Ametikohtade analüütiline hindamine osutus ka lihtsustatud lähenemise korral liialt ajamahukaks protsessiks ning koostatud küsitlusankeet osutus töötajatele iseseisvaks täitmiseks liialt keerukaks. Lahenduseks oleks olnud tööandja osalemine hindamises, kuid tööandja niivõrd suurt panust käesoleva uuringu valimisse ei saanud eeldada. Ametikohtade põhjalik ning täpne hindamine organisatsioonis võib võtta kuid. Seega otsustati ülejäänud organisatsioonides hindamise läbiviimisest loobuda.

Pilootuuringu tulemusena kohendati ka töötajate personalipraktika hinnangute küsitluse ankeeti. Juhtumiuuringute jaoks organisatsioone värvates selgus, et osad organisatsioonid ei olnud nõus uuringus osalema, kuna tööandja ei olnud huvitatud sellise küsitluse läbiviimisest oma organisatsiooni töötajate seas. On põhjust arvata, et sellised organisatsioonid, kus tööandja keeldub töötajate seas küsitluse läbiviimisest, on erinevad neist, kus tööandja seda lubab. Selleks, et mitte välistada esimest liiki organisatsioonide lülitamist uuringusse, pakuti edasise värbamise käigus tööandjale töötajate küsitlus välja kui valikuline osa juhtumiuuringus. Tööandja vastuseisu tõttu jäi kolmes organisatsioonis töötajate küsitlus tegemata, ühes neist kasutati selle asemel sarnase informatsiooni saamiseks hiljuti tööandja enda poolt läbiviidud töötajate rahuolu küsitlust.

Personalipraktikatest vaadatakse esmajoones töötasustamise süsteemi ning selle seoseid tasude erinevusega. Muudest personalipraktikatest vaadatakse selliseid süsteeme, mis mõjutavad soolist tasude erinevust läbi segregatsiooni mõjutamise. Eelkõige vaadatakse värbamise, koolituse ja edutamise süsteemide rakendamist organisatsioonides, kus need on olulised mõjurid. Juhul, kui sellised süsteemid ei ole olulised või need puuduvad (nt puuduvad edutamise võimalused ettevõtte struktuurist tulenevalt või asutuses puuduvad nt ujulakaardid), siis neid ei käsitleta.

2.2 Juhtumite valik

Võttes aluseks teooria, püstitatakse järgmised hüpoteesid, millel põhineb organisatsioonide valik uuringusse ning mille paikapidavust neis organisatsioonides analüüsitakse:

1. Sooline segregatsioon organisatsioonis võib olla sooliselt kallutatud personalipoliitikate tulemus ning viia soolise palgalõheni:
    a. Vertikaalne segregatsioon organisatsioonis mõjutab naiste ja meeste keskmist töötasu ning tähendab, et keskmiste tasude võrdluses on sooline palgaerinevus. Kui vertikaalne segregatsioon on selline, et mehed on enam juhtivatel positsioonidel ning naised pigem organisatsiooni hierarhia madalamatel ametikohtadel, siis on tõenäoliselt keskmine tasude erinevus organisatsioonis meeste kasuks ning vastupidi;
    b. Horisontaalne sooline segregatsioon organisatsioonis tähendab naiste ning meeste koondumist erinevatele ametitele ja/või osakondadesse, selle kaudu võib välja kujuneda keskmine sooline palgalõhe organisatsioonis;
2. Palgasüsteemi reguleeritus mõjutab soolist tasude lõhet võrdväärsel tööl:
    a. Bürokraatlik palgasüsteem vähendab subjektiivsust ning seega viib sooliselt tasakaalustatud tasudeni võrdväärsel tööl;
    b. Reguleerimata ja subjektiivsetel otsustel põhinev tasude määramise süsteem viib soolise palgalõheni võrdväärsel tööl;
3. Kui tasustamissüsteem on korraldatud ametikohtade hindamisele tuginedes, siis tasude soolist erinevust võrdväärsel tööl ei ole;
4. Läbipaistev süsteem, mille puhul on tulemuste hindamine lihtne ja selge ning töötasude info töötajaskonnale avalik, tähendab, et soolist tasude lõhet võrdväärsel tööl ei ole;
5. Piiratud konkurentsiga tööturul on võimalik sooline diskrimineerimine, mistõttu on tõenäolisem ka sooline palgalõhe võrdväärsel tööl.

Juhtumite valikul lähtuti sellest, et juhtumite eesmärk on kirjeldada organisatsioonipraktikate, eelkõige palkade määramise süsteemi mõju soolise palgalõhe kujunemisele. Vajalik oli seega hõlmata erinevate palgasüsteemidega organisatsioone. Kuna organisatsiooni palgasüsteemid ei ole üldiselt avalikult teada, lähtuti eeldusest, et erineva suuruse, asukoha ning tegevusalaga organisatsioonides on ka erinevad palgasüsteemid. Hüpoteeside testimise eesmärgil seati sihiks järgmistes lõigetes organisatsioonide lülitamine uuringusse:

1. Suurus lähendina süsteemi reguleeritusele:
    a. Kaasata uuringusse suuri organisatsioone eeldades, et neis on bürokraatlik tasude määramise süsteem
        i. oleks vähemalt kaks organisatsiooni, kus oleks kasutusel ametikohtade hindamisel põhinev tasustamissüsteem
    b. Kaasata uuringusse väiksemaid organisatsioone eeldades, et neis on subjektiivne tasude määramise süsteem
2. Tegevusala lähendina tulemuste mõõdetavusele ja süsteemi reguleeritusele:
    a. Kaasata uuringusse tootmissektori ettevõtteid, mille puhul eeldame, et on lihtsamini mõõdetavad töötulemused (tükitööna mõõdetava töö tulemusega organisatsioonid - sinikraeliste töö)
    b. Kaasata uuringusse teenindussektori organisatsioone (sh riigivalitsemine), kus on eeldatavalt keerukamalt mõõdetavad töö tulemused
    c. Kaasata uuringusse avaliku sektori organisatsioone, mille puhul eeldame detailselt reguleeritud süsteemi
3. Organisatsiooni asukoht lähendina tööturu konkurentsisituatsioonile:
    a. Kaasata uuringusse maapiirkonna organisatsioone, eeldades, et maapiirkonnas on tööturukonkurents piiratud ja juhul, kui naiste tööjõupakkumise elastsus on väiksem kui meestel, võib see võimaldada diskrimineerimist.

Lisaks oli organisatsiooni uuringusse kaasamise kriteeriumiks see, et selles töötaks nii naisi kui mehi, kuna vastasel juhul ei ole võimalik soolist palgalõhet analüüsida.

Juhtumid uuringusse otsiti avaliku ning erasektori organisatsioonide seast erinevalt. Avaliku sektori organisatsioonidest otsiti ühe organisatsioonina suurt asutust, kus on hiljuti tehtud ametikohtade hindamine. Teise avaliku sektori organisatsioonina otsiti asutust, mis oleks väiksem ning asuks väljaspool suurlinnu. Selleks pandi võimalike asutuste nimekiri paika ning veebiotsinguga tehti kindlaks, kas organisatsioonis on tehtud ametikohtade hindamine. Seejärel võeti erinevate asutusega kontakti, kuni leiti organisatsioon, mis oli nõus uuringus osalema. Kuna veebiotsing oli eelnevalt suhteliselt põhjalik, siis leiti avaliku sektori organisatsioonid suhteliselt kiiresti. Enne kokkuleppe saavutamist kontakteeruti kahe avaliku sektori organisatsiooniga, mis ei olnud nõus osalema. Ühe organisatsiooni puhul ei soovitud osaleda, kuna leiti, et sellist töötajate küsitlust nagu uuringus tehakse, ei soovita organisatsioonis teha.

Sinikraeliste töötajate ning tootmissektori organisatsioonide leidmiseks otsiti ettevõtteid äriregistrist töötajate arvu ja tegevusala järgi tehtud väljavõtte ning erinevate Äripäeva ettevõtete edetabelite põhjal. Nende nimekirjade põhjal tehti täiendavad veebiotsingud teiste kriteeriumite täidetuse kohta (asukoht, maksuvõlgade puudumine[4], naiste ja meeste olemasolu organisatsioonis). Üheks raskemaks ülesandeks osutus sellise väikese tootmisettevõtte leidmine, kus töötaks nii mehi kui naisi. Suures osas ettevõtetes töötasid kas ainult mehed või ainult naised.

Selliselt kontrolliti läbi sadakond organisatsiooni ning koostati täiendav, olulisel määral piiratud nimekiri ettevõtetest, kellega hakati kontakteeruma. Kontakteerumine lõpetati, kui saadi kokku kuus seatud kriteeriumitele vastavat juhtumit. Kokku helistati 32-le organisatsioonile. Organisatsioonid, mis ei olnud nõus osalema, kas ei vastanud korduvatele järelepärimistele, leidsid, et neil ei ole aega uuringusse panustada või et uuring ei anna nende organisatsioonile mingit lisandväärtust. Ühes kontakteerutud organisatsioonis töötasid ainult mehed, mistõttu ei olnud võimalik palgaerinevuse analüüsi teha.

Tabel 2. Juhtumiuuringusse lülitatud organisatsioonide iseloomustus

	Sektor (omanik)	**Töötajate arv**	**Asukoht**	**Tegevusala/töötajaskonna tüüp**	**Ametikohtade hindamine tehtud**
1	Era	Kuni 20	Suur linn	Teenindus/ valgekraeline	Ei
2	Avalik	20-50	Maakonnakeskus, väikelinn	Valitsemine/ valgekraeline	Osaliselt
3	Avalik	Üle 50	Tallinn ja kõik maakonnakeskused	Valitsemine/ valgekraeline	Jah
4	Era (välis)	Kuni 20	Maa-asula	Tootmine/ sinikraeline	Ei
5	Era (Eesti)	Üle 50	Suur linn	Tootmine/ sinikraeline	Jah
6	Era (Eesti/välis)	Üle20	Maakonnakeskus, suur linn	Tootmine/ sinikraeline	Ei

Juhtumiuuringusse lülitatud organisatsioonid võimaldavad hüpoteeside paikapidavust kontrollida vastavalt allolevale tabelile (vt. Tabel 3). Juhtumiuuringu metoodikast tulenevalt oleks vajalik, et igas lõikes oleks vähemalt kaks juhtumit, mis üksteise järeldust kas kinnitaksid või ümber lükkaksid. Teadmata eelnevalt organisatsioonide detailset töötasustamissüsteemi, kuid tuginedes eelpool nimetatud parameetritele jagati juhtumid järgnevatesse gruppidesse, mille põhjal on võimalik analüüsis kontrollida, kuidas ning miks on sarnased või erinevad järgmiste organisatsioonide tulemused:

1. Juhtum 2 ja 3 (2 avaliku sektori organisatsiooni);
2. Juhtum 1 ja 4 (2 väikest erasektori asutust);

[4] Maksuvõlgade puudumine võeti kriteeriumiks seetõttu, et raskustes olevad ettevõtted ei soovi tõenäoliselt sellistes uuringutes osaleda.

3. Juhtum 3 ja 5 (2 suurt hindamisel põhinevat süsteemi, mis võiks tagada objektiivse töötasustamise skeemi);
4. Juhtum 4, 5 ja 6 (tootmise valdkonna organisatsioonid);
5. Juhtumid 4, 2 ja 6 (maapiirkonnas, piiratud tööturu konkurentsiga) .

Tabel 3. Juhtumiuuringusse lülitatud organisatsioonide ning hüpoteeside seosed

Juhtumi nr	H1a	H1b	H2a	H2b	H3	H4	H5
1	X	X	X				
2	X	X		X			X
3	X	X		X	X		
4	X	X	X			X	X
5	X	X		X	X		
6	X	X	X			X	X

3 Juhtum 1[5]

Esimese juhtumi analüüs põhineb järgmistel allikatel:

1. Isikustamata palgaandmed raamatupidamisprogrammist töötajate lõikes (2009. aasta, kuised andmed);
2. Intervjuu juhatuse esimehega palgapoliitika ning edutamise ja värbamise põhimõtete kirjeldamiseks;
3. Ametikohtade hindamine veebiküsitluse põhjal;
4. Töötajate küsitlus palgasüsteemi õigluse kohta;
5. Täpsustavad intervjuud juhatuse esimehega ning teise juhatuse liikmega/ osakonnajuhatajaga. Kuna organisatsiooni juhi intervjuust selgus, et osakonnajuhatajatel on palkade määramisel üsna suur vabadus ja roll, siis intervjueeriti lisaks organisatsiooni juhile ka ühte osakonna juhatajat.

3.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: Teenindussektor erasektoris

Asukoht: Tallinn

Suurus: Keskmise suurusega organisatsioon, 21 töötajat, kõik n-ö valgekraelised

Ametite arv ja jaotus: Organisatsioonis on kolme tüüpi töökohti: juhtkond, spetsialistid ja assisteerivad ametid (assistendid, sekretär).

Sooline tasakaal: Organisatsioonis on naiste ülekaal: 71% töötajatest on naised ja 29% mehed. Spetsialistide hulgas on meeste osakaal suurem 36%, assisteerivad ametid on 100% naiste poolt hõivatud.

Osakonnad: Organisatsioon jaguneb viieks eri suurusega osakonnaks, mida juhivad osakonnajuhatajad. Mõned väiksemad osakonnad alluvad otse juhatusele.

Palgasüsteem: kuupalk koos lisatasuga ja ebaregulaarsed preemiad, lisatasud.

3.2 Hüpoteesid

Kuna organisatsioonis on mõningane vertikaalne segregatsioon, on organisatsioonis keskmiselt naiste palgad madalamad kui meeste palgad.

Kuna organisatsioon on oma suuruselt väike, võib eeldada, et selles on mittebürokraatlik palgasüsteem, mis annab alust arvata, et organisatsioonis on sooline palgalõhe võrdväärsel tööl naiste kahjuks.

Kuna tegu on väikese organisatsiooniga, võiks arvata, et selles on palkade info üldiselt teada, ning seetõttu ei ole organisatsioonis palkade erinevust.

3.3 Organisatsiooni struktuur

Tegu on väikese ning pigem feminiinse töötajaskonnaga organisatsiooniga, milles töötab 15 naist ja 6 meest, seega on 71% töötajatest naised. Organisatsiooni 21 töötajat jagunevad 6 ametinimetuse vahel, kolmel neist töötavad vaid naised (vt Tabel 4).

Asutust juhib kolmest juhatuse liikmest koosnev juhtkond. Juhatuse esimees ehk organisatsiooni juht on mees ning teised juhatuse liikmed naised, kuid kõigi juhtkonnaliikmete vastutustase on suhteliselt ühelaadne. Lisaks organisatsiooni juhtimisele kannab iga juhatuse liige ka organisatsioonis ühe osakonnajuhataja rolli.

[5] Juhtum 1 on pilootjuhtum, mille põhjal täpsustati ülejäänud juhtumite metoodikat.

Vaatamata organisatsiooni väiksusele jaguneb see viieks suhteliselt iseseisva juhtimise ja töökorraldusega osakonnaks. Osakonnad tegelevad kõik ühelaadse tööga, kuid on spetsialiseerunud erinevatele sisulistele valdkondadele. Igal osakonnal peaks olema oma juhataja, kuid 2009. aastal oli kahe juhataja ametikohad täitmata ning need osakonnad allusid otse juhatusele. Lisaks on asutuses sekretär ning IT tugi, kes ei kuulu ühegi osakonna alla.

Asutuse suurim ametigrupp on spetsialistid, kes teevad sarnast, kuid erineva sisu ja vastutustasemega tööd. Vastutusaste erineb peamiselt selle poolest, kas ja millises mahus spetsialistid täidavad ka projektijuhi ülesandeid.

Kuigi suurem osa töötajaid töötab sama nimetusega ametikohal ning juhtkonnas on naiste ülekaal, ei saa öelda, et organisatsioonis poleks üldse vertikaalset segregatsiooni. Organisatsiooni kolm madalama taseme assisteerivat ametit on kaetud naiste poolt. Lisaks on meeste osakaal organisatsioonis nii väike, et meesjuht moodustab 16% kõigist meestest (kui IT tugi välja jätta, siis tervelt 20%), juhtkonna kaks naist moodustavad kõigist naistest aga 13%. Seega on olemas teatav vertikaalne segregatsioon meeste kasuks.

Tabel 4. Juhtum 1, organisatsiooni töötajate sooline jaotus ametite lõikes, 2009 aasta lõpu seisuga

	Mehi		**Naisi**		**Kokku**
Juhtkond	1	33%	2	67%	3
Spetsialist	4	31%	9	69%	13
Projektijuht			1	100%	1
Assistent			2	100%	2
Sekretär			1	100%	1
IT tugi *	1	100%			1
Kokku	6	29%	15	71%	21

** Kuna IT tugi töötab organisatsioonis töövõtulepinguga ning tema töö mahtu on raske hinnata, siis on see ametikoht palgavõrdlusest välja jäetud.*
Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Osakonnad on väikesed ning nende koosseis on mõnevõrra erinev – kõigis osakondades on spetsialistid, kolmes on olemas osakonnajuht (III-V), kahes osakonnas on assistent ning ühes lisaks assistendile ka projektijuht. Vaid sekretär ning IT tugi, keda edasises analüüsis ei arvestata, ei kuulu ühegi osakonna alla. Kaks kõige väiksemat osakonda koosnevad ainult naistest, kolmes on esindatud ka mehed. (Tabel 5)

Tabel 5. Juhtum 1, töötajate arv ja sooline jaotus osakondades, 2009 lõpu seisuga

	Mehi	Naisi	Naiste %	kokku
Osakond I		2	100%	2
Osakond II		2	100%	2
Osakond III	2	2	50%	4
Osakond IV	2	4	66%	6
Osakond V	1	4	80%	5
kokku	5	14	73%	19

Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

3.4 Personalipraktikad

3.4.1 Palgasüsteem

Organisatsiooni palgasüsteem on lihtne ning eelkõige individuaalsetel kokkulepetel põhinev ning detailset formaalset regulatsiooni töötasustamisel ei ole. Üldisemad töötasustamise põhimõtted on juhtkonna poolt paika pandud, kuid neis on päris palju ruumi läbirääkimisteks ning kuna osakonnad on suhteliselt autonoomsed, siis osakondade lõikes praktikad varieeruvad.

Kõigil töötajatel on lepinguga fikseeritud töökoormus ja kuupalk, mis kuude lõikes ei varieeru. Kuupalk sisaldab tulemustasu, mille suurus samuti üldjuhul ei muutu. Lisaks makstakse autokompensatsiooni, preemiaid ja ühekordseid toetusi, nt sünnipäeva või lapse sünni puhul, kuid nende maksmine ei ole kuigi täpselt reguleeritud. Kuna organisatsioon on viimasel ajal mõnevõrra kasvanud, on püütud palgasüsteemi teha süsteemsemaks ning võimalikult palju põhimõtteid kokku leppida. Pidev süsteemi areng on toonud kaasa olukorra, kus uuematele töötajatele, kelle töölepingud on sõlmitud hiljuti, kehtivad mõnevõrra teistsugused töötasustamise põhimõtted kui pikema staažiga töötajatele.

3.4.1.1 Põhipalk

Töötajate põhipalk põhineb iga töötajaga kokku lepitud ning töölepingus fikseeritud tasul. Organisatsiooni juhtkond on määranud palgavahemikud assistentidele, spetsialistidele ja peaspetsialistidele. Kuigi palgasüsteemi kirjeldades räägitakse peaspetsialisti ametikohast, ei ole ametlikult peaspetsialisti kohta ei lepingutes ega ka raamatupidamisprogrammis - kõiki esitletakse ühtemoodi spetsialistidena. Enamgi veel, vesteldes kahe erineva juhtkonna esindajaga, selgus, et nende endi seas ei ole täielikku konsensust, kes kvalifitseeruvad peaspetsialisti kohale ja kes mitte, või mis peaks olema peaspetsialisti kriteeriumid. Igal juhul on peaspetsialistide arv väike, erinevate hinnangute kohaselt üks kuni kolm inimest.

Üldiselt on organisatsioonis palkade kujunemisel suur roll individuaalsetel läbirääkimistel ning palkade varieeruvus ühe ametinimetusega töötajate seas tuleneb sellest. Palgatase on organisatsiooni juhi sõnul mõjutatav tööturust ning üldisest palgatasemest, mida hinnatakse selle järgi, millised on teadaolevalt palgad teistes analoogseid teenuseid pakkuvates organisatsioonides, mis oleksid töötajale potentsiaalsed alternatiivid. Organisatsiooni juht tunnistab, et läbirääkimistel põhineva palgasüsteemi tõttu on organisatsioonis olukord, kus ühesugust tööd tegevate inimeste palkade tase on mõnel juhul erinev, kuid soolist kallutatust sellest tema hinnangul ei peaks tulenema.

Teine juhatuse liige leiab seevastu, et üldjuhul on erinevate palgatasemetega spetsialistidel siiski ka erinevad kompetentsid ja töö keerukus ning tegu pole erisusega, mis tuleneb palgaläbirääkimistest ja poleks seetõttu kooskõlas töö sisu ning töötaja kvalifikatsiooniga. Samuti, kinnitab ta, vaadatakse aeg-ajalt palku ümber, et tagada õiglasem olukord, kuid selline praktika on juhusliku iseloomuga ning ei toimu mingite kindlate fikseeritud põhimõtete järgi.

Seega, kaks organisatsiooni juhatuse liiget tõlgendavad erinevalt olukorda, kus ühesuguse ametinimetusega töötajate palgad on eri suurusega – üks näeb seda läbirääkimiste protsessi tulemusena, teine seletab seda sisuliste tööülesannete erinevustega. Raske on öelda, kas see tuleneb sellest, et nende kahe juhtkonna liikmete praktikad ongi erinevad või erinevad ainult nende nägemused olukorrale. Kuna kumbki vastutab erinevate osakondade juhtimise eest teineteisest sõltumatult, võib eeldada, et nende põhimõtete osas, mis on kokkuleppimata, erineb ka nende praktika.

3.4.1.2 Tulemustasu

Kuupalk sisaldab igakuist tulemustasu (20% kuupalgast), mis üldjuhul makstakse kõigile töötajatele täies mahus välja. Tegu on tööandja võimalusega vajadusel kuupalka vähendada, kui töötaja mingitel põhjustel ei suuda täita kokkulepitud tulemusnäitajaid. Neljas osakonnas seatakse individuaalsed tulemusnäitajad seatakse kokkuleppel osakonna juhatajaga kas kvartaalselt või poolaasta kohta. Individuaalsete tulemusnäitajate kokku leppimine ning tulemuste mõõtmine on aga töö iseloomu tõttu raskendatud, mistõttu üks osakond on otsustanud seda süsteemi mitte rakendada. Teistes osakondades toimub küll tulemusnäitajate seadmine, kuid neid pole planeeritud sagedusega hinnatud.

Selline tulemustasu on suhteliselt hiljuti rakendatud põhimõte, mis puudutab uuemaid töötajaid ning mille rakendamine varieerub osakondade lõikes. Reaalselt on seda rakendatud ja töötaja palka

vähendatud vaid paaril korral (2009. aastal seda ei rakendatud). Soolist ebavõrdset kohtlemist selle printsiibi rakendamise puhul ei tuvastatud.

3.4.1.3 Muud tasud

- Ühekordsed toetused/preemiad lapse sünni ja kraadi omandamise puhul. Ühtsed, tervele organisatsioonile rakenduvad põhimõtted preemiate suuruste kohta on juhtkond kokku leppinud alles hiljuti. Varem otsustasid preemiate suuruste üle osakonnajuhatajad individuaalselt, mistõttu praktikad võisid oluliselt varieeruda.
- Auto- ja telefonikompensatsioon on tasustamisvõimalused, mis lepitakse kokku värbamisel läbirääkimiste käigus ning kindlaid põhimõtteid pole. Määratud peamiselt uuematele töötajatele ning see on pigem osaks põhipalgast kui lisatasu. Transpordikulud erinevate linnade vahel liikumiseks kompenseeritakse kõigile töötajatele, vabal valikul makstakse auto kütusekulud (2 meestöötajale) või hüvitatakse ühistranspordi piletid (ülejäänud töötajad).
- Lisatasude maksmine (heade tulemuste või ka ületundide eest) on paindlik ja ebaregulaarne ning selle üle otsustab osakonnajuhataja. 2009. aasta jooksul seoses majandusliku olukorra halvenemisega ei makstud seda kellelegi.
- Lisaks põhipalgale on organisatsioonis makstud preemiaid, enamasti aasta lõpus kõigile töötajatele, kuid sõltuvalt osakonnast ning ajaperioodist võib see ka varieeruda. 2009. aastal ei makstud ühtegi preemiat.

3.4.2 Muud personalipraktikad

Üldise põhimõttena tõi organisatsiooni juht esile, et palkade tase vaadatakse kord aastas üle, kuid selle reaalne rakendumine sõltub töötajate initsiatiivist ning töötajad ei pruugi teadvustada endale, et neil selline õigus või võimalus on. Mõningatel juhtudel on tehtud ettepanek palgatõusuks ka juhtkonna poolt (nt. kahe naisterahva puhul). Samas on organisatsiooni juht seisukohal, et need, kellele pole palgatase ja palk oluline, need ei mõtle ka palgatõusu küsimisele, ning et organisatsiooni seisukohalt ei ole ratsionaalne maksta töötajale rohkem, kui see, mille eest töötaja on nõus tööd tegema. Samuti tunnistab organisatsiooni juht, et mehed on palgatõusu küsimises aktiivsemad kui naised.

Organisatsiooni sisenemiseks ning erinevatele ametikohtadele jõudmiseks on kaks viisi. Üks osa töötajaid, kes on kõrgemalt kvalifitseeritud, asuvad tööle koheselt spetsialisti ametikohale. Sage on ka praktika, et esialgu töötatakse lühiajaliste töövõtulepingutega. Teine osa töötajaid on organisatsiooni algselt sisenenud assistentidena ning nende kvalifikatsiooni, kogemuse ning haridustaseme tõusmisega on kaasnenud nende edutamine spetsialisti ametikohale. Intervjueeritud juhatuse liikmed tõdesid, et võib juhtuda, et osa spetsialistide vahelisest palkade erinevusest tuleneb sellest, et assistendi kohalt edutatud spetsialistid saavad esialgu madalamat palka kui need spetsialistid, kelle esimeseks töökohaks organisatsioonis on spetsialistikoht. Seni on organisatsioonis kõik assistendid olnud naissoost, neist kolm on viimase paari aasta jooksul edutatud spetsialistiks.

Kuna tegu on organisatsiooniga, kus töötajate haridusel ning kvalifikatsioonil on väga suur roll, peaks organisatsiooni juhi sõnul peaks toimuma edutamine ennekõike haridustaseme tõusuga koos, kuid seda on praeguse seisuga praktikas vähe kasutatud – vaid mõnel juhul on viimaste aastate jooksul haridustase tõusnud (nt. omandatud magistrikraad) ning sellega seoses muutunud töötaja ametinimetus - assistendid on edutatud spetsialisti kohale. Samas ei pea juhi sõnul olema edutamise eelduseks haridustaseme tõus, vaid seda võib asendada ka piisav erialase töö kogemus, kuid see sõltub konkreetsetest juhtudest ning praktikas pole seda ka viimaste aastate jooksul toimunud.

Organisatsiooni struktuur on paindlik, erinevate ametikohtade arv ei ole ette määratud, sõltub hetke-vajadustest ning konkreetsetest inimestest ning nende kvalifikatsioonist ning nõudmistele vastavusest. Seega ei ole karjääri tegemine organisatsiooni sees piiratud ning ei toimu konkureerimist kõrgemate ametikohtade pärast. Pigem tekib kõrgem ametikoht inimeste arenguga iseenesest.

Ametijuhendeid organisatsioonis ei ole, kuigi eesmärgiks on seatud nende koostamine. Selle asemel on põhjalikud tööülesanded kirjeldatud lepingutes.

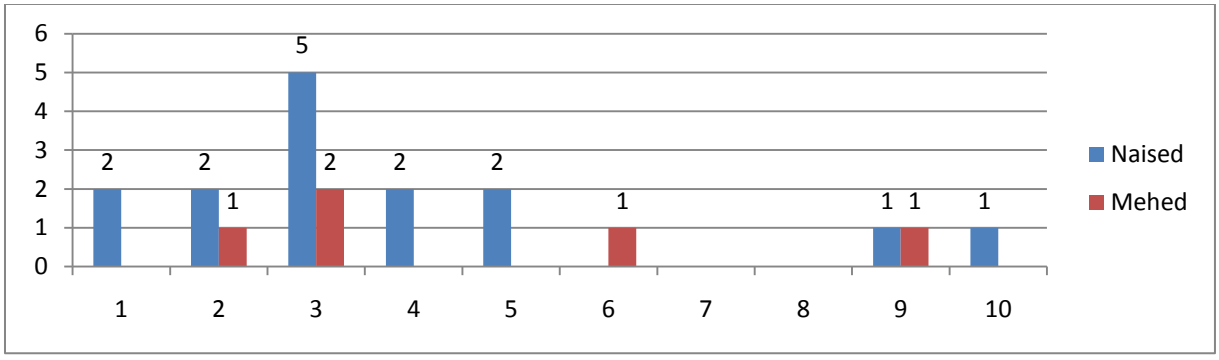
Juhtum 1 puhul pole edutamissüsteem välja täpselt kujunenud, kuna ettevõttes karjääriredel suhteliselt lühike ning edutamist tuleb ette harva. Samas ei saa öelda, et edutamine oleks juhuslik, kuna madalamatelt ametiastmetelt edutamine eeldab töötaja kvalifikatsiooni (kogemuse ja haridustaseme) tõusu. Kõrgematel ametiastmetel (näiteks spetsialist) on edutamine kvalifikatsiooni kasvamisega samuti võimalik, kuid see ei too kaasa ametinimetuse muudatust, küll aga palgatõusu.

Lapsehoolduspuhkuselt naasvate töötajate palgatase on läbirääkimiste küsimus. Juhatuse esimehe sõnul selliseid juhtumeid organisatsioonis palju pole ning seni on palgatase läbirääkimiste tulemusel määratud varasemast palgast kõrgemaks.

3.5 Palkade erinevus arvuliselt

Soolise palgalõhe arvutamiseks kasutatakse käesolevas analüüsis n-ö tüüpiliste kuupalkade 2009. aasta andmeid ehk lepingujärgset palka. Raamatupidamisväljavõtetest selgub, et 2009. aasta jooksul ei makstud töötajatele lisatasusid ega preemiaid, samuti ei rakendatud tulemustasu vähendamist, mistõttu palk kuude lõikes ei varieeru ning see näitaja on palkade erinevuse kirjeldamisel täpne. Lisaks võetakse arvesse töötaja töökoormust (osa töötajaid töötab osalise tööajaga) ning palgad teisendatakse täistööajale.

Madalaim kuine töötasu moodustab 2009. aastal kõrgeimast tasust ligikaudu 33%, mis näitab, et üldiselt ei ole töötasude erinevus väga suur. Jagades palgaskaala 10 võrdseks vahemikuks (vt Joonis 3) näeme, et suurem osa töötajaid koondub 3. vahemikku.



Joonis 3. Juhtum 1, mees-ja naistöötajate jagunemine palgavahemikesse, töötajate arv

Keskmine sooline palkade erinevus organisatsioonis on 8,9% ehk naiste keskmine kuupalk on meeste keskmisest kuupalgast 8,9% madalam[6] (Tabel 6). Selle põhjuseks on suures osas asjaolu, et madalamalt tasustatud assistendi ning sekretäri ametikoht on täidetud naistega. Meeste ja naiste mediaanpalk on täpselt võrdne ehk soolist palgalõhet selle alusel ei esine. Kui juhtkond välja jätta, on keskmine palkade erinevus 7,3%. Kui välja jätta kolm assisteerivat ametit, kahaneb palgalõhe vaid 0,9%-ni. Kui need kolm madalaimat ametikohta, kus praegu töötavad naised, oleks täidetud meeste poolt, poleks organisatsioonis üldse palgalõhet – palkade erinevus on sellisel juhul 0,6%.

Võrreldes omavahel spetsialiste, mis on suurim töötajaterühm, näeme, et keskmiselt soolist palgalõhet selles ametigrupis pole. Palkade erinevus on vaid 0,6%. Juhtkonna palkade erinevus on -4,6% ehk naiste palgad on keskmiselt 4,6% kõrgemad. Seega on organisatsioonis väike sooline palgalõhe, mis tuleneb ilmselt sellest, et kõik madalama palgaga ametikohad on täidetud naiste poolt.

[6] Sooline palgalõhe on arvutatud järgneva valemi järgi: [(meestöötajate keskmine kuupalk-naistöötajate keskmine kuupalk)/meestöötajate keskmine kuupalk]* 100%

Tabel 6. Juhtum 1, sooline palgalõhe osakondade ja ametikohtade lõikes (%)

Töötajate grupp	Mehi	Naisi	Sooline palgalõhe*
Kõik töötajad	5	15	8,9%
v.a. juhtkond	4	13	7,3%
v.a. assisteerivad ametid	5	12	0,9%
Kui juht oleks naissoost	4	16	-8,8%
Kui madalamail ametikohtadel oleks mehed	8	12	0,6%
Spetsialistid	4	9	0,6%
Juhtkond	1	2	-4,6%

Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Kui aga vaadata palkade erinevusi nendes osakondades (

Tabel **7**), kus on tööl nii mehi kui naisi, on pilt mitmekesisem. Kahes osakonnas leiame märkimisväärsed palkade erinevused. See on selgitatud sellega, et osakonna töötajatena vaadatakse lisaks spetsialistidele ka osakonnajuhatajat. I osakonna puhul on selleks mees (kes on ühtlasi juhatuse esimees), ning III osakonna puhul naine ning mõlemal juhul on soolise palgalõhe põhjustajaks ning selle suuna määrajaks just juhi sugu. Teises osakonnas, kus palgalõhet pole, on samuti juhiks naine, kuid selles osakonnas töötab ka madalama palgaga naisassistent ning meestöötajate keskmine on nii kõrge, et keskmine palkade erinevus on väga väike. Juhtkonnas on sooline palgalõhe meeste kasuks, kuna üks naissoost juhtkonnaliige saab teistest mõnevõrra kõrgemat palka – palk kujunes selliseks läbirääkimiste käigus, kuna tegu oli varasemalt kõrgelt tasustatud ametikohal töötanud naisega, kelle palganõudmine oli teiste juhatuse liikmete palgatasemest kõrgem.

Tabel 7. Juhtum 1, sooline palgalõhe osakondade lõikes

	Mehi	Naisi	Sooline palgalõhe
Osakond I	2	2	24,5
Osakond II	2	4	-2,4
Osakond III	1	4	-13,2

Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Analüüsides ainult spetsialistide palku osakondade sees, näeme, et olukord on sõltuvalt osakonnast üsna erinev (Tabel 8). Esimeses osakonnas on naisspetsialisti palk mõnevõrra suurem kui meessoost spetsialistil. Teises osakonnas on meesspetsialistide palgad kõrgemad kui naistel. Organisatsiooni juhi sõnul on just selle osakonna üks meestöötaja peaspetsialisti positsioonil, mistõttu tema palgatase on kõrgem kui teistel spetsialistidel. Kui jätta peaspetsialist võrdlusest välja, muutub palgalõhe naiste kasuks -8%. Seda põhjustab omakorda asjaolu, et teine meessoost spetsialist on naistest mõnevõrra väiksema vastutustasemega.

Tabel 8. Juhtum 1, spetsialistide sooline palgalõhe osakondade lõikes.

	Mehi	Naisi	Sooline palgalõhe
Osakond I spetsialistid	1	1	-6,3
Osakond II spetsialistid	2	2	11,9%
Osakond III spetsialistid	1	2	5,6

Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Kolmandas osakonnas on meestöötajate palk väga vähesel määral kõrgem, kuid alates 2010 aastast on selles osakonnas kõigi spetsialistide palgad võrdsed. Palgalõhe tekkis ilmselt sellest, et üks naisspetsialist sisenes organisatsiooni algselt assistendi positsiooni kaudu ning spetsialisti tasemele

edutamisega ei kaasnenud koheselt nii suurt palgatõusu, et palka teiste spetsialistidega võrdsele tasemele tõsta. Intervjueeritud juhatuse liige, kes on ühtlasi selle osakonna juhataja, selgitas, et selle töötaja palka tõsteti just selleks, et saavutada õiglast olukorda, kuna nimetatud spetsialist täidab sama keerukaid tööülesandeid kui sama osakonna teised spetsialistid ning teeb seda väga hästi.

3.5.1 Ametikohtade hindamine

Organisatsioonis ei olnud ametikohtade hindamist läbi viidud. Uuringu ühe etapina tegime lihtsustatud ametikohtade hindamise, mille käigus viisime läbi ankeetküsitluse asutuse töötajate hulgas. Töötajad hindasid küsimustiku abil oma töökoha nõudmisi (vt. küsitluskava Lisa 2). Ametikohtade hindamises osalenud töötajad erinevad mõnevõrra 2009 aasta palgaandmete võrdluses osalenud töötajatest, kuna on toimunud muutusi kollektiivi koosseisus ja suuruses. Ametikohtade hindamisel osales 17 inimest, (6 meest, 11 naist), vastamata jäi kolmel inimesel, lisaks oli üks osakonnajuhataja lapsepuhkusel. Vastamatajätmise põhjuseks toodi hindamisküsimustiku keerukus ning ajamahukus.

Hindamise tulemused arutati läbi organisatsiooni juhiga ning selle tulemusel leiti, et palgasüsteemi korrastamiseks võiks lisaks olemasolevatele ametinimetustele luua veel kaks ametinimetust. Teisisõnu selgus, et spetsialisti ametinimetusega töötajate töö keerukus ja vastutus varieeruvad märkimisväärselt ning seetõttu ei saa nende tööd nimetada võrdväärseks tööks, mille eest tuleks maksta ka võrdväärset palka. Lisaks ilmnes et kaks spetsialisti kannavad osaliselt ülesandeid, mis on võrreldavad osakonnajuhataja ülesannetega, mistõttu on võrreldes teistega nende palgatase liiga madal. Seega joonistus hindamise tulemusel välja praeguse kolme ametinimetuse asemel kuus (vt Tabel 9)

Tabel 9. Juhtum1, sooline palgalõhe hindamise alusel saadud ametirühmade lõikes

Praegune ametinimetus	Ametinimetuse täpsustus punktiarvestuse järgi	Mehi	Naisi	palgalõhe
Assistent	Assistent	0	2	-
Spetsialist	Nooremspetsialist	2	1	-3%
Spetsialist	Spetsialist	1	5	1,1%
Spetsialist	Spetsialist – osakonnajuhataja	0	2	-
Spetsialist	Peaspetsialist	1	0	-
Juhatuse liige/osakonnajuhataja	Juhatuse liige/osakonnajuhataja	1	1	-9

Allikas: juhtum 1 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

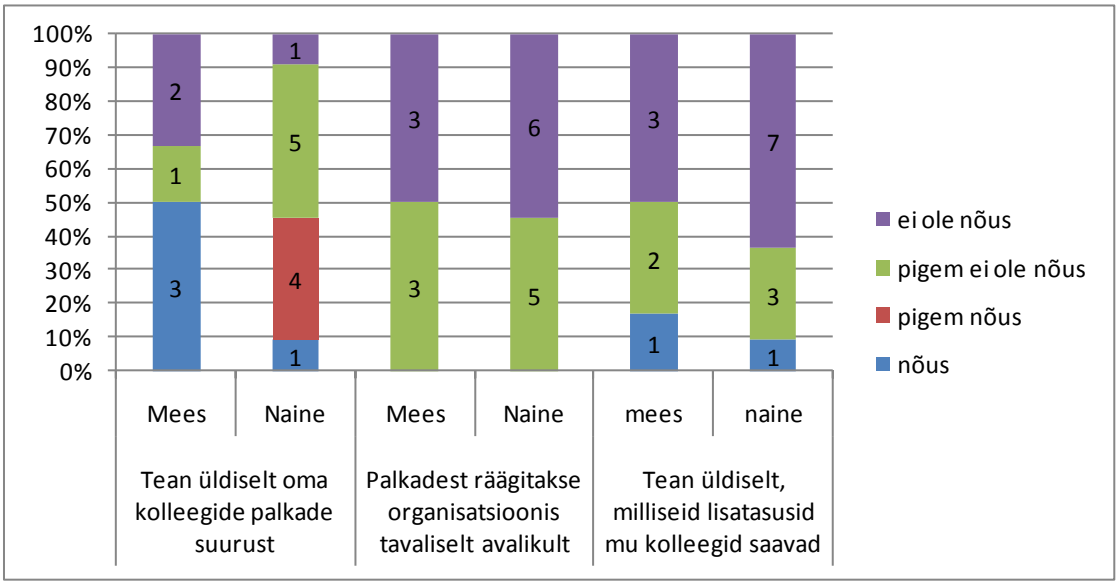
Näeme, et väärtuspunktide kaupa jaotatud ametigruppide palgalõhe tase on üldiselt väga väike. Analüüsides palkade erinevusi uute ametinimetuste lõikes, näeme, et nooremspetsialisti ning spetsialistide palkades soolist erinevust pole. Lisaks tõsteti 2010. aastal ühe naisspetsialisti palka ning selle tagajärjel on spetsialistitasandi palgalõhe täpselt 0%.

3.5.2 Hinnangud palgapoliitikale

Organisatsiooni töölepingutes ei ole punkti palkade salastatuse kohta, kuid ettevõtte juhi sõnul hoiab juhtkond, lähtudes töölepingu seadusest, töötajate palgaandmed saladuses ning need avalikustatakse vaid neile, kelle tööülesanded seda nõuavad. Seega on palkade salastatus või avalikustatus töötajate endi otsustada. Organisatsiooni juht usub, et enamik inimesi aimab teiste palku.

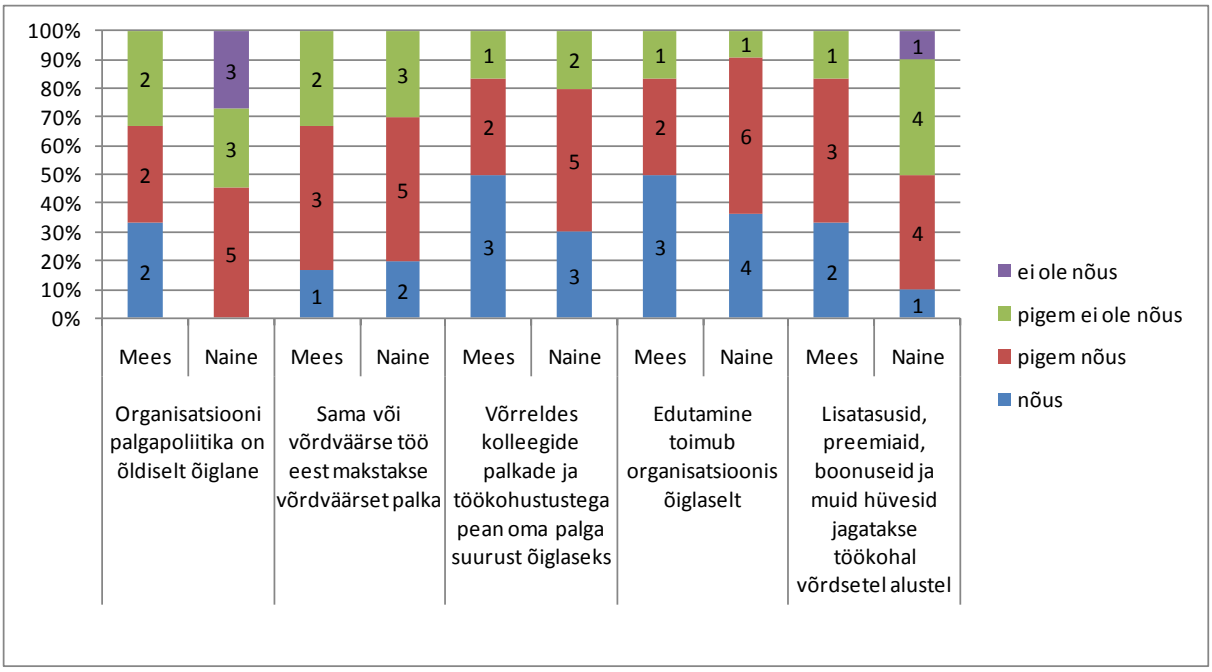
Töötajate küsitlusele vastas 17 töötajat (6 meest ja 11 naist). Kuna küsimustik oli anonüümne, ei ole teada, millisel ametikohal töötavad inimesed jätsid vastamata. Teatud hinnangulistele küsimustele jätsid mitmed töötajad vastamata – kuna nad ei tea teiste palku, ei pidanud nad võimalikuks hinnata palgapoliitika õiglust. Kuna antud juhtum oli pilootjuhtum, täiendati selle põhjal järgnevate küsitluste ankeeti vastusevariandiga „ei oska öelda“.

Ligi pooled vastajatest ei tea oma kolleegide palku (Joonis 4). Pooled meestest ja 45% naistest nõustus väitega „tean üldiselt oma kolleegide palkade suurust“. Seega 50% meestest ja 54% naistest ei tea oma kolleegide palku. Kolleegide lisatasusid teab vaid 1 mees ja 1 naine (eeldatavasti juhtkonnast). See on selgitatav sellega, et üldiselt organisatsioonis töötasudest avalikult ei räägita. Mitte ükski vastaja ei nõustunud väitega „Palkadest räägitakse organisatsioonis tavaliselt avalikult“.



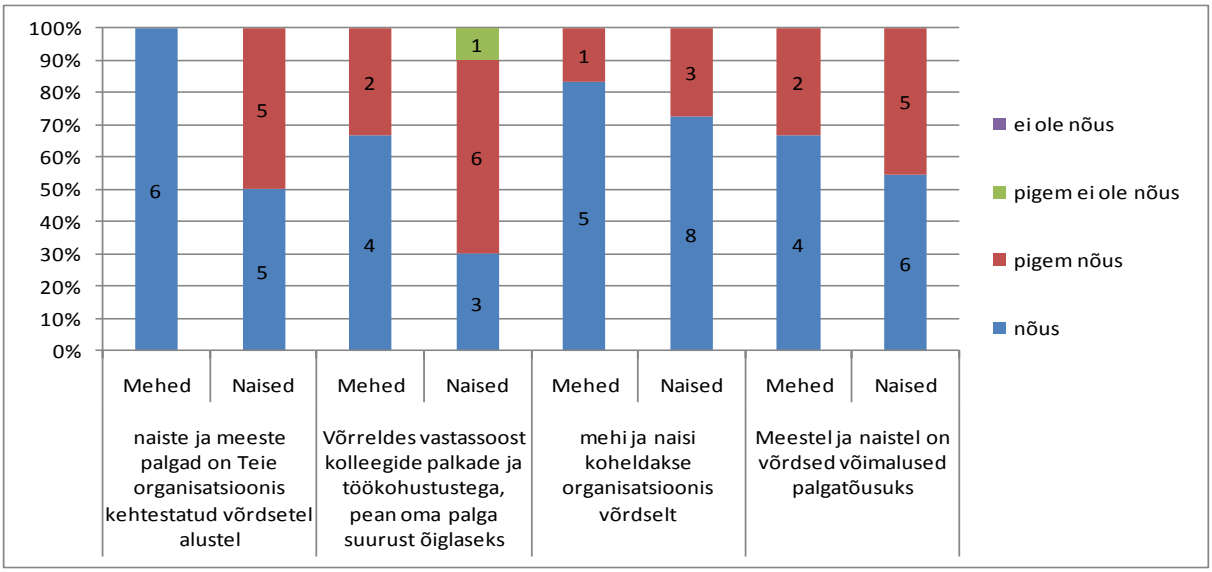
Joonis 4. Juhtum 1, teadlikkus kolleegide töötasudest (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: juhtum 1 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Kuigi pooled töötajad ei tea oma kolleegide palku, peavad töötajad oma palka võrreldes teistega siiski õiglaseks. 81% oli nõus või pigem nõus selle väitega, kuid oli ka 2 naist ja 1 mees, kes oma palka õiglaseks ei pidanud (Joonis 5). Samas, üldist palgapoliitikat ei pea terve rida organisatsiooni töötajaid õiglaseks, naistest tervelt pooled ning meestest kolmandik ei olnud nõus väitega „organisatsiooni palgapoliitika on üldiselt õiglane“. Raske on hinnata, millest selline erinevus hinnangutes võib tuleneda, kuid võimalik, et kuigi enda palka peetakse õiglaseks, hinnati ebaõiglaseks mõne kolleegi suhtes rakendunud palgapoliitikat. Enamik naisi ja mehi leiab, et sama või võrdväärse töö eest makstakse võrdväärset palka. Seda, kuidas organisatsioonis toimub edutamine, ei pidanud päris õiglaseks 1 mees ja 1 naine (pigem ei nõustunud).



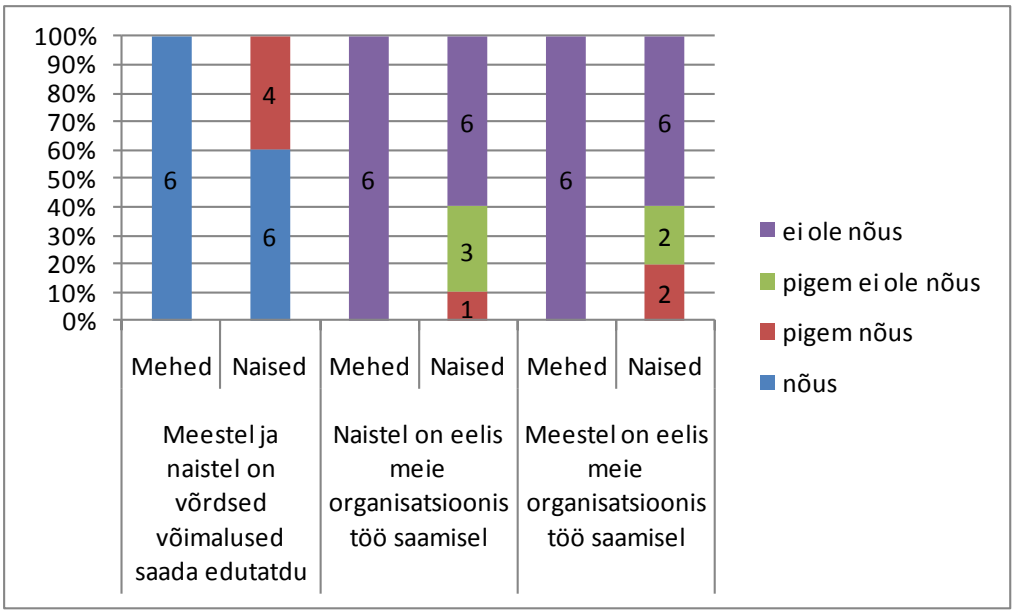
Joonis 5. Juhtum1, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: juhtum1 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Kui üldiselt peab suurem osa töötajatest palgapoliitikat ja edutamist õiglaseks, siis soolist ebavõrdsust organisatsiooni palgapoliitikas ja edutamises ei näinud ükski töötaja. Kõik vastajad nõustuvad või pigem nõustuvad, et mehi ja naisi koheldakse organisatsioonis võrdselt, nende palgad on võrdsetel alustel kehtestatud ja neil on võrdsed võimalused palgatõusuks.



Joonis 6. Juhtum 1, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: juhtum 1 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Ka edutamisel ja organisatsioonis töö leidmisel ei näe organisatsiooni töötajad soolist kallutatust. Vaid 1 naine leiab, et naistel on eelis organisatsioonis töö saamisel ja 2 naist arvavad, et pigem meestel. Mehed ja ülejäänud naised soolist eelist ei näinud. Ka on naised mitte nõustudes pisut kahtlevamal positsioonil, kuna mitmed neist ütleb, et nad *pigem* ei ole nõus.



Joonis 7. Juhtum 1, hinnang edutamise ja värbamise soolisele tasakaalule (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: juhtum 1 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Seega üldiselt, vaatamata sellele, et üksteise palku teatakse suhteliselt vähe ning nendest avalikult ei räägita, peavad töötajad palgasüsteemi, värbamise ja edutamise praktikaid suhteliselt õiglaseks ning soolist kallutatust nad ei näe.

3.6 Personalipraktikate ja leitud soolise palgaerinevuse seosed

Palgaandmete põhjal võib öelda, et kinnitust leidis esimene hüpotees - organisatsioonis töötavate meeste ja naiste palgad erinevad, kuna nad töötavad erinevatel ametikohtadel. Organisatsioonis töötavate meeste ja naiste palkade erinevus on 2009. aastal keskmiselt 9% st meeste palk on keskmiselt kõrgem kui naistöötajate palk. Samas on see erinevus oluliselt väiksem kui keskmine sooline palgalõhe Eestis.

Teise hüpoteesi kohaselt oleks pidanud organisatsioonis olema sooline palgalõhe naiste kahjuks, kuna suhteliselt väikesele organisatsioonile kohaselt ei ole palgasüsteem väga struktureeritud ega bürokraatlik. Siiski ei leia hüpotees kinnitust, kuna palkade erinevused on niivõrd väikesed. Ühelt poolt võib seda selgitada asjaoluga, et siiski on olemas üldised palgakujunduse mehhanismid ning palkade määramisel ei tugineta täielikult läbirääkimistele ning turuhindadele.

Samas võiks eeldada, et suurema bürokraatlikkuse, nt täpsema ametikohtade hindamise ja palgasüsteemi defineerimise korral oleks organisatsioonis palkade erinevused veelgi väiksemad. Praegu oli osakondade siseselt näha samal spetsialisti ametikohal töötavate inimeste palkade erinevust. Samas näitasid hindamise tulemused, et ühe ametinimetuse taga võib peituda mõnevõrra erinevate kohustuste, vastutuse ning töö keerukusega ametid.

Kui võtta arvesse ametikohti, siis spetsialistide palkade erinevus on vaid 0,6%, kuid samas selgub, et spetsialisti ametinimetuse all on töö keerukuse, vastutuse jms töö väärtust määravate aspektide poolest 2-3 erineva tasandi ametikohta. Töötajate jaotus nende tasandite vahel on mõnevõrra ebaselge.

Töötajate küsitlus kinnitas, et töötajad ei ole üldjuhul teadlikud oma kolleegide palkadest, mis teooria kohaselt oleks pidanud viitama suuremale palgalõhele. Siiski leiame organisatsioonist üsna väikese palgalõhe, mis ametikohtade siseselt on veelgi väiksem. Võimalik, et infopuuduse vähese oodatud mõju taga on lisaks teatud palgakujunduse põhimõtete olemasolemisele asjaolu, et tegu on suhteliselt väikese organisatsiooniga, millel on mitu juhtimistasandit. Võib eeldada, et erinevate osakondade juhid on paremini kursis organisatsiooni üldise palgataseme ning palgakujunduse

printsiipidega ning püüavad seega oma alluvate palkade taset hoida teiste osakondadega võrreldavatel tasanditel. Intervjuust juhatuse liikmega selgus ka, et vähemalt tema juhitud osakonnas on võrreldud töötajate palku ning astutud samme selles suunas, et osakonnasiseselt oleksid palgad kooskõlas inimeste tööpanusega. Seega võib üldist infopuudust kompenseerida juhtide õiglusmeel, mis küll põrkub teisalt ettevõtte juhi sõnul tööandjate ülesandega hoida organisatsiooni kasumlikkust ja finantsilist tasakaalu.

Infopuuduse küsimus võib eriti teravalt puudutada lapsehoolduspuhkuselt naasvate naiste palgaolukorda. Nagu intervjuudest selgus, määratakse lapsehoolduspuhkuselt naasvate naiste palgatase ja selle võimalik tõus individuaalse läbirääkimise käigus ning kindlaid printsiipe pole kokku lepitud. Seega sõltub see juhi õiglustundest ning töötajate läbirääkimisoskustest, millise tasu lapsehoolduspuhkuselt naasja saab. Samas on tegu töötajatega, kes on organisatsioonist pikemat aega eemal olnud, mistõttu on tõenäoliselt nende teadmised organisatsiooni palgaarengutest veelgi väiksemad kui pidevalt ametis olnud töötajatel. Seetõttu on tegu olukorraga, milles on potentsiaalselt võimalik väikelaste emadele teistest madala palga maksmine. Käesolevate andmete põhjal ei olnud võimalik aga selle hüpoteesi paikapidavust kontrollida.

Kuigi organisatsioonis ei ole märkimisväärset tasude soolist erinevust, on näha, et süsteem ei ole selge ja läbipaistev. Isegi juhtkonna kaks liiget on erineval arvamusel selles, milline on praegune süsteem. See ei ole küll viinud soolise palgalõheni, kuid seda ilmselt seetõttu, et juhid ei ole olnud palkade määramisel ning edutamisel sooliselt kallutatud eelistustega. Samas võib see juhtuda, kui näiteks juhid vahetuvad. Organisatsioonil võimalik muuta süsteemi selgemaks ja läbipaistvamaks, seda nii põhipalkade, soodustuste ja lisatasude määramise süsteemi selgitamise kui ka ametikohtade täpsema defineerimise kaudu. Viimane kujundaks ka selgema karjääriredeli, millel töötajatel oleks võimalik ülespoole liikuda.

4 Juhtum 2

Juhtumi analüüs põhineb järgmistel allikatel:

a) Palgaandmed töötajate lõikes (2007. ja 2008. aasta andmed, aastaste töötasude kohta);
b) Töötasude maksmist reguleerivad dokumendid (palgajuhend, riiklikud dokumendid);
c) Intervjuu personalijuhiga palkade määramise, edutamise ja värbamise põhimõtete kirjeldamiseks;
d) Töötajate küsitlus palgasüsteemi õigluse kohta. Küsitlus viidi läbi veebiküsitlusena;
e) Täpsustav intervjuu, pärast esimeste tulemuste hindamist.

4.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: valitsemisasutus avalikus sektoris, valgekraeline.

Asukoht: väikese maakonna keskus Eestis

Ametite arv ja jaotus: suuremad ametite grupid on spetsialistid (2008. aastal 10 teenistujat), peaspetsialistid (20), osakonnajuhatajad (5). Ülejäänud ametikohad on sellised, kus töötab kas üks või kaks inimest.

Suurus: Keskmise suurusega organisatsioon, 2008. aastal töötas lühema või pikema aja jooksul kokku 48 inimest.

Sooline tasakaal: 2008. aastal olid 68% töötajatest naised ja 32% mehed.

Osakonnad: 2008. aastal jagunes organisatsioon kuueks osakonnaks, millest viies töötas nii mehi kui naisi.

Palgasüsteem: tavapärane avaliku sektori töö tasustamine, kus fikseeritud kuupalk põhineb astmepalkade ja lisatasude süsteemil. Töötasud koosnesid 2008. aastal järgmistest komponentidest: (a) astmepalk, (b) diferentseerimine, (c) seadusejärgne kohustuslik lisatasu, (d) lisatasud täiendavate tööülesannete eest, (e) tulemuspalk ja preemia ning (f) puhkusetoetus. 2010. aastal viimaseid kahte praktikas ei maksta.

4.2 Hüpoteesid

Teatav meeste ülekaal juhtivatel kohtadel – vertikaalne sooline segregatsioon – annab alust arvata, et keskmine sooline palkade lõhe võiks olla meeste kasuks.

Organisatsioonis on riiklike regulatsioonidega määratud bürokraatlik palgasüsteem, kus on suhteliselt vähe ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. Kui bürokraatlik süsteem on sooliselt tasakaalus, võiks eeldada, et palgaerinevust ei ole.

Organisatsioonis on info töötasude kohta avalik, mis võimaldab töötajatel küsida võrdväärse töö eest võrdväärset palka. Sellest võiks järeldada, et soolist erinevust võrdväärset tööd tegevate inimeste palkades organisatsioonis ei ole.

Kuna tegemist on asutusega, mis asub väiksema maakonna keskuses, mis asub kaugemal riiklikest tõmbekeskustest, siis võime rääkida piiratud konkurentsiga tööturust. Sellise tööturu korral võib vastavalt teooriale naiste väiksema tööjõupakkumise elastsuse[7] juures tekkida ka sooline palkade lõhe.

4.3 Organisatsiooni struktuur

Töötajate arv on aasta-aastalt vähenenud. 2008. aastal oli 6 osakonda, milles töötas aasta jooksul kokku 47 teenistujat. 2010. aastaks on koosseisus 30 ametikohta, millest täitmata on 3, lisaks töötavad tähtajaliselt 9 avalikku teenistujat.

[7] Tööjõupakkumise tundlikkus töötasu suurusele. Suurem elastsus viitab tööjõupakkumise suuremale muutusele palkade muutumise korral.

Tippjuhtkonnas on kaks inimest (üks mees ja üks naine), kusjuures tippjuht on mees. Osakonnajuhatajate seas on kolm meest ja kaks naist ning kaks nõuniku ametikohta on täidetud meeste poolt. Seega on meeste ülekaal asutuse ametikohtade hierarhia kõrgematel kohtadel.

Laiemalt jagunevad ametikohad sarnastes asutustes järgmiselt: spetsialist, peaspetsialist, nõunik, osakonnajuhataja. Kogu asjaajamine on tsentraliseeritud ning toimub tippjuhi kaudu, kes on ka ainuke allkirjaõiguslik isik ning viib isiklikult läbi ka osa värbamisi.

Sõltuvalt valdkondadest on erinevatel sama ametinimetusega teenistujatel erinevad tööülesanded. Näiteks peavad mõned peaspetsialistid tegelema laiema hulga valdkondadega ning mõned valdkonnad on asutuse eesmärkide seisukohast olulisemad kui teised, seega on mõnel sama ametinimetusega töötajal suurem sisuline vastutus kui teisel. Seevastu formaalne vastutus peaspetsialisti tegevuse eest lasub tippjuhil, mistõttu ei ole selles osas erinevatel peaspetsialisti ametikohtadel erinevust vastutuse määras.

On näha, et oluline sooline segregatsioon on suurimate ametirühmade seas. Peaspetsialistidest ja spetsialistidest, kes koos moodustavad 63% töötajaskonnast on vaid 13% mehed. Töötajaskonna küsitlusest selgub, et töötajad leiavad, et naistel on eelis selles organisatsioonis töö saamisel. Personalijuhi reaktsioon töötajate hinnangule on järgmine:

"… see ei ole personalipoliitikast tulenev, aga aegade algusest tulenevalt on arvatud, et kontoritöö sobib naistele „

Tabel 10. Juhtum 2, töötajate struktuur 2008. aastal

	Mehi		**Naisi**		**Kokku**
	Arv	**%**	**arv**	**%**	**Arv**
Töötajaid kokku	15	32	32	68	47
s.h.					
Osakonna juhatajad	3	60	2	40	5
Peaspetsialist	5	25	15	75	20
Spetsialist	1	10	9	90	10
Nõunik	2				2
Talituse juhataja			2		2
Juhtkond	1		1		2
Siseaudiitor			1		1
Jurist			1		1
Teabejuht	1				1
Autojuht	2				2
Koristaja			1		1

4.4 Personalipraktikad

4.4.1 Palga komponendid

Töötasustamine on suhteliselt detailselt reglementeeritud. Kõikidele töötajatele kehtib ühesugune töötasude süsteem, kus töötasud koosnesid 2008. aastal järgmistest komponentidest:

1. Ametipalk (määrab asutuse tippjuht vastavalt ametikoha vastutusele, töö mahule, töötaja kogemustele ja atesteerimistulemustele)
    a. Astmepalk, mis vastab riiklikult määratletud vastava taseme ametniku palgaastmele;
    b. Diferentseerimine[8];

[8] Vastavalt VV määrusele nr 182 (30.12.2008) (RTI 2009, 2, 10) võib diferentseerida palgamäära asutusele olulistel ameti- või abiteenistuskohtadel kvalifikatsiooninõuete, töötingimuste erisuse, piirkondlikkuse ja muude töö eripära iseloomustavate näitajate alusel. Asutuse juht võib kehtestada asutuse ameti- ja abiteenistuskohtadele maksimaalsed diferentseeritud palgamäärad, näidates ära palgamäärade

2. Seadusest tulenevad lisatasud (staažitasu 5-15% ametipalgast, akadeemilise kraadi tasu 10-20% ametipalgast);
3. Üksikutel töötajatel väga selgelt lisandunud täiendavate ülesannete tasu (kuni 50% palgaastmele vastavast tasust). 2009-2010 reeglina täiendavate ülesannete eest lisatasusid ei maksta, kuna majanduslik olukord ei võimalda seda. Makstakse tippjuhi korralduse alusel;
4. Tulemustasu isiku või asutuse tulemusliku tööga seoses. 2010. aastaks sellist tasu praktikas enam ei maksta.

Vaatamata sellele, et sellised tasude komponendid on määratud, püütakse lähtuda põhimõttest, et töökohaga seondub kindel töötasu ning seadusest tulenevad lisatasud peaksid selle tasu sees juba olema, mitte lisanduma põhitasule töökohal.

Üleajatööd kompenseeritakse vaba ajaga. Autokompensatsiooni ei maksta, kuna asutusel on olemas ametiautod, mida saab ametisõitudeks kasutada. Mobiiltelefonid on asutuse kulul ligikaudu pooltel töötajatest seoses vajadusega tagada inimeste kättesaadavus ka juhtudel, kui inimene oma töölaua lähedal ei viibi. Mobiiltelefonide kasutada andmine on seotud töötajate ametiga ning kehtestatud on erinevad limiidid vastavalt ametikohale. Tegemist ei ole töötasuna makstava kompensatsiooniga.

Reeglid tasude määramiseks tulenevad riiklikest regulatsioonidest ning need on täpsustatud asutusesiseste regulatsioonidega. Avaliku sektori tasustamise süsteemi, kus on ette nähtud automaatsed lisatasud näiteks teaduskraadi ja staaži eest, ei pea õigeks ei asutuse juht ega personalijuht. Personalijuht peab õigeks, et tasu on seotud ühelt poolt ametikoha, selle nõuete ning vastutusega ning teisalt aga sellega, kui tubli üks või teine töötaja on ehk töötaja isikliku panusega.

„Ei tohiks olla oluline, kas inimesel on pikk v lühike staaž, oluline on, mida ta teeb ja mida peab sellel ametikohal tegema.“

Sellele vastavalt ja tegelikult ka riigi tasandi põhimõtetega (asutust haldava ministeeriumi poolt) kooskõlas on asutuses kehtestatud süsteem, kus kõik erinevad avaliku teenistuse seadusega ette nähtud komponendid moodustavad ühe kindla töötasu. Seda selliselt, et juhul, kui nt staažitasu peaks kasvama, siis teiste lisatasude osatähtsus väheneb nii, et kogu summa jääb samaks.

Teatav ruum subjektiivselt töötasude üle otsustamiseks on tippjuhil, kes hindab, millisele palgaastmele iga ametikoht kuulub ning milline on täpselt astmepalga diferentseerimine. Personalijuhi sõnul on see ruum siiski väga väike, sest töötasud on ametikohtadele ette määratud. Selleks, et erinevate ametikohtade töötasud oleksid vastavuses ametikoha nõuetega ning vähendada individuaalsete läbirääkimiste osa töötasudes, viidi 2005. aastal läbi koosseisu hindamine (vt ptk. 4.4.2). Personalijuht peab oluliseks, et lisaks ametikohtade nõuetest tulenevale töötasule võimaldaks palgasüsteem arvestada ka seda, milline on inimese tööpanus.

“ … see sõltub suuresti ka isikust, kes millist tööd on võimeline tegema. Ametijuhendiga on loomulikult kirja pandud need ja need ülesanded … Ma saan ju ühele inimesele loota. Aga teisele inimesele ma ei saa seda tööd anda, sest ma tean, et ta on proovinud. Ta ei saa sellega hakkama.”

Organisatsioonis on peetud oluliseks tasude sisemiselt õiglaseid proportsioone, samas ei ole seda analüüsitud ega kujundatud pidades silmas soolist aspekti, vaid üldisemat ametikohtade ja isikute vahelisi proportsioone.

„Me ei ole lähtunud tasude määramisel ja otsuste tegemisel soost. Oleme lähtunud isikust, kui võimekas ta on ja kui suurt vastutust tema ametikoht nõuab.“

Osade töötajate töötasud ei ole määratud organisatsioonisiseste praktikatega, vaid väliste regulatsioonidega. Nt viimastel aastatel toimunud värbamised on seotud spetsiifiliste EL-i projektidega. Projekti rahad tulevad EL-i struktuurifondide toetustest ning seetõttu on töötasu summa paika pandud juba projekti taotluses. Projektijuhi tasu on määratud ühesugusena üle Eesti

diferentseerimise põhjendused.

ning ka projektiliikmete (kaks meest ja kolm naist) tasud on kõikidel projektimeeskonnaliikmetel sama suured. Samuti on ühe (mees)nõuniku tasu suurus ning selle tasu rahastamine määratud asutuse tegevust koordineeriva valitsusasutuse poolt.

Palkasid ei ole mitme aasta jooksul tõstetud, sh kiire majanduskasvu aastatel. Olulisem palgafondi vähenemine toimus 2009. aastal, mil kaotati ära puhkusetoetus. See kaotati ära kõikidel teenistujatel ühesuguselt, seega ei ole soolist erinevust.

4.4.2 Ametikohtade hindamine

Organisatsioonis on läbi viidud koosseisude analüüs[9] 2005. aastal. Koosseisude analüüs võeti ette, kuna juhtkonna hinnangul oli töötasustamisel palju subjektiivsust ning indiviiditi erinesid töötasud ilma selgete põhjendusteta.

„... muidu olid need palgad täiesti paigast ära. Minul vähemasti tundus tookord, et maksti nii palju kui keegi jõudis lobi teha. Aga siis me ühtlustasime palgamäärad.“

Hindamine viidi läbi sisemiste ressurssidega ja omal algatusel. Koosseisude analüüsimiseks tehti ankeet, millele täitsid kõik organisatsiooni töötajad, pidades vastamisel silmas oma ametikohta. Hindamiskomisjon arutas osakonnajuhatajatega erinevatel ametikohtadel tehtava töö sisu, vastutust ja hariduse nõudeid. Hindamise alusel võrreldi erinevate ametikohtade tööülesandeid ja nõudeid ning määrati selle põhjal palgad. Tegemist ei olnud analüütilise punkt-faktor meetodiga.

Hindamine võimaldas saada selgema pildi, millistel töökohtadel on millised nõuded ning hindamise tulemuste põhjal ühtlustati palkade suurused, mis varem olid paigast ära. Määrati erinevate ametikohtade palgad. Hindamise tulemusena osadel ametikohtadel töötasud suurenesid ning teistel langesid. Töötasude ühtlustamiseks kaotati ära lisatasud täiendavate teenistusülesannete eest, kuna leiti, et töökohal nõutava igapäevase töö eest ei saa maksta lisatasusid, vaid tegemist on selle ametikoha tööülesannete, mitte lisaülesannetega. Samuti võeti hindamine koondamiste aluseks, kuna selgus, et osade ametikohtade osas on võimalik koosseisu optimeerida. Optimeerimisotsuste puhul ei olnud olulist soolist erinevust.

Kuna organisatsioonis on toimunud suuri koosseisulisi muutusi pärast 2005. aasta hindamist, siis ei ole tookordne koosseisude hindamine tänaste töötasude võrdlemiseks parim alus. Vajalik on läbi viia uus ametikohtade hindamine, mis on organisatsioonil plaanis teha käesoleval aastal. Uue hindamise aluseks on punkt-faktor meetod, mille käigus määratakse igale ametikohale väärtus.

Ametikohtade hindamise põhimõttele vastavalt on igal ametikohal selle ametikohaga seonduv tasu. Samas nõuab riiklik regulatsioon, et teenistujatele tuleb maksta tema isikust sõltuvaid tasusid, mis ei pruugi olla seotud isiku tööpanusega ning mis ei ole olulised asutuse tegevuse seisukohast. Kahest üksteisega vastuolus olevast põhimõttest lähtudes kujundatud palgasüsteem loob olukorra, kus töötajate tasudes on mingi hulk lisatasusid, mida tegelikult ei käsitleta lisatasudena, vaid fikseeritud kuise töötasu osana vastaval ametikohal. Selline süsteem aga ei ole ei lihtne ega läbipaistev tasude kujunemise seisukohast.

4.4.3 Muud personalipraktikad

Täiendav rahaline toetus 2010. aastal on ette nähtud vaid lähedase surma korral. 2008. aastal maksti veel toetust ka juubeli ja lapse sünni puhul. Samuti on ära kaotatud puhkusetoetus, mida 2008. aastal maksti astmepalgale vastavas ühe kuutasu määras.

Teenustest võimaldatakse töötajatel kasutada ujulat ning kahel päeval nädalas toimub asutuse poolt rahaliselt toetatud võimlemine. Viimased kaks on töötervishoiu tagamise eesmärgil. Reaalselt kasutatakse personalijuhi sõnul ujulat harva ning võimlemises osalevad naised. Seega on praktikas

[9] Koosseisude analüüs ei olnud ametikohtade hindamine analüütilisel punkt-faktor meetodil. Tegemist oli ametikohtade nõudmiste analüüsiga ning sellel põhinevalt klassifitseerimisega palgaastmetele.

mitterahaliste kompensatsioonide mehhanism asutuses pigem naisi soosiv, kuna see vastab eelkõige naiste eelistustele. Praktikas saaksid selles ka mehed osaleda, kui nad sooviksid.

Kuna töökohtade arv on viimasel ajal vähenenud, siis on ka vähe toimunud koosseisuliste uute töötajate värbamist. Enamik töötajaid on organisatsioonis väga pika staažiga ning töötanud sellel töökohal aastaid. Kuigi üldisemalt on toimunud ka organisatsiooni sees edutamisi, siis on tegemist väga harva praktikaga, mille osas ei saa rääkida edutamise üldisematest põhimõtetest (pikema perioodi osas on näha, et juhtkonda on jõudnud üks naine, kes on läbinud kõik asutuse hierarhia astmed ning samuti on juhtivale kohale jõudnud selliselt üks mees).

Töötasustamise põhimõtted on personalijuhi hinnangul kõikidele teada, samuti on ka siseveebis olemas info kõikide töötajate töötasude kohta. Samas ei teavitata töötajaid eraldi sellest, kus see info on, kuigi kõik, kes on huvitatud, saaksid sellele infole ligi.

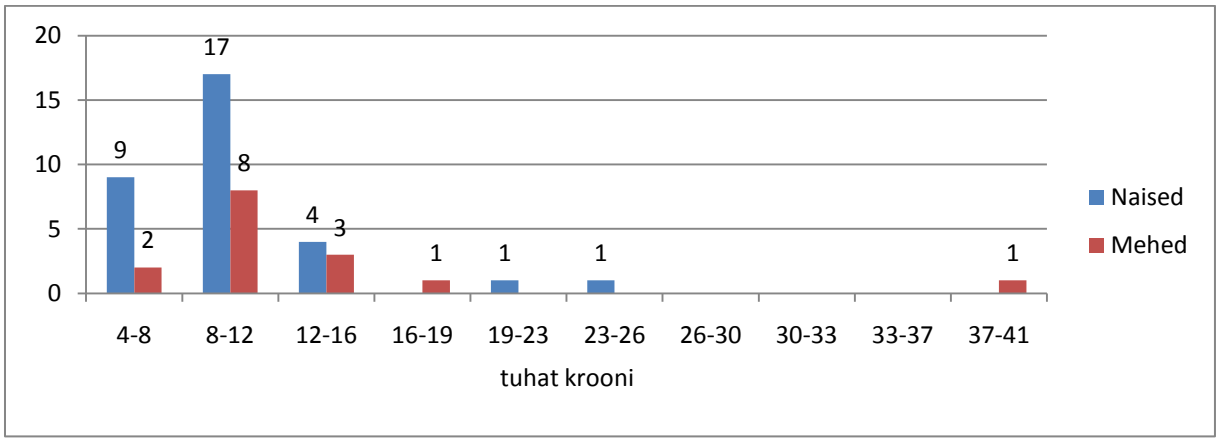
Koolitustel ning õppes osalemine on organisatsioonis reguleeritud vastavalt Täiskasvanute koolituse seadusele (RTI, 1993, 74, 1054). Koolituste osas on asutuse praktika selline, et kui inimene avaldab soovi mingile kindlale tööga seotud koolitusele minna, siis ta seda ka saab teha. Seega on individuaalne aktiivsus oluline, et täiendkoolitust saada. Personalijuhi hinnangul on naised olnud aktiivsemad täiendkoolitustel osalejad. Lisaks on majja sisse ostetud koolitused, mida on aastas paar tükki. Viimastel aastatel on tasemeõppes inimesi osalenud ei ole (2007. aastal kasutati viimati ja siis oli tegemist mehega).

4.5 Palkade erinevus arvuliselt

Palkade erinevuse hindamise aluseks on kasutada 2007. ja 2008. aasta töötasude andmed töötasu komponentide lõikes. Kuna 2009. aasta kohta ei olnud uuringu tegemise hetkeks veel koondtabelit töötasude kohta tehtud, siis neid ei olnud võimalik kasutada. Keskmiselt on töötasud vaatlusalustel aastatel langenud. Käesolevas analüüsis on töötasudes arvestatud kõiki tasude komponente ning ka töötatud aega ning töökohtade komplekteeritust. 2008. aastal koondati mitmed töökohad ning osad töökohad olid alakomplekteeritud (st aasta jooksul osaliselt täitmata), mistõttu olid osade ametikohtade tasud ka kogusummas aasta kohta väiksemad.

2008. aasta keskmine kuine töötasu oli võrrelduna 2007. aasta keskmise kuise töötasuga võrreldes 6,3% väiksem. 2009. aasta tasu on veelgi väiksem, kuna 2009. aastal loobuti puhkusetoetuse maksmisest (kokku moodustab puhkusetoetus kõikidest töötasu väljamaksetest veidi vähem kui 6% 2007-2008. aastal).

Madalaim kuine töötasu on kõrgeimast tasust ligikaudu 12%. Jättes kõrvale tippjuhtkonna, moodustab madalaim kuine töötasu kõrgeimast 25% 2008. aastal.



Joonis 8. Juhtum 2, mees- ja naistöötajate arv, kes saavad vastavas suuruses töötasu

Keskmine sooline palkade lõhe oli 2008. aastal 15,1% ehk mehed teenivad keskmiselt naistest 15,1% enam.

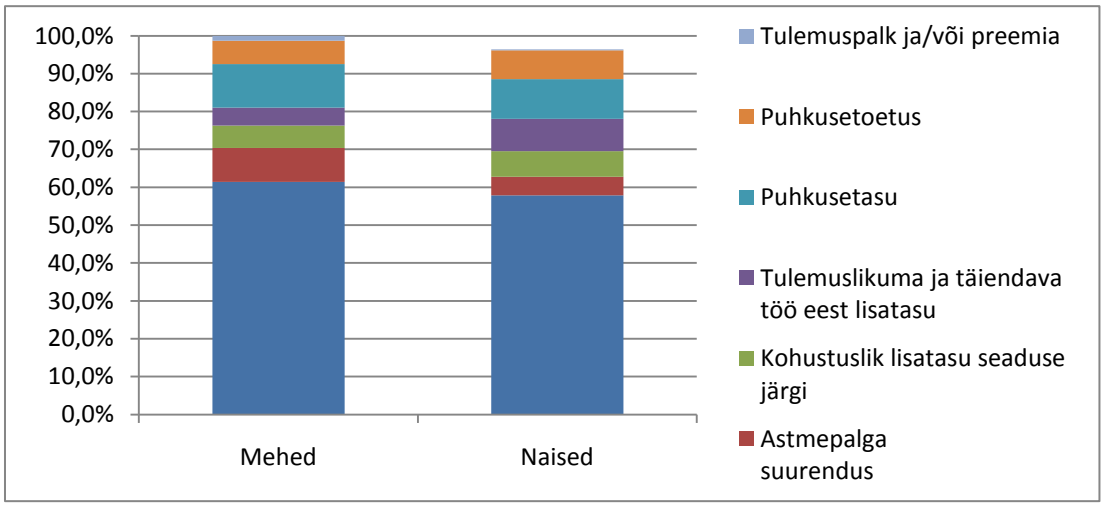
Järgnevalt vaatleme palgalõhet ametikohtade kaupa. Asutuse juhtkond koosneb kahest inimesest: tippjuht, kes on mees ning juhtkonna teine liige, kes on naine. Kuna neil on erinevad rollid, siis ei ole nende kahe tasusid eraldi mõtet võrrelda. Tippjuht teenib asutuse keskmisest tasust 3,6 korda enam. Kui tippjuht vaatluse alt välja jätta, teenivad naised õige väheke enam kui mehed keskmiselt (palgalõhe on -0,6%). Kui tippjuhi ametikohta täidaks naine, oleks tasude erinevus 9,1% naiste kasuks. Jättes mõlemad tippjuhtkonna liikmed kõrvale, saavad mehed keskmiselt 3,5% enam palka kui naised, mis vastavalt uuringus määratud 5% lävele ei ole oluline. Vaadates suuremaid ametikohtade gruppe, kus on võrdluseks piisavalt mees- ja naistöötajaid, on Tabel 11 põhjal näha, et nii osakonnajuhatajate, peaspetsialistide kui spetsialistide seas saavad naised keskmiselt kõrgemat tasu kui mehed. Seega tuleneb asutuse väike palkade erinevus meeste kasuks sellest, et ametikohtade hierarhias on kõrgemate positsioonidega üksikud ametikohad hõivatud meeste poolt (nt nõunikud, vt täpsemalt Tabel 10).

Tabel 11. Juhtum 2, täistööajale taandatud keskmine kuiste töötasude sooline lõhe ja töötajate arv

	Meeste arv	Naiste arv	Sooline palgalõhe
Lõhe	15	32	15,1%
Lõhe, v.a tippjuhtkond	14	31	3,5%
Osakonnajuhataja	3	2	-11,1%
Peaspetsialist	5	15	-18,7%
Spetsialist	1	9	-3,5%

Allikas: juhtum 2 töötasu arvestamise tabelid, autorite arvutused

Töötasud jagunevad erinevateks komponentideks selliselt, et u 60% asutuse keskmisest töötasust moodustas astmepalk ning ülejäänu erinevad lisatasud ja toetused. Kuigi tasude määramisel lähtutakse põhimõttest, et erinevad seadusega ette nähtud tasud moodustaksid ühe tervikliku ametikoha tasu, vaatame järgnevalt ka tasude erinevusi töötasu komponentide lõikes. Kui vaadata soolist palkade erinevust töötasude komponentide lõikes, siis ilmneb huvipakkuv asjaolu, et naistel on töötasudest suhteliselt suurem osa seadustega kohustuslik lisatasu ja tulemuslikuma ning täiendavate tööülesannete tasu, samas kui meestel on suurem osa astmepalga diferentseerimisel (vt Joonis 9). Naistel on ka veidi väiksem astmepalk, mis väljendab seda, et keskmiselt on naised madalamatel ametikohtadel.



Joonis 9. Juhtum 2, täistööajale taandatud töötasude jaotus komponentideks (v.a. juhtkonna tasud) (% meeste keskmisest tasust)

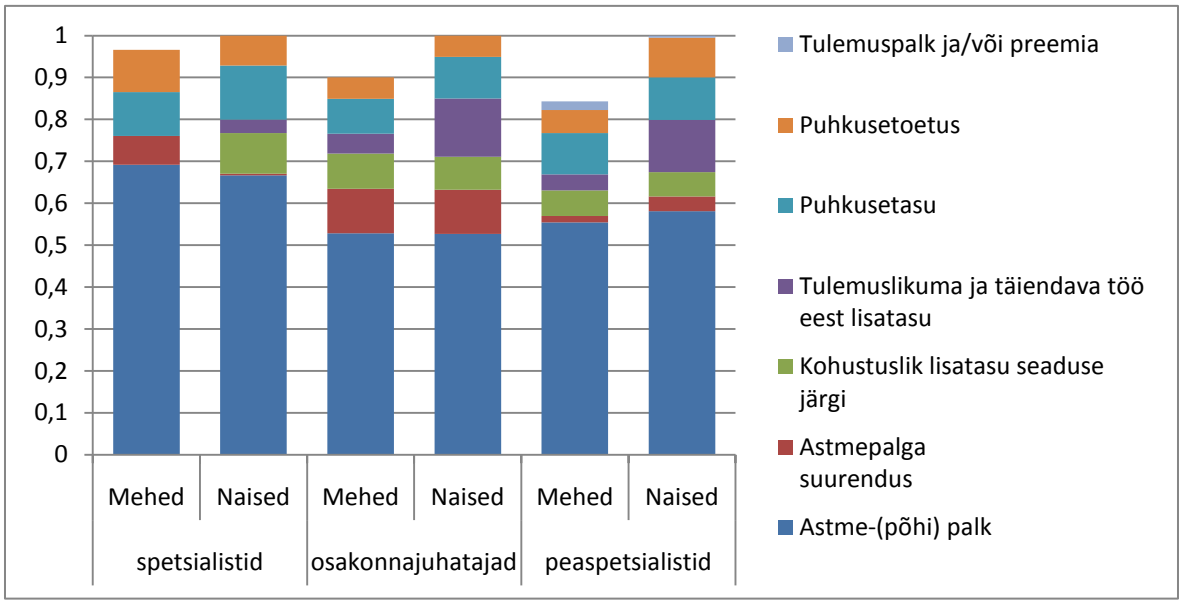
Allikas: juhtum 2 töötasu arvestamise tabelid, autorite arvutused

Asutuse hierarhias kõrgema ametiala esindajatel koosneb suurem osa töötasudest paindlikest komponentidest nagu diferentseerimine ja tulemustasud (vt Joonis 10) võrrelduna astmepalga osatähtsusega.

Sooliste erinevuste osas on ametigruppide kaupa silmatorkav, et nais**spetsialistidel** on töötasust ligikaudu 10% seadusega määratud lisatasu. Meestel, kes töötavad spetsialisti ametikohal, sellist tasu ei maksta, kuid neil on suurem astmepalga diferentseerimine, mis naistel peaaegu puudub. Lisaks on spetsialistide seas vaid naistele makstud 2008. aastal tasu täiendavate tööülesannete või tulemuslikuma töö eest.

Osakonnajuhatajate tasemel on paindlike töötasude komponentide osatähtsused meestel ja naistel enam-vähem võrdsed, naisi ja mehi eristab eelkõige naistele enam makstud lisatasu tulemuslikuma ja täiendava töö eest.

Peaspetsialistide osas saavad naised veidi kõrgemat astmepalka ning seetõttu ka veidi kõrgemat sellega seonduvat puhkusetoetust. Samuti on peaspetsialistidest naistele makstud meestest enam tasusid täiendavate tööülesannete eest ning ka astmepalga diferentseerimine on veidi suurem.

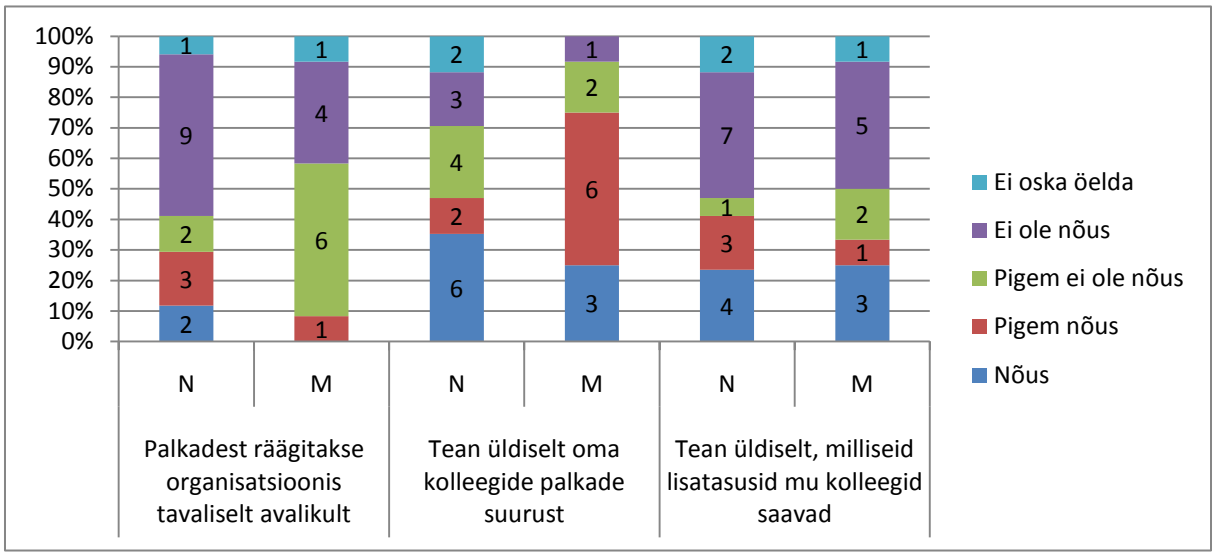


Joonis 10. Juhtum 2, täistööajale taandatud töötasude komponendid (osakaal naiste vastava ametikoha naiste keskmisest tasust)
Allikas: juhtum 2 töötasu arvestamise tabelid, autorite arvutused

4.6 Töötajate hinnangud

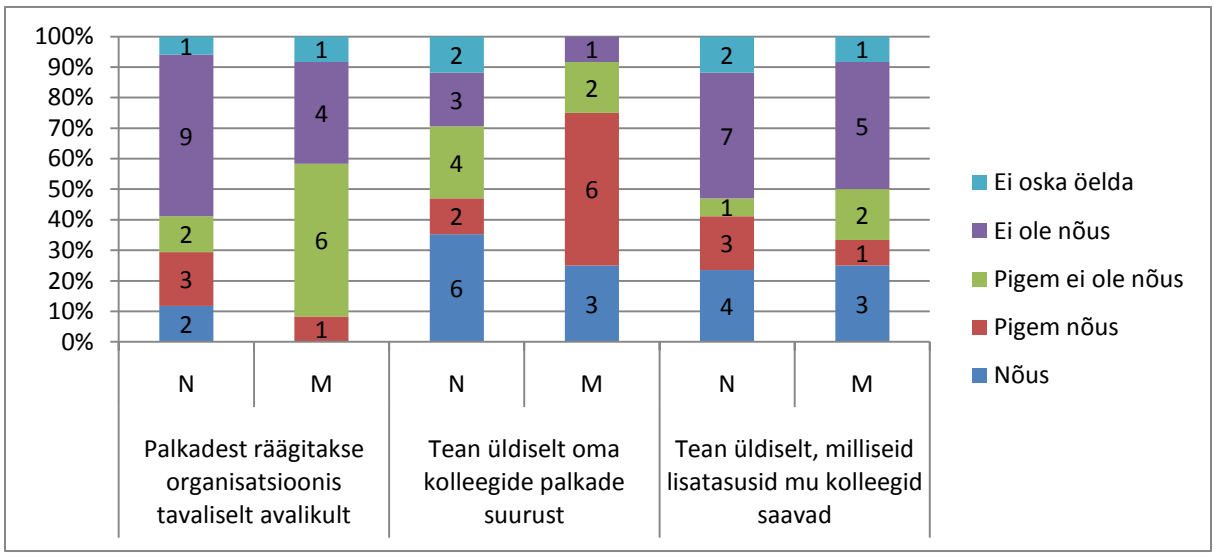
Uuringu raames viidi läbi töötajate küsitlus. Kuna see viidi läbi käesoleval aastal, on vastajaid vähem kui töötajaid 2008. aastal oli. Arvestades, et vahepealsete koondamiste käigus lahkus organisatsioonist nii mees- kui naistöötajaid, siis võib tänaseid hinnanguid pidada samavõrra sooliselt tasakaalus olevaks kui oleks olnud 2008. aastal. Töötajate hinnangute teadasaamiseks viidi läbi veebiküsitlus. Kutse küsitlusele vastamiseks saadeti 34 asutuses töötavale inimesele. Vastuseid saadi kokku 29 (sh 17 naist ja 12 meest). Seega vastas suurem osa töötajatest. Puudu on vaid viie inimese hinnangud, kelle seas on nii mehi kui naisi. Samas on viis inimest kogu töötajate arvust u 15%, mistõttu nende arvamuste lisamine võiks oluliselt hinnangute proportsioone muuta.

Teadlikkus teiste tasudest. Vastanud naistest pooled ning vastanud meestest kolm neljandikku teavad teiste töötajate töötasude suurust (vt Joonis 11).



Joonis 11. Juhtum 2, teadlikkus kolleegide tasudest (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: juhtum 2 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Teistele makstavate lisatasude suurust teatakse vähem. See võib tuleneda asjaolust, et ametipalka, diferentseerimist ja seadusest tulenevad lisatasusid käsitletakse asutuses ühtse töötasuna. Töötasudest avalikult ei räägita, samas on kõikide töötasude suurused avalikult üleval siseveebis. Meestest on suurem proportsioon leidnud, et nad teavad teiste töötajate töötasude suurust (**Joonis 12**), mis tuleneb ilmselt asjaolust, et mehed on enam juhtivatel kohtadel ning puutuvad selle infoga enam kokku.

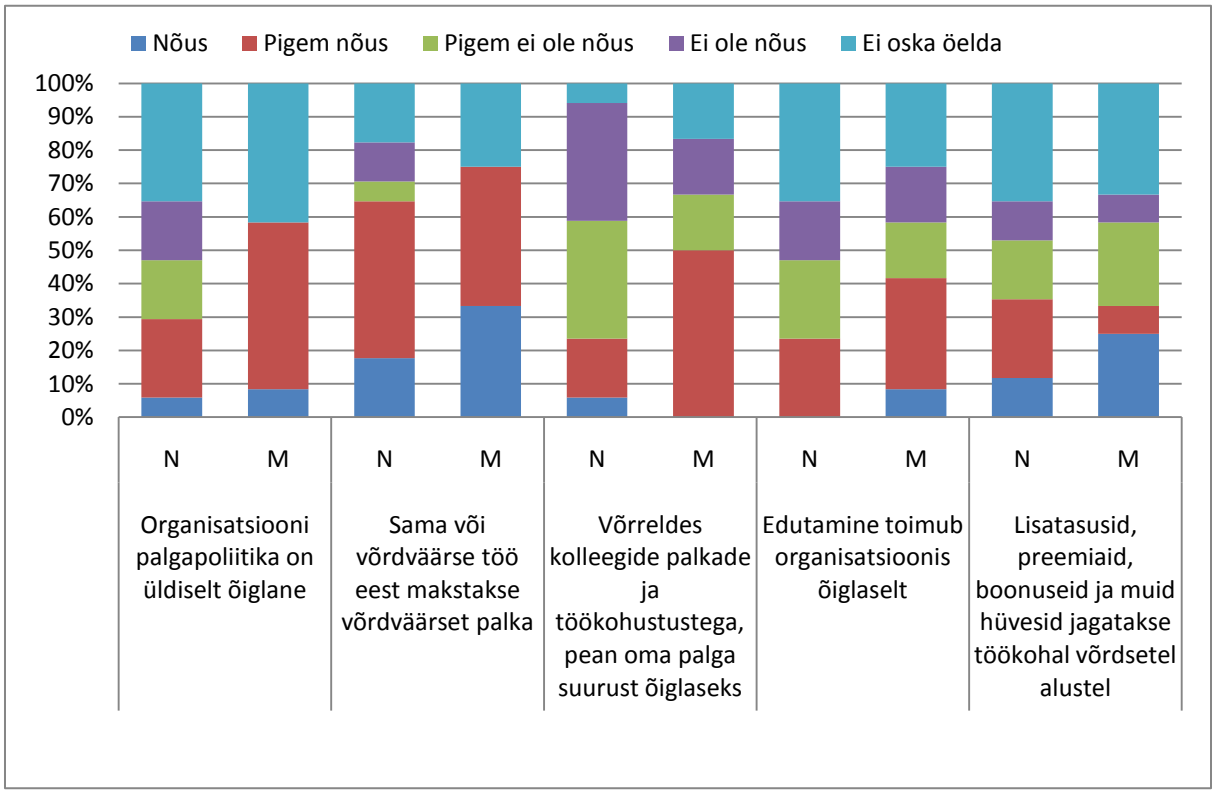


Joonis 12. Juhtum 2, teadlikkus teiste töötasudest (telg % vastajatest, joonisel vastajate arv)
Allikas: juhtum 2 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Palgapoliitika õiglus. Ülejäänud hinnangulistele küsimustele on päris mitmetele küsimustele vastanud suhteliselt suur osa töötajatest, et nad ei oska öelda. See tuleneb eelkõige nende vastajate arvelt, kes ei ole teadlikud oma kolleegide töötasudest ja/või lisatasudest. Kõik mehed, kes on sisulise vastuse andnud, leidsid, et organisatsiooni palgapoliitika on õiglane. Sisulise vastuse andnud naistest leidsid pooled, et see on õiglane. Seda tulemust kordab meeste osas küsimus, kas sama või võrdväärse töö eest makstakse võrdväärset palka. Kõik sisuliselt vastanud mehed leiavad, et see on nii. Siinkohal leiavad ka suurem osa naistest, et võrdväärsel tööl makstakse võrdväärset tasu (11 naist

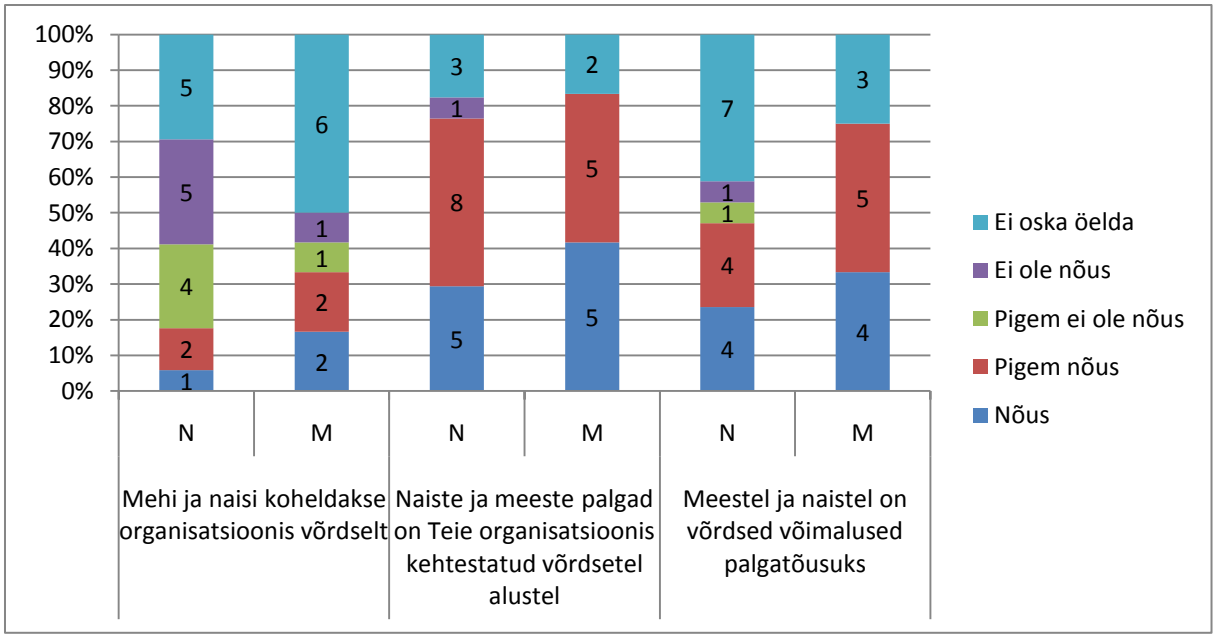
17-st). Kuna neid, kes arvavad, et võrdväärsel tööl ei maksta õiglaselt tasu, on vaid kolm, siis võib öelda, et suurema osa töötajate arvates on palgasüsteem selline, mis tagab võrdse tasu võrdväärse töö eest. Samas on hinnangud iseenda töötasule võrrelduna kolleegidega märksa negatiivsemad. Suurem osa naistest (70% vastanutest) leiavad, et nende töötasu on kolleegidega võrreldes ebaõiglane ning 40% vastanud meestest.

Edutamise osas ja lisatasude maksmise õigluse osas ei oska suur osa vastajatest seisukohta võtta. Samas seisukoha võtnutest jagunevad meeste hinnangud enam-vähem pooleks. Samuti jagunevad naiste hinnangud lisatasude osas pooleks. Edutamise osas on naistest veidi enamatel seisukoht, et edutamine ei ole õiglane (7) võrrelduna nendega, kes leiavad, et see on pigem õiglane (4).



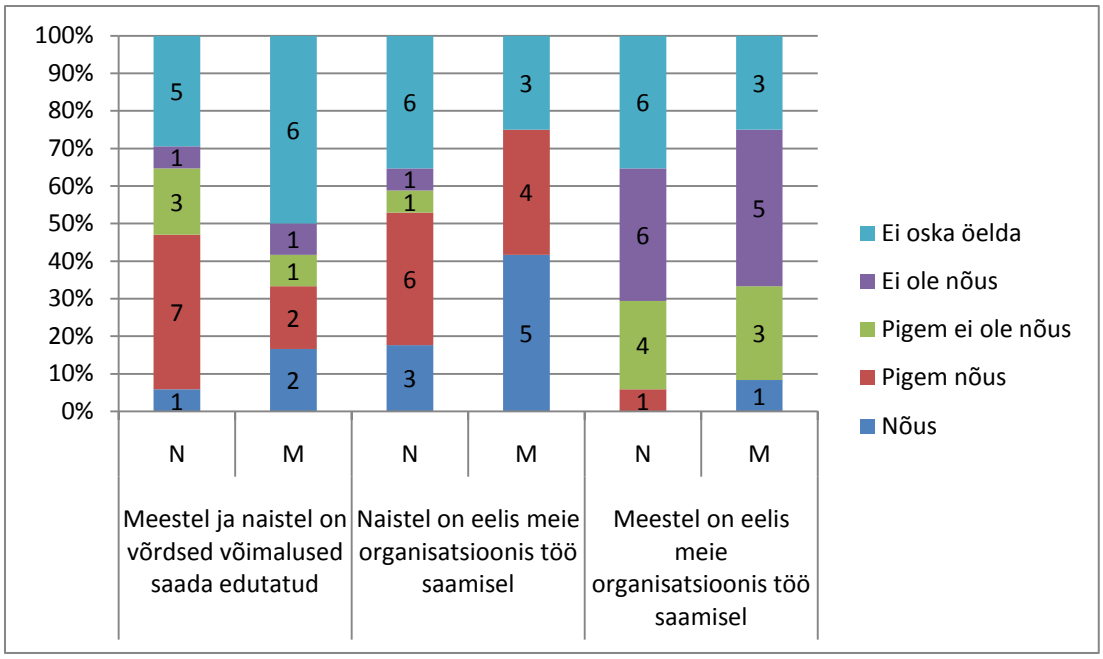
Joonis 13. Juhtum 2, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas
Allikas: juhtum 2 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Ka soolise võrdse kohtlemise küsimustele on päris paljud vastanud, et nad ei oska hinnata. Silma paistab, et kõik sisulise vastuse andnutest leiavad, et organisatsioonis on naistel ning meestel töötasud kehtestatud võrdsetel alustel (vaid üks naine arvab teisiti) ning, et mõlema soo esindajatel on võrdsed võimalused palgatõusuks (kaks naist arvavad teisiti).



Joonis 14. Juhtum 2, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele
Allikas: juhtum 2 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Edutamise osas (vt Joonis 15) on mõned (neli naist ja kaks meest), kes leiavad, et naistel ning meestel ei ole võrdseid võimalusi edutatud saada, kuid võrreldes positiivselt vastanutega on neid vähem. Suurim sooline ebavõrdsus on töötajate hinnangul töölevõtmisel, nii mehed kui naised arvavad, et töö saamisel on eelis naistel. Seda tulemust on keeruline selgitada. Ühest küljest võib vastus peegeldada toimunud värbamisi ning asjaolu, et organisatsioonis töötab enam naisi kui mehi, teisest küljest töötajate hinnangut sellele, et tegemist on pigem n-ö naiste kui meeste tööga. Personalijuhi sõnul ei ole värbamise puhul soolist eelistust kunagi seatud.



Joonis 15. Juhtum 2, hinnang edutamise ja värbamise soolisele õiglusele
Allikas: juhtum 2 töötajate küsitlus, autorite arvutused

4.7 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed

Vertikaalne sooline segregatsioon on organisatsioonis mingil määral olemas ning see kajastub ka keskmises soolises palkade erinevuses. Samas ei ole segregatsioon väga suur, mistõttu ei ole ka keskmine palkade erinevus suur. Kui jätta võrdlusest kõrvale tippjuhtkond, siis jääb keskmine sooline töötasude lõhe marginaalseks.

Organisatsiooni töötasustamise alused on suhteliselt bürokraatlikud. Juhul, kui süsteem ise ei ole sooliselt kallutatud, võiks see tagada sooliselt tasakaalus tasud sarnastel ametikohtadel. Samas on tasustamine korraldatud ühest küljest arvestades riiklikult paika pandud süsteemi ja teisalt ametikohaga seotud tasusid. Tasustamine põhineb ettemääratud palgaastmetel ja ametikohtade kuulumist erinevatele palgaastmetele analüüsiti organisatsioonis 2005. aastal. Kuna tänaseks on tookordne hindamine vananenud, sest organisatsioonis on toimunud palju struktuurimuudatusi ning koosseisude vähendamine, siis ei saa öelda, kas võrdväärsel tööl on töötasud võrdväärsed, sest võrdväärseid töid ei ole võimalik hetkel määrata. Samas lähtutakse organisatsioonis põhimõttest, et töötasu on seotud ametikoha ja tehtava tööga, mitte inimese sooga ning käesoleval aastal planeeritakse uut ametikohtade hindamist.

Palkade analüüsi tulemusena leiti, et sama ametinimetusega ametikohal, kus töötasusid oli võimalik sooliselt võrrelda, oli sooline palkade erinevus suhteliselt suures ulatuses naiste kasuks (osakonnajuhatajad ja peaspetsialistid). Suurim palgalõhe naiste kasuks tuleneb suurematest lisatasudest tulemuslikuma töö ja/või lisaülesannete eest. Organisatsioonis kaotati regulaarne lisatasude maksmine täiendavate tööülesannete eest ära 2005. aastal pärast koosseisude hindamist. Kuid nüüd hiljem on lisandunud teatud inimestele lisatasud selle eest, kui nende töökohustuste hulka on lisandunud varem töökohaga mitteseotud ülesandeid. See võib selgitada palgalõhet naiste kasuks. Tegelikult on tulenevalt astmepalkade diferentseerimise võimalusest asutuse juhil praktikas suhteliselt suur võimalus ka subjektiivselt erinevaid töötasusid määrata, kuigi süsteem üldisemalt on bürokraatlik. Antud juhul aga ei ole selline võimalus viinud soolise palkade erinevuse tekkimiseni.

Personalijuhi ja asutuse tippjuhi hinnangul mõjutab see, et asutus asub suhteliselt väikeses kohas, töötajate väljavaateid leida alternatiivne töö. Suur osa töötajatest on juba väga pika staažiga, seega saavad nad maksimaalset seadusega lubatud staažitasu. Selline olukord on mõjutanud teataval määral ka seda, et näiteks majandusbuumi aastatel oli asutuse töötajate voolavus suhteliselt vähene ning töötasusid praktikas ei tõstetud. Kuigi antud juhul ei ole võimalik kindlalt öelda, kas selles organisatsioonis võrdväärsel tööl võrdväärset tasu makstakse, on näha, et sama ametinimetusega töökohtadel ei ole soolist palkade lõhet naiste kahjuks (pigem meeste kahjuks). See näitab, et tööandja ei ole kasutanud võimalust naiste ning meeste tööjõupakkumise elastsuste erinevusele vastavalt erinevaid töötasusid määrata või ei ole selles piirkonnas asuvatel naistel ja meestel tööjõupakkumise elastsus erinev.

5 Juhtum 3

Analüüs põhineb järgmistel allikatel:

1. Tavapärased kuised brutopalgad 2009. aastal töötasu komponentide lõikes, ametikohtade hindamise väärtuspunktid;
2. Intervjuu personalijuhiga;
3. Asutuse palgajuhend;
4. Töötajate küsitlus palgasüsteemi kohta;
5. Täpsustav intervjuu personalijuhiga.

5.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: Tegemist on riigiasutusega. Valdav osa töökohtasid nõuab kõrghariduse olemasolu.

Asukoht: Organisatsioon koosneb kesksest koordineerivast üksusest asukohaga Tallinnas ning maakondlikest struktuuriüksustest, mis on koondatud regioonidesse.

Ametite arv ja jaotus: Organisatsiooni koosseisus on 29 erineva nimetusega ametikohta, mis jagunevad seitsme palgaklassi vahel. Suurima arvu töötajatega palgaklassid on keskastme teenistujad ja esmatasandi juhid ning tippspetsialistid-eksperdid.

Suurus: Asutuses oli 2009. aasta lõpu seisuga üle 200 töötaja, sh 8% on abiteenistujad. Aasta jooksul lõppes teenistussuhe 4% ja teenistust alustas 2,6% teenistujatest.

Sooline tasakaal: Organisatsioonis on mehi veidi enam kui naisi. 2009. aastal oli mehi 54% töötajaskonnast.

Osakonnad: Organisatsiooni keskne koordineeriv üksus jaguneb valdkondlikeks osakondadeks ning kantseleiks. Maakondlikel struktuuriüksustel on neli koordineeriva funktsiooniga regiooni.

Palgasüsteem: Töötasu on fikseeritud kuupalk, mis koosneb astmepalgast, selle diferentseerimisest ning igakuistest lisatasudest (staažitasu, teaduskraadi eest tasu jmt), mida käsitletakse kokku ühtse palgana. Üksikutel juhtudel on makstud ka preemiaid.

5.2 Hüpoteesid

Teatav meeste ülekaal juhtivatel kohtadel – vertikaalne sooline segregatsioon – annab alust arvata, et keskmine sooline palkade lõhe võiks olla meeste kasuks.

Tulenevalt sellest, et tegemist on avalikus sektoris tegutseva suure organisatsiooniga, kus on bürokraatlik ja riiklikult reglementeeritud palkade määramise süsteem, võiks eeldada, et sooline palgalõhe võrdväärsel tööl pole suur. Seda muidugi juhul, kui süsteem ei ole sooliselt kallutatud.

Kuna organisatsiooni palkade suhted on aga paika pandud hiljuti läbi viidud ametikohtade hindamise tulemuste põhjal, siis võiks arvata, et palgasüsteem on õiglane ja tasakaalus.

5.3 Organisatsiooni struktuur

Asutus koosneb kogu organisatsiooni keskusest ja maakondlikest struktuuriüksustest, mis jagunevad neljaks regiooniks. Kõikides regioonides töötab mõnevõrra enam mehi kui naisi, kuigi see ülekaal on suhteliselt väike (vt. Tabel 12). Keskuses töötab naisi pisut rohkem kui mehi, kuid siiski väga väikese määral. Seega on tegemist üsnagi võrdse soolise jaotusega kogu organisatsiooni lõikes.

Tabel 12. Juhtum 3, teenistujate sooline jagunemine regiooniti

Organisatsiooni üksus	Naised	Mehed	Kokku
Keskus	52%	48%	100%
Ida regioon	48%	52%	100%
Lõuna regioon	45%	55%	100%
Lääne regioon	41%	59%	100%

Põhja regioon	46%	54%	100%
kokku:	46%	54%	100%

Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

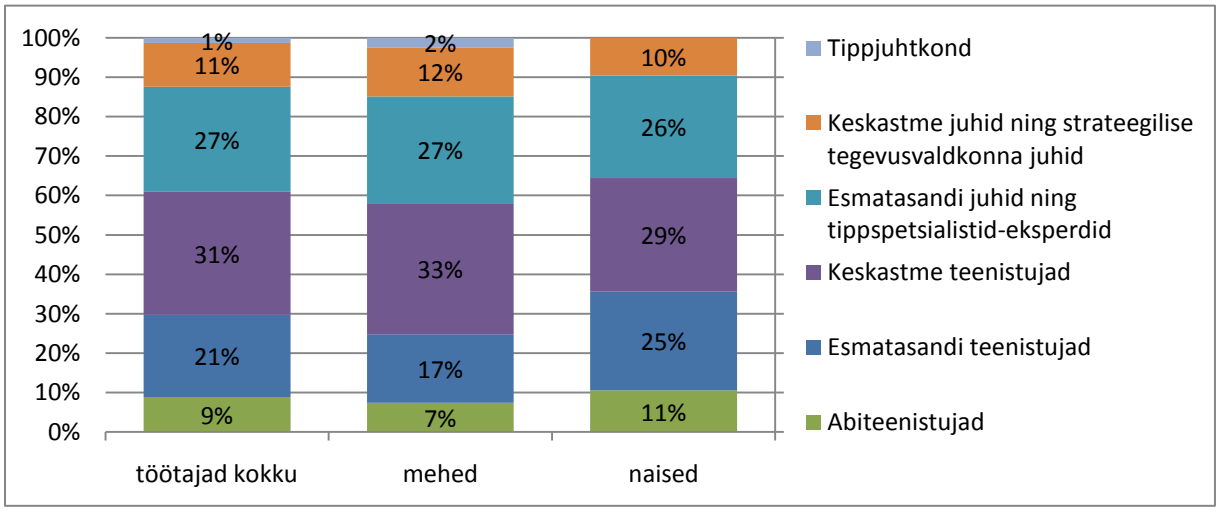
Laiemalt jagunevad ametikohad seitsmeks palgaklassiks järgmiselt:

1. Tippjuht,
2. Tippjuhtkond,
3. Keskastme juhid ning strateegilise tegevusvaldkonna juhid,
4. Esmatasandi juhid ning tippspetsialistid-eksperdid,
5. Keskastme teenistujad,
6. Esmatasandi teenistujad,
7. Abiteenistujad.

Edaspidi käsitletakse tippjuhti koos ülejäänud tippjuhtkonnaga samas palgaklassis.

Igal kohalikul struktuuriüksusel on juhataja. Kohalikes struktuuriüksustes töötavad nii alam- kui keskastme teenistujad ning esmatasandi juhid ja tippspetsialistid-eksperdid. Maakondliku struktuuriüksuse, mis funktsioneerib ka regionaalse struktuuriüksusena töötajaskonda kuuluvad lisaks eelnimetatud kolmele palgaklassile ka keskastme ning strateegiliste valdkondade juhid (palgaklasside kohta lähemalt vt ptk 5.4.1). Lisaks töötab regionaalsetes struktuuriüksustes erineval arvul abiteenistujaid (koristajad, majahoidjad jmt).

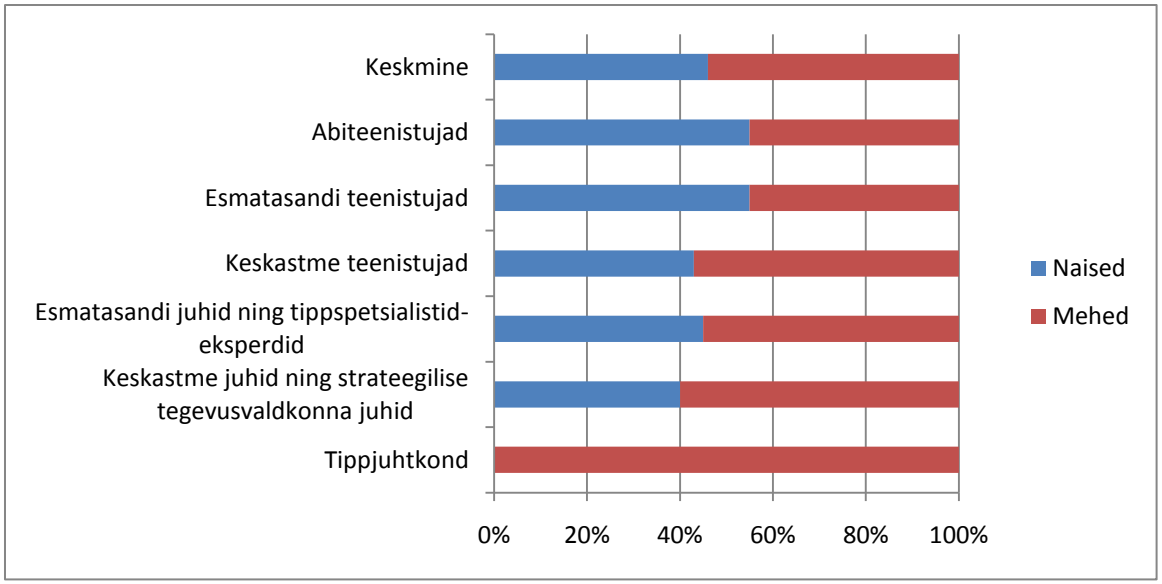
Joonis 16 illustreerib mees- ja naistöötajate erinevat jaotust palgaklasside vahel. On näha, et kahes madalaimas palgaklassis töötab naistest suurem osa (kokku 36% naistest) kui meestöötajatest (kokku 25% meestest)[10].



Joonis 16. Juhtum 3, organisatsioonis töötavate meeste ja naiste palgajaotus: töötajate arvu jagunemine palgaklassidesse
Allikas: Juhtum 3 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Töötajate sooline jaotus palgaklasside vahel näitab, et kahte kõrgemasse palgaklassi kuulujate seas on ülekaalus mehed ning madalamates naised, samas on tippjuhtkonda mitte arvestades töötajate sooline jaotus ametite klasside lõikes valdavalt siiski suhteliselt võrdne (vt **Joonis 17**).

[10] Absoluutarvudes on nende töötajate osakaalu vahe küll vaid 5 töötajat (naiste kasuks), sest mehi töötab organisatsioonis rohkem kui naisi.



Joonis 17. Juhtum 3, töötajate struktuur ja sooline jagunemine 2009. aastal
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Tippjuhtkonna liikmed on kõik mehed. Ülejäänud palgaklasside seas on suurima meestöötajate osakaaluga keskastme juhid ning strateegiliste tegevusvaldkondade juhid – nende seas on mehi 60% ja naisi 40%. Esmatasandi juhtide ning tippspetsialistide-ekspertide hulgas on mehi vaid veidi rohkem kui naisi (vastavalt 55% ja 45%). Ka keskastme teenistujate palgaklassis on mehi rohkem – 57% võrrelduna naiste 43%se osakaaluga. Seega on suurimate töötajate arvuga ametite klassides meestöötajaid rohkem kui naisi.

Esmatasandi teenistujate hulgas on naiste-meeste arvude vahekord vastupidine – naistöötajate arv ületab pisut meeste arvu. Seejuures on 4 esmatasandi naisteenistujat vaadeldaval ajal lapsehooldus-puhkusel ega kajastu tabelis. Abiteenistujad jagunevad sooliselt enam vähem võrdselt (11 naist ja 9 meest).

5.4 Personalipraktikad

5.4.1 Palgaklassid

Kuupalgad on fikseeritud. Töötasustamise aluseks on palgaklassid, mis kehtivad kõikidele teenistujatele ühesuguselt sõltumata regioonist või osakonnast. Vastavalt palgaklassidele on ametikohad jagatud kuueks (va abiteenistujad).

Igale palgaklassile on matemaatiliselt määratud miinimum- ja maksimumpalkade väärtused, mis on naaberklassi väärtustega osaliselt kattuvad. Viie palgaklassi väärtusvahemikud on konstrueeritud selliselt, et maksimummäär on 2/3 võrra miinimummäärast kõrgem. Palgaklass, kuhu kuuluvad esmatasandi juhid ja tippspetsialistid, on suurema vahemikuga – maksimummäär on 88% miinimumist kõrgem. Palgaastme keskmine väärtus asub miinimumi ja maksimumi aritmeetilises keskpunktis.

Ametikohad on jagatud palgaklassidesse vastavalt 2008. aastal läbi viidud ametikohtade hindamisele. Ametikohtade hindamine viidi läbi Fontese metoodikal põhinevalt. Et abiteenistujad ei olnud hõlmatud ametikohtade hindamisse, on käesolevas töös see ametite grupp liigitatud seitsmendaks ehk madalaimaks palgaklassiks.

Palgaklassi alusel kuiselt fikseeritud tasu sisaldab ametipalka ning seadustega fikseeritud lisatasusid (staažitasu, kraaditasu, võõrkeele oskamise tasu). Asutus lähtub ametikohtade hindamise põhimõtetest ning sellest, et palk sisaldab kõiki nimetatud tasusid. St sisuliselt ei ole nimetatud tasud lisatasud, vaid kajastuvad osana kuisest tasust. Kuine tasu on aga eraldi fikseeritud summa. Seega

lähtutakse asjaolust, et töö eest kindlal ametikohal peaks olema tasuks kindel summa ning lisatasud staaži või kraadi eest iseenesest ei ole asutuse eesmärke silmas pidades olulised ja need ei peaks lisanduma töötasule.

Igale palgaastmele ette nähtud miinimum- ning maksimummäärade vahe annab suhteliselt suure võimaluse ka tasude varieerumiseks palgaklassi sees. Palgajuhendi kohaselt määratakse palk struktuuriüksuse juhi ettepanekul ning lisaks ametikohtade hindamise tulemustele arvestatakse palkade määramisel ametniku tööalast kompetentsust, töötulemusi ja töö eripära iseloomustavaid näitajaid (sh võrdlus palgaturuga, töö intensiivust, materiaalset vastutust jmt). Näiteks toob personalijuht välja paratamatu olukorra, kus IT spetsialistide puhul peab arvestatama, et tuleb maksta kõrgemat töötasu tulenevalt IT spetsialistide tööturu olukorrast. Töötasude määramisel võetakse arvesse vastava valdkonna tööpakkumiste turul toimuvat ning arvestatakse sealse palgatasemega. Valdavalt on organisatsiooni palgad olnud turupalkadega samal tasemel ning kooskõlas sisemise hindamise tulemustega. Ainult IT valdkonna spetsialistide puhul on kõrgete turupalkadega arvestades tulnud maksta töötajaile arvestuslikust kõrgemat tasu, kui oleks asutuse seisemist süsteemi arvestades seda teha tulnud, et saada/hoida vajalikku spetsialisti. Turupalkade hindamiseks kasutatakse Fontese palgaturuuuringut ning valdkondlikud juhid on ka teadlikud laiemalt oma valdkonna turutingimustest, mille põhjal teatakse millises suurusjärgus töötasud valdkonnas on.

Suurima töötajate grupi osas toimub liikumine palgaklasside vahel edutamise kaudu. Kui tööle tuleb organisatsiooni suurima ametialagrupi esmatasandi teenistuja, siis on kõigile palk alguses fikseeritud ühesugusel tasemel. Pärast on võimalik liikuda keskastme teenistujaks, kus on ka palk kõrgem ja seejärel tõusta esmatasandi juhtide ning tippspetsialistide-ekspertide hulka.

5.4.2 Muud tööga seotud lisatasud ja tulemustasud

Palgajuhendi kohaselt on organisatsioonis võimalik maksta järgnevaid lisatasusid:

- ületunnitöö eest või valveaja rakendamise eest;
- täiendavate tööülesannete täitmise eest;
- ajutiselt puuduva ametniku asendamise eest;
- mentorluse eest kuni 1000 krooni kuus;
- tulemustasud.

Kuigi palgajuhend näeb (heade ja silmapaistvate töötulemuste eest) tulemustasude maksmise ette, siis praktikas maksti neid sel ajal, kui raha rohkem oli, alates 2009. aastast enam ei maksta. 2007-2008. a määrati tulemustasud vastavalt sellele, kuidas tööplaani täideti. Tulemustasu ja lisatasu maksmiseks tegi vahetu juht ettepaneku oma juhile (regiooni juhile) ja vastavalt sellele määrati tulemustasu. Selliste tasude ning tasude saamiseks vajalike tööülesannete määramisel on suhteliselt suur sõna vahetul juhil.

Otsese juhi ettepanekul määratakse ka uuele töötajale mentor. Samas ei ole sageli valikut, kes mentoriks määrata, tuleb määrata see, kes üldse olemas on (kuna regionaalsed struktuuriüksused on väikesed). Seega ei pruugi mentor olla alati kõige parema kompetentsiga selliseks tegevuseks, samas ei ole siinkohal tõenäoliselt võimalik sooline kallutatus.

Palgajuhend näeb ette toetuste ja preemiate maksmise (rahaliste vahendite olemasolul) järgmiselt:

- Puhkusetoetus ametikohale vastava astmepalga ulatuses (kui makstakse ühele, siis peab kõigile teistele ka maksma);
- Preemia teenistus- või kodanikukohustuste silmapaistva täitmise eest (peadirektor määrab juhi ettepanekul) (nt sekretär püüdis tööruumidest kinni varga);
- Fikseeritud summas preemia isikliku sündmuse puhul:
    - juubeliteotus,
    - matusetoetus,
    - pensionile mineku toetus,

- akadeemilise kraadi omandamise toetus,
- sünnitoetus,
- abielutoetus.

Puhkusetoetust ei ole viimastel aastatel makstud. Preemiaid perekondlike sündmuste puhul on makstud inimestele automaatselt ilma avalduseta. Neid toetusi makstakse kõikidele ühesuguses määras.

Mitterahaliste boonustena on asutuses nt talve- ja suvepäevad, aukirjad teatud sündmuste puhul, mälestusesemed parimatele töötajatele ning neid jagatakse ühtsetel alustel nii naistele kui meestele.

5.4.3 Töötasude muutmine ja muud personalipraktikad

Töötajaid värvatakse avaliku konkursi korras. Organisatsioon pakub ka praktikavõimalusi ning uutest töötajatest on ligi 10% organisatsiooni endised praktikandid. Mõnikord tehakse praktikandile otse ettepanek jääda organisatsiooni tööle, kui praktika lõppedes on vastavas struktuuriüksuses vaba töökoht olemas. Üldiselt aga toimub värbamine avalike konkursside korras.

Kõigile organisatsiooni tulevad suurima ametigrupi töötajad alustavad tööd katseajaga ning neile määratakse selleks mentor. Katseaeg kestab kuni kuus kuud ja katseajal on töötaja töötasu 10% väiksem kui selle ametikoha tavalisel täitjal. Mentorluse jaoks on ette nähtud protseduurid ning mentorlusperioodi lõpus teeb töötaja eksami.

Teenistuja töötasu muutumine on seotud kas asutuse töötasude üldise muutumisega või inimese liikumisega ühelt töökohalt teisele. Näiteks saab teatud ametikohtadele (tippspetsialist-ekspert) ainult majasiseselt edutamise kaudu, väljastpoolt maja sellele töökohale reeglina töötajaid ei võetagi. Kui võetakse, siis on tegemist varem asutuses madalamal astmel töötanud töötajaga. St kõrgemale kohale jõudmiseks on vajalik sama asutuse madalama astme ametikoha kogemus. Ametikoha muutumisega muutub ka töötasu. Praktikas võiks nii toimuda palgatõus ka palgaklassi piires töötajatele, keda veel ei edutataks, aga kes on oma töökohal saavutanud miinimumist kõrgema taseme ja küpsuse. Sellist palgatõusu pole aga viimastel aastatel olnud tulenevalt majanduslikust olukorrast. Edutamise teeb organisatsioonis keerukaks see, et tegemist on avaliku sektori asutusega, millele on ametikohtade koosseis ette nähtud ning edutada on võimalik ainult vaba ametikoha tekkimisel.

Kogu töötajaskonda puudutav tasude muutus rakendub kõikidele töötajatele ühtsetel alustel. Nt toimus suurem palgafondi kasv pärast 2007. aastal toimunud ametikohtade hindamist. Palkade langus oli 2009. aastal kogu organisatsiooni palgafondi osas. Selle rakendumisel töötajate tasud tervikuna vähenesid umbes 20% kogu aasta kohta, sealhulgas otsustati ära jätta lisa- ja tulemustasud, välja arvatud töökohustuste hulka mittekuuluvate täiendavate tööülesannete (teise ametikoha kohustäitja) eest.

Lapsehoolduspuhkuselt naasvatele töötajatele määratakse sama töötasu, mis oli lapsehoolduspuhkusele jäädes (eelarve on nii koostatud, et on arvestatud numbritega, mis olid lapsehoolduspuhkusele jäämisel). Kuna vahepeal ei ole töötasusid ka teistel tõstetud, siis need töötajad, kes praegu lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulevad, saavad sama tasu, kui teised sama tasemega töötajad (eelduseks, et teistel ei ole vahepeal tasu tõusnud).

5.4.4 Hoiakud

Organisatsioonis on ellu viidud mitmeid samme, et tagada tasude sisemine õiglus. Kuna organisatsioonis on toimunud mitmeid struktuurimuudatusi, siis on tasud varasematel aegadel olnud väga erinevad ning selleks, et tasusid ühtlustada ning õiglasesse proportsiooni panna, on läbi viidud ametikohtade hindamine.

Personalijuht ei ole küll soolisest aspektist otseselt tasude määramist ja erinevusi analüüsinud, kuid üldisemalt peetakse sisemist õiglust oluliseks. Näiteks iseloomustab seda järgmine tsitaat:

"See on ka väga oluline teadmine, et kui on palkade erinevused, siis need tuleks üle vaadata."

Üldiselt ei ole organisatsioonis töötajate edutamisel soolist kallutatust, mida väljendab naiste ning meeste osakaal suuremate töötajagruppide seas. Et edutamise süsteem oleks selge ning läbipaistev, luuakse organisatsioonis hetkel selleks uut raamistikku.

"…, et edutamise protsessi läbipaistvamaks teha ning ühtlustada, hakkasime kompetentsimudelit looma ja siis me sõnastame ka need kriteeriumid, mille alusel edutatakse. Sest need ei ole selgelt sõnastatud. On olnud otsese juhi ettepanek, kui ta näeb, et keegi on küps, tubli tegija, omandanud kõik teadmised ja oskused, mis on järgmisel astmel vajalikud."

Personalijuht selgitab asjaolu, et mehi on enam kõrgematele kohtadele jõudnud, sellega, et kogu organisatsioonis esineb teatud määral meeste ülekaal.

"Teiste juhtide osas tõesti on ajaloolised eripärad. Kuna mehi on nagunii regioonides rohkem, siis nad kipuvadki tõusma juhtideks."

Meeste ülekaal omakorda tuleneb asjaolust, et osaliselt on asutuses tegemist tööga, mis nõuab füüsilist jõudu.

"See võib tulla organisatsiooni eripärast, see töö hõlmab ikkagi väga head füüsilist ettevalmistust."

Samas on mõne näite põhjal võimalik öelda ka, et teataval määral on asutuse töö seostamine „meeste" tööga lähenemine, mis tuleneb stereotüüpidest ning on ka näiteid, kus neid stereotüüpe on edukalt murtud. Näiteks kandideeris ühele valdavalt meeste poolt täidetud ametikohale naine, keda algul ei tahetud võtta, kuna leiti, et töö ei ole naistele sobiv. Kuid hiljem on valik osutunud ikkagi heaks.

"Kuigi oli skepsis juhtide poolt, siis tegime ettepaneku siiski ta ära kuulata ja siis ta on erakordselt tubli tütarlaps olnud. ... Üks juhtidest, kes pärast seal juures valimas oli, ütles, et ta oleks peaaegu oma mütsi ära söönud, et ei leia, et ei sobi, et noor tütarlaps. No, vat … ei saa nii suure eelarvamusega olla."

Samas on siiski sellel konkreetsel juhul füüsilist jõudu vajava töö juures naisel vaja mehe abi, mis tähendab, et naise töö erineb teataval määral mehe tööst.

"Paariline peab olema ikka meesterahvas, kui on vaja /füüsilise töö kirjeldus/, siis seda ikka ise ära ei tee. "

Kokkuvõttes on personalijuhi hoiakud ning ka töötasustamise skeem püütud luua sellisena, mis tagab sisemise õigluse. Seda ei ole loodud küll just soolist õiglust silmas pidades, vaid laiemalt. Samas tuleb märkida, et vaid tasustamissüsteemi üldine raam pannakse paika personaliosakonna poolt, kuid suhteliselt palju on võimalik vahetul juhil määrata edutamist ning ka vähemal määral üldise raami piires tegelikke palkasid. Samas ei ole teiste juhtide hoiakuid tasustamissüsteemi ja personalipraktikate kohta käesoleva uuringu raames võimalik vaadata.

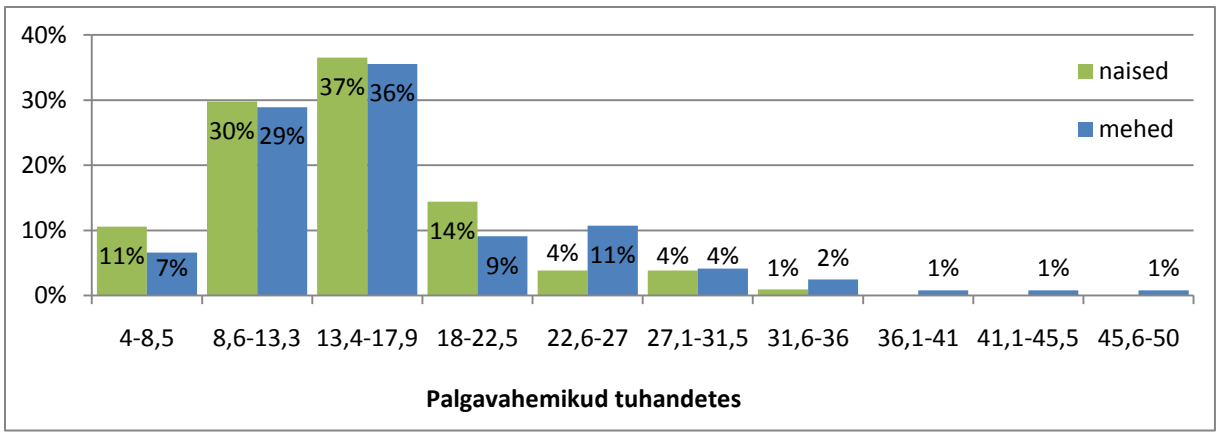
5.5 Palkade erinevus arvuliselt

5.5.1 Üldine palkade jaotus

Palkade erinevuse hindamise aluseks on kasutada 2009. aasta kuiste brutopalkade andmed töötasu komponentide lõikes, arvesse on võetud töökoormuste erinevused.

Madalaim kuine töötasu moodustas kõrgeimast tasust 2009. aastal ligikaudu 8%, mis näitab suhteliselt suurt tasude varieeruvust organisatsioonis. Samas on näha, et suurem osa töötajatest saab töötasu, mis on kuni 40% kõrgem madalaimast tasust. Jagades organisatsiooni miinimum- ja maksimumtasu vahe 10%-listeks vahemikeks (vt Joonis 18) näeme, et naistöötajad jagunevad seitsmele alumisele palgavahemikule, ületades meestöötajate osakaalu neljas alumises palgavahemikus. 91% naistöötajatest ja 80% meestöötajatest saavad tasusid alla 22,5 tuhande krooni (ehk 40% kõrgeimast tasust organisatsioonis). Seega on naiste palgajaotus kaldu madalama tasu

poole võrreldes meeste palgajaotusega. Sellisest erinevusest soolises palgajaotuses tuleneb see, et keskmiselt saavad naised organisatsioonis väiksemat palka kui mehed.



Joonis 18. Juhtum 3, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

5.5.2 Organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe

Organisatsiooni keskmine palgalõhe on 10,9%[11], see tähendab, et naiste keskmine palk on 10,9% madalam kui meeste keskmine palk.

Kui tippjuhtkond võrdlusest kõrvale jätta – organisatsiooni kolme suurima palgaga ametikohta täidavad mehed – on ülejäänud organisatsiooni töötasude sooline erinevus 7% meeste keskmisest palgast (vt Tabel 13). Praktiliselt sama palju kahaneks sooline palgalõhe, kui tippjuht oleks naine (7,4%). Kui tippjuhtkonna kõigil kolmel ametikohal töötaksid naised, oleks sooline palgalõhe praktiliselt olematu (1,8%).

Tabel 13. Juhtum 3, keskmine sooline palgalõhe organisatsioonis

Palgalõhe arvutamise aluseks olev töötajaskond	**Sooline palgalõhe**
Kogu töötajaskond keskmine	10,9%
Kogu töötajaskond mediaan	5,0%
Palgalõhe, kui välja jätta	
Tippjuht	9,4%
Tippjuhtkond	7,0%
Abiteenistujad	8,7%
Abiteenistujad ja tippjuhtkond	4,7%
Palgalõhe, kui juhtkonnas oleks naised	
… tippjuhtkond oleks naised	1,8%
… tippjuht oleks naine	7,4%

Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

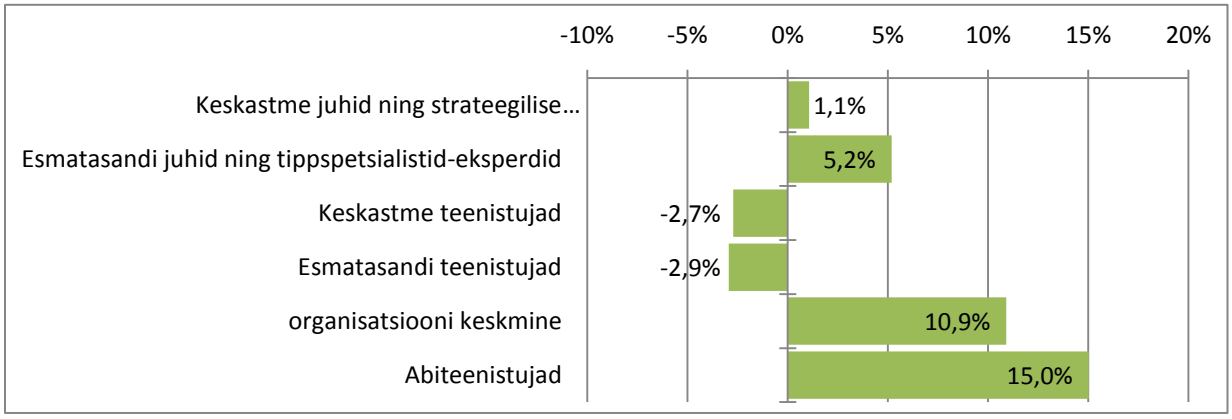
Seades kõik töötajad tasu suuruse järgi ritta ning võrreldes kõige keskel asuva (mediaan) naise ning mehe tasusid, selgub, et palgalõhe on oluliselt väiksem kui keskmine palgalõhe (vaid 5%). See tuleneb asjaolust, et äärmuslikud palgad mõjutavad oluliselt ka keskmise palga suurust, mediaanpalka aga mitte. Seega peaks ka madalaima keskmise palgaga töötajaskond kui teine äärmus mängima rolli keskmise soolise palgalõhe kujunemises. Eemaldades organisatsiooni palgaerinevuse arvutusest abiteenistujate palgaklassi, oleks sooline palgalõhe madalam kui tegelik – 8,7%. Jättes välja nii

[11] Sooline palgalõhe = [(meeste keskmine palk – naiste keskmine palk) / meeste keskmine palk]*100%

tippjuhtkonna kui abiteenistujad, kujuneks organisatsiooni keskmiseks palgalõheks 4,7%, mis on sama suur kui äärmustest mittemõjutatud näitaja mediaanpalk.

5.5.3 Palgaerinevused palgaklasside lõikes

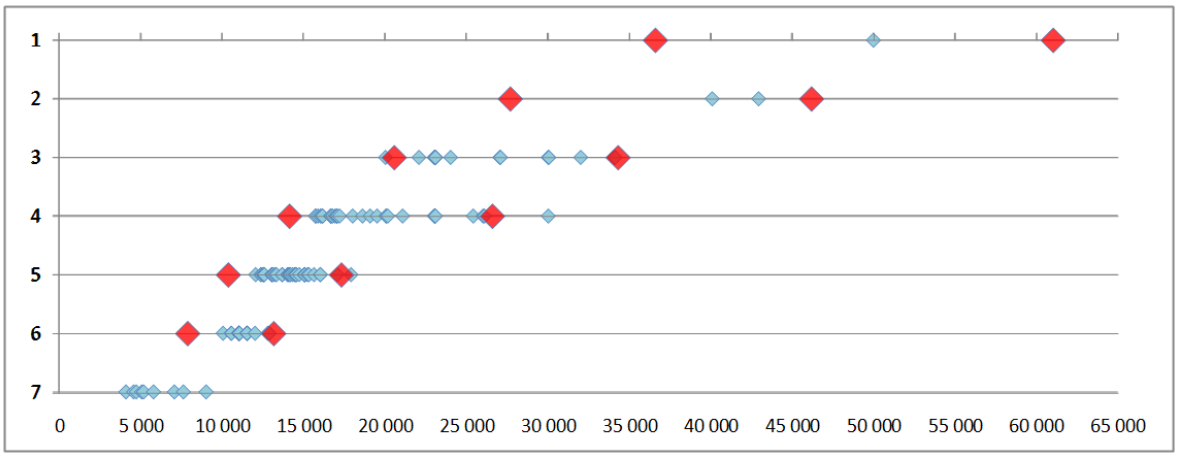
Arvutades organisatsioonis soolise palgalõhe palgaklasside lõikes, on tulemused üsnagi erinevad (vt Joonis 19). Tippjuhtkonna kolmel ametikohal (mis moodustavad eraldi kaks palgaklassi) on vaid mehed ning pole võimalik soolist palgalõhet arvutada. Seetõttu on palgaerinevused arvutatud vaid ülejäänud 5 palgaklassi kohta.



Joonis 19. Juhtum 3, sooline palgalõhe palgaklasside kaupa
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

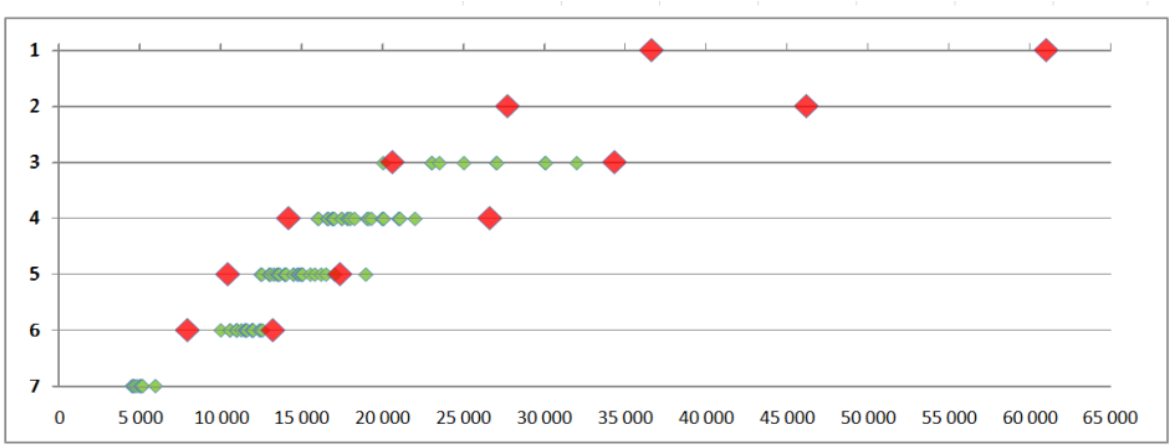
Nelja palgaklassi korral jääb sooline palgalõhe ±5% piiresse[12], kusjuures kahes palgaklassis on naiste keskmised palgad pisut kõrgemad kui sama palgaklassi meestel. Seega on meeste-naiste palgalõhe palgaklasside siseselt sootuks erinev kogu organisatsiooni keskmisest.

Järgnevalt vaatleme töötasude jaotust palgaklasside sees (vt Joonis 20 ja Joonis 21). Joonistelt on näha, kuidas paiknevad mees- ja naistöötajate palgad võrreldes organisatsiooni palgajuhendis kehtestatud palgaklasside miinimum- ja maksimumpalgamääradega.



Joonis 20. Juhtum 3, meeste palkade jaotused palgaklasside lõikes (vertikaalteljel palgaklassid, horisontaalteljel kroonid)
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

[12] ±5% on võrdse palga auditi metoodika kohaselt soolise palgalõhe kriitiliseks määraks – piirvääruseks võrdse ja ebavõrdse palga vahel.



Joonis 21. Juhtum 3, naiste palkade jaotused palgaklasside lõikes (vertikaalteljel palgaklassid, horisontaalteljel kroonid)
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Vaatleme põhjalikumalt abiteenistujate palgaklassi (joonistel palgaklass 7), kus sooline palgalõhe on suurim (naiste kahjuks). Ühtlasi on tegu ka ainukese töötajate grupiga, kelle ametikohti ei hinnatud. Naistest abiteenistujate tasu on kõigil viie tuhande krooni ümber. Meestel on see jaotus laiem, ulatudes ligi 10 tuhande kroonini, mistõttu on selles klassis ka meeste kasuks palgalõhe – meeste keskmine palk on 15% kõrgem kui naistel. Pooled abiteenistujate ametikohad on täielikult sooliselt segregeerunud, ülejäänud ametikohtadel varieerub sooline palgalõhe -10,7%-st kuni 13,8%-ni. Abiteenistujate palgad varieeruvad nii ulatuslikult seetõttu, et tegu on ametikohtadega, mille korral erinevate organisatsiooni struktuuriüksuste heaks töötamine tähendab ühtlasi erinevat töömahtu – koristajad, majahoidjad, valvurid (töö maht sõltub pinnast, mida valvatakse, koristatakse jne). On näha, et **kolmel kõrgeima palgaga abiteenistujate ametikohtadel töötavad mehed**, samas kui **suurima töötajate arvuga ja 13,8% palgalõhega abiteenistujate ametikohal on 78% töötajatest naised**. Ka siin väheneks soolõhe oluliselt, kui kõrgeimat palka saava abiteenistuja kohal töötaks mehe asemel naine – viis korda väiksemaks.

Organisatsiooni teenistujate madalamatel palgaklassidel (palgaklassid 5 ja 6) on klassile määratud miinimumi lähedast tasu väga vähestel ning jaotus on keskmisest maksimaalseni nii meeste kui naiste seas. Miinimumtasu saab neist saada ainult töötaja, kes on katseajal. Ka olulist palgalõhet ei ole – alla 3% naiste kasuks.

Neljandas palgaklassis on naiste palgajaotus miinimumi poole koondunud ja meestel jaguneb üle kogu vahemiku, sealhulgas on üks mees, kes saab palgavahemiku maksimummäära ületavat tasu. Näha on, et naiste puhul on palgajaotus selle klassi sees kitsam ning meeste puhul laiem. Siin on ka seetõttu meeste keskmine palk kõrgem kui naistel.

Kolmandas klassis – esmatasandi juhid ning strateegiliste valdkondade eksperdid – on üldine palkade jaotus meestel ja naistel enam-vähem ühtlane. Kuigi kogu palgaklassi keskmine sooline palgalõhe on peaaegu olematu, on palgavahemiku madalamas osas palgaerinevus naiste kasuks, kuna ühe mehe tasu jääb allapoole miinimummäära. Palgavahemiku keskmises osas on aga palgalõhe meeste kasuks. Nagu joonistelt näha, mõjutavad siinkohal üksikute inimeste paiknemine kogu jaotuses olulisel määral ka seda, kuhu poole on kaldu palgalõhe.

Kõige kõrgemates, tippjuhtide klassides (esimene ja teine) naisi ei ole.

5.5.4 Palgaerinevused ametite lõikes

Vaadates kitsamalt erinevaid ametikohti palgaklasside sees, on suurimates ametite gruppides sooline palgalõhe väike – suurusjärgus 3,5% naiste kasuks. Analüüsi vajavas suuruses on palgalõhe järgmistel ametikohtadel:

- Keskastme juhtidest ja strateegilistest teenistujatest **juhatajad** (lõhe 5,8%);
- Esmatasandi juhtidest ja tippspetsialistidest-ekspertidest **juhatajad** (lõhe 10,3%) ja **nõunikud** (lõhe 18%);
- Esmatasandi teenistujatest **spetsialistid** (lõhe -8,1%).

Keskastme juhtide palgaklassi kuuluvate juhatajate tasud on 5,8% meeste kasuks. Siia klassi kuuluvad regiooni struktuuriüksuste juhid ning keskuse osakondade juhid. **Regiooni struktuuriüksuste juhtide** puhul on kahe suurema üksuse juhtide tasud 6% ametikoha keskmisest kõrgemad. Mõlemad kohad on täidetud meeste poolt ning kahe ülejäänud regiooni juhtidena töötavad üks mees ja üks naine. Nende palgad on mõlemal samavõrra ametigrupi keskmisest väiksemad. Seega kujunebki palgalõhe selle palgaklassi töötajate seas naiste kahjuks. **Keskuse osakondade juhtide tasud** jagunevad kolmeks grupiks. Kahes töötab nii naisi kui mehi ning tasud on igas grupis enam-vähem võrdsed (erinevused kuni 1%). Üheks osakonnaks on keskse struktuuriüksuse kantselei, mille juht on naine ja tasu sel töökohal on 12% väiksem teiste valdkondlike osakondade juhtide tasust. Seega selgitab keskuse osakondade juhatajate seas palgaerinevusest enamuse tööde sisuline erinevus. Jättes kõrvale osakonna, mille sisuline töö on organisatsiooni kui terviku jaoks hinnatud väiksema väärtusega (ametikohtade hindamise raames), jääks tasude erinevuseks selles töötajate grupis 2,7%.

Esmatasandi juhatajate seas on neli naist ning seitse meest, meesjuhatajate keskmine palk on 10,3% kõrgem kui naistel. Üks inimene (mees) saab teistest 20% kõrgemat tasu. See tuleneb asjaolust, et ta töötas varem kõrgemal ametikohal ning liikudes madalamale kohale, ei vähendatud tema tasu sel määral, kui oleks õiglane olnud teisi sama tasandi ametikohti silmas pidades. Tegemist on isiklike kokkulepete ja ajaloos toimunud sündmuste mõjuga olemasolevale süsteemile. Ülejäänud juhatajate tasud jagunevad kaheks osaks, keskmisest 6% kõrgemat tasu saavad (neli meest) ja keskmisest 8% väiksemat tasu saavad (neli naist ja kaks meest). Ametikohtade hindamise järgi on aga kõik need ametikohad võrdse väärtusega. Seetõttu on selles töötajate grupis vaatamata hindamisel põhinevale süsteemile siiski näha tasude ebaõiglast jaotust naiste kahjuks võrdväärsel tööl.

Esmatasandi juhatajatest meesnõunikud saavad keskmiselt 18% rohkem palka kui naisnõunikud. Kokku on nõunikke neli ja neist kolm on mehed, kõikidel on erinevad tööülesanded. Laiemalt jagunevad nõunike tasud tulenevalt erinevatest tööülesannetest kaheks võrdseks grupiks ning ka vastavalt kaheks palgatasemeks, kusjuures ainuke naisnõunik jääb madalamale palgatasemele. See selgitab ka palgaerinevust. Üks kõrgema palgatasemega meesnõunik täitis lisaks oma töökohustustele olulisi täiendavaid tööülesandeid, mille eest ta sai lisatasu. Kui see lisatasu kõrvale jätta, oleks palgaerinevus 5,8% meeste kasuks.

Esmatasandi teenistujatest naisspetsialistid saavad keskmiselt 8,1% kõrgemat palka kui nende meeskolleegid. Siinkohal võrreldakse kaheksat naist ühe meestöötajaga ning mehe tööülesanded erinevad selle grupi kõrgema tasuga naiste omadest oluliselt. Ka mehe ametikoha väärtuspunktid on väiksemad kui naistel keskmisena selles grupis. Peaaegu sama madal väärtus on hinnatud ka naiste ühele ametikohale. Kui vaadata nende kahe võrdväärse töökoha palgaerinevust, siis jääb see 4,4% mehe kahjuks.

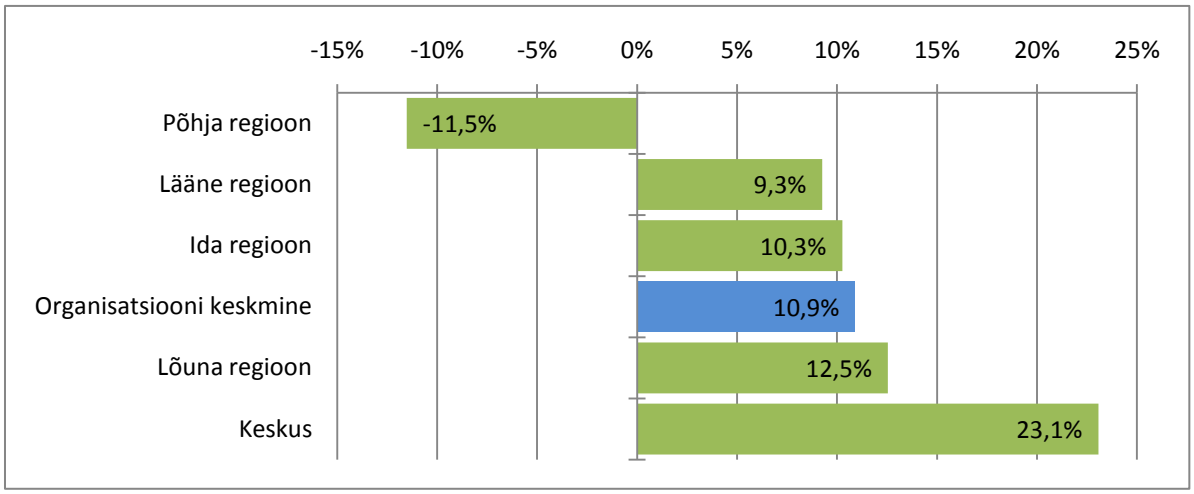
Üldiselt võivad teatud ebakõlad organisatsiooni ametikohtade tasudes tuleneda ka sellest, et erinevad töötajad on tööle tulnud erinevatel aegadel. Kui inimene võeti tööle majandusbuumi ajal, siis määrati uutele inimestele veidi kõrgem palk kui teistele, arvates, et teiste palgad tõstetakse varsti samale

tasemele. Majanduslangusega aga teiste palkasid enam ei olnud võimalik tõsta ning juba määratud tasusid ei hakatud samuti langetama.[13]

5.5.5 Regioonide lõikes

Organisatsiooni struktuuriüksuste kaupa on sooline palgalõhe erinev tulenevalt struktuuriüksuse suurusest ja koosseisust, ilmselt ka asukohast. Sarnaselt organisatsioonile tervikuna on oluline palgaerinevuse selgitaja ka regionaalse struktuuriüksuste puhul asjaolu, kas kõrgeima või madalaima tasuga töötaja on naine või mees.

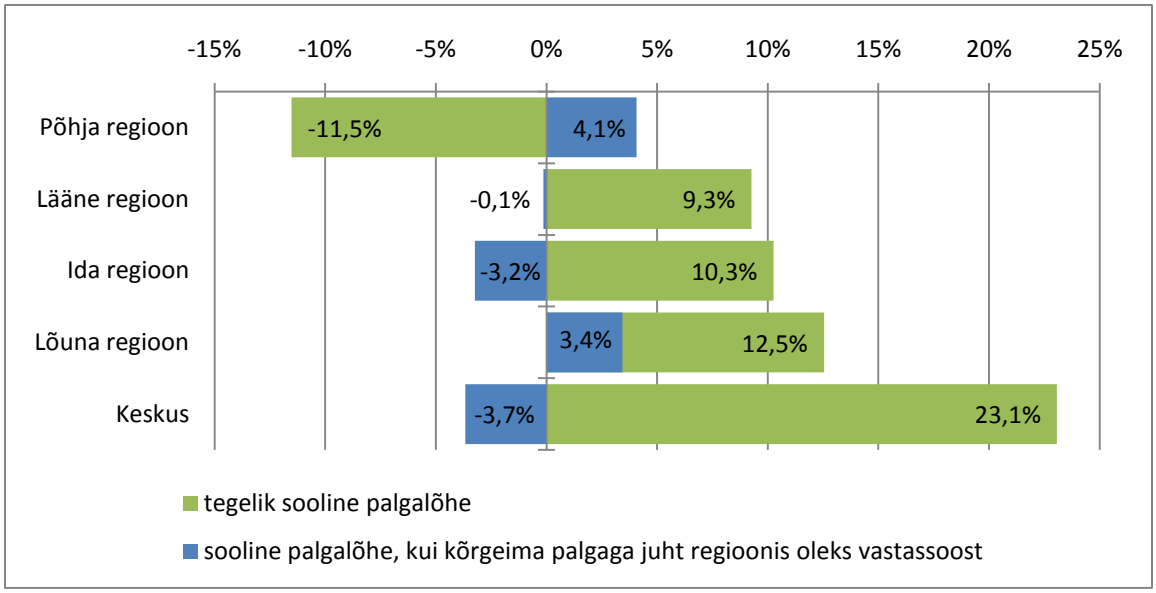
Organisatsiooni regiooniti vaadates on suurim töötasude sooline erinevus (23,1%) keskuses, kus töötab tippjuhtkond (vt Joonis 22). Põhja regioonis on palgaerinevus naiste kasuks, kuna seal ei ole üldse abiteenistujaid ning regiooni juht on erinevalt teistest regioonidest naine. Ida, Lääne ja Lõuna regionaalses struktuuriüksuses on meeste töötasu keskmiselt 9,3-12,5% kõrgem kui naistel ning kõigis on kõrgeima tasandi juht mees.



Joonis 22. Juhtum 3, sooline töötasude erinevus regioonide kaupa
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

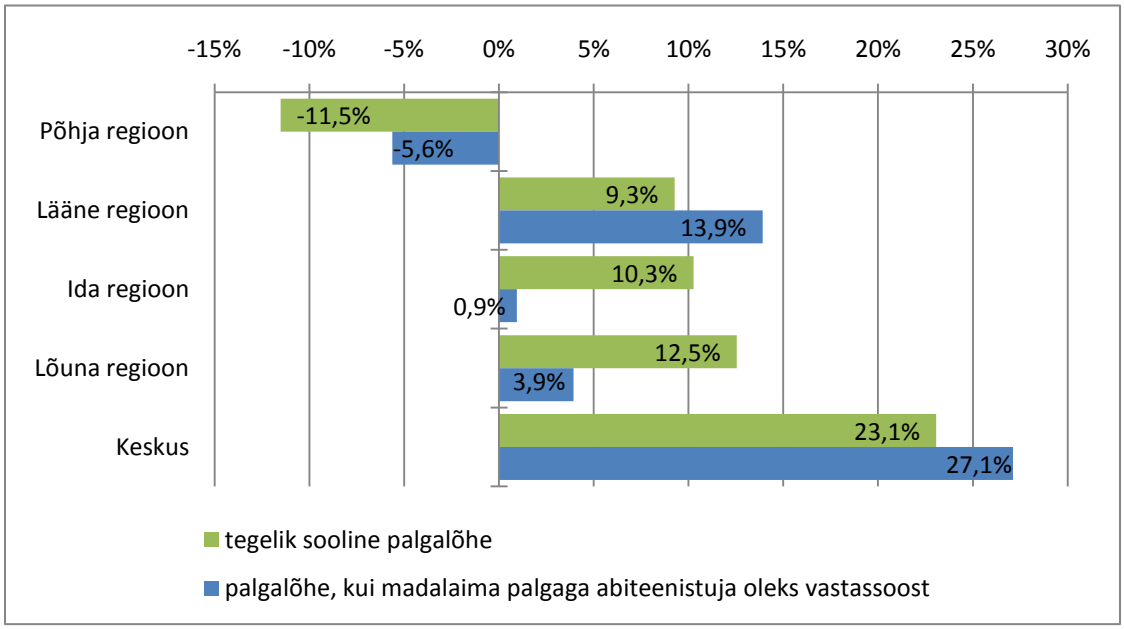
Kui igas regionaalses struktuuriüksuses oleks kõrgeima palgaga töötaja vastassoost, siis oleks palgalõhe oluliselt väiksem ning mitmel juhul ka vastassuunaline. Nelja regiooni korral viiest kehtib sama seos kui kogu organisatsiooni keskmise soolõhe korral – **regiooni keskmine sooline palgaerinevus oleks oluliselt väiksem või olematu** (Lääne regiooni puhul)**, kui regioonis kõrgeima töötasuga töökoht oleks mehe asemel täidetud naissoost töötajaga.**

[13] Mitmetes riikides on empiirilised uuringud näidanud, et palgad kipuvad olema „allapoole jäigad“, st isegi majanduslanguse tingimustes on tõenäolisem pigem palkade külmutamine kui langetamine.



Joonis 23. Juhtum 3, sooline töötasude erinevuse muutus regioonide kaupa, kui juhtivatel ametikohtadel oleksid vastassoost töötajad
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Võrdväärset mõju keskmisele palgalõhele ei ole sellel, kui regiooni madalaima tasuga töötaja oleks vastassoost. Kahes regioonis väheneks palgalõhe olulisel määral: Ida regioonis kaoks praktiliselt ära ning Lõuna regionaalses struktuuriüksuses väheneks u 4%-ni. Põhja regioonis väheneks u poole võrra. Ülejäänud kahes regioonis palgalõhe suureneb, kuna väikseima tasuga töötaja on mees ning juhul, kui ta oleks naine, oleks palgaerinevus veelgi suurem.



Joonis 24. Juhtum 3, sooline töötasude erinevuse muutus regioonide kaupa, kui madalaima tasuga ametikohtadel oleksid vastassoost töötajad
Allikas: 2009. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Ülalkirjeldatu näitab, kui suurt rolli mängivad kogu organisatsiooni keskmise palgalõhe suuruses tippjuhtide ja abiteenistujate palgad ning see, kas organisatsiooni juhivad naised või mehed. Seega illustreerib antud juhtum, kui olulist rolli soolise palgalõhe kujunemisel mängib vertikaalne

segregatsioon ning palkade suur varieeruvus ametikohtade hierarhias (töötajate ebaühtlane sooline jaotus organisatsiooni palgaskaalal).

5.5.6 Palgaerinevus palgaklassides regionaalsete struktuuriüksuste lõikes

Regioonide sees palgaklasse vaadates jäävad töötajate grupid suhteliselt väikeseks, mistõttu on võrdlused keskmiste vahel järjest keerukamad. Suurem kui 5% on sooline palgalõhe **keskastme juhtide ning strateegilise tegevusvaldkonna juhtide** seas kõikides regionaalsetes struktuuriüksustes (v.a. keskus). Igas neist töötab neli selle taseme ametnikku ning palgalõhe suund on määratud sellega, kas struktuuriüksuse juht on naine või mees.

Esmatasandi juhtide ning tippspetsialistide-ekspertide seas on märkimisväärne palgaerinevus Ida regioonis naiste kasuks. Keskuses ja Lääne regioonis aga meeste kasuks.

1. Ida regioonis kuulub siia palgaklassi kaks erineva väärtuspunktidega ametikohta: üks juhtivtöötaja ning ülejäänud tippspetsialistid. Juhtivtöötaja ametikohal töötab naine, mis selgitab osaliselt palgaerinevust naiste kasuks. Lisaks on ühel naisel täiendavad ametikohavälised tööülesanded, mis on täiendavalt tasustatud. Vaadates ainult sama ametikoha töötajaid ning jättes kõrvale naise poolt saadavad lisatasud, jääb tasude erinevus siiski 3,8% naiste kasuks.
2. Keskuse puhul on palgaerinevus meeste kasuks. Selgitust vt eelmine alapeatükk.
3. Lääne regioonis on palgaerinevus meeste kasuks 5%. Selles grupis on Lääne regioonis kaks erinevat ametikohta: regionaalsete struktuuriüksuste juhatajad ja tippspetsialistid. Struktuuriüksuste juhatajate seas on neljast töötajast kolm mehed. Samas on palgaerinevus juhatajate seas isegi suurem kui grupis keskmisena st 10%. Sellisele erinevusele ei ole selget ja head põhjendust, sest väärtuspunktidelt on kõikide juhatajate tööd hinnatud võrdselt oluliseks. Tippspetsialistide seas on aga palgaerinevus hoopis naiste kasuks 7,7%. See tuleneb sellest, et ühes maakondlikus struktuuriüksuses, kus töötavad tippspetsialistidena naised, on tippspetsialisti tasud kõrgemad kui teistes regionaalsetes struktuuriüksustes, kus töötab nii mehi kui naisi, kuigi väärtuspunktid on kõigil võrdsed.

Keskastme teenistujate seas on märkimisväärne tasude erinevus naiste kasuks Põhja regioonis. See tuleneb asjaolust, et üks naine on täitnud oma tööülesannete kõrval ka muid tööülesandeid ning saanud seetõttu lisatasu. Jättes selle lisatasu kõrvale, jääb palgaerinevuseks vaid 1%. Seega selgitavad erinevuse ära täiendavad tööülesanded.

Esmatasandi teenistujate seas on märkimisväärne palgaerinevus naiste kasuks keskuses. Selgitus sellele on sama, mis toodud eelmises peatükis. Regionaalsetes struktuuriüksustes on siinkohal palgaerinevus naiste kasuks, kuna töötajate grupp sisaldab kahte ametikohta (referent ning esmatasandi spetsialist). Referent on kõikides regionaalsetes struktuuriüksustes naine ja tema palk on mõnevõrra kõrgem kui teisel ametigrupil. Lisaks on oluliseks palgaerinevuse suuna määrajaks see, kas keegi on parasjagu katseajaga tööl või mitte. Nt Põhja regiooni palgaerinevus tuleneb sellest, et üks meestöötaja on arvutuste tegemise aluseks oleval hetkel katseajaga tööl ning seetõttu on tema tasu 10% väiksem teiste sama ametikoha töötajate tasust.

Abiteenistujate osas on erinevused kõige suuremad - palgalõhe kõigub 25,7%-st kuni 34%-ni meestöötajate palgast. Samas kui regioonis konkreetseid abiteenistujate ametinimetusi vaadata, ilmneb valdavalt 100% sooline segregatsioon – vaid üksikute ametinimetuste all töötab nii naisi kui mehi. Seega kajastab palgaerinevus erinevusi tööülesannetes. Ainuke märkimisväärne sooline palgaerinevus on organisatsiooni keskuses töötavate koristajate vahel, kus 1 meeskoristaja saab oluliselt rohkem palka kui naiskoristajad. Erinevus on personalijuhi sõnul selgitatav töö mahu erinevusega.

Tabel 14. Juhtum 3, soolised palgalõhed palgaklasside ja regioonide lõikes

Palgaklassid	Regioon	Soolõhe
3 Keskastme juhid ning strateegilise tegevusvaldkonna juhid	Ida regioon	9,7%
	keskus	2%
	Lõuna regioon	22%
	Lääne regioon	13,8%
	Põhja regioon	-19,5%
4 Esmatasandi juhid ning tippspetsialistid-eksperdid	Ida regioon	-8,6%
	keskus	10%
	Lõuna regioon	2%
	Lääne regioon	5%
	Põhja regioon	4%
5 Keskastme teenistujad	Ida regioon	-5%
	keskus	5%
	Lõuna regioon	-5%
	Lääne regioon	-2%
	Põhja regioon	-11%
6 Esmatasandi teenistujad	Ida regioon	1,2%
	keskus	-7,2%
	Lõuna regioon	-2,5%
	Lääne regioon	-5,4%
	Põhja regioon	-5,3%
7 Abiteenistujad	Ida regioon	
	keskus	9,6%
	Lõuna regioon	34%
	Lääne regioon	-25,7%

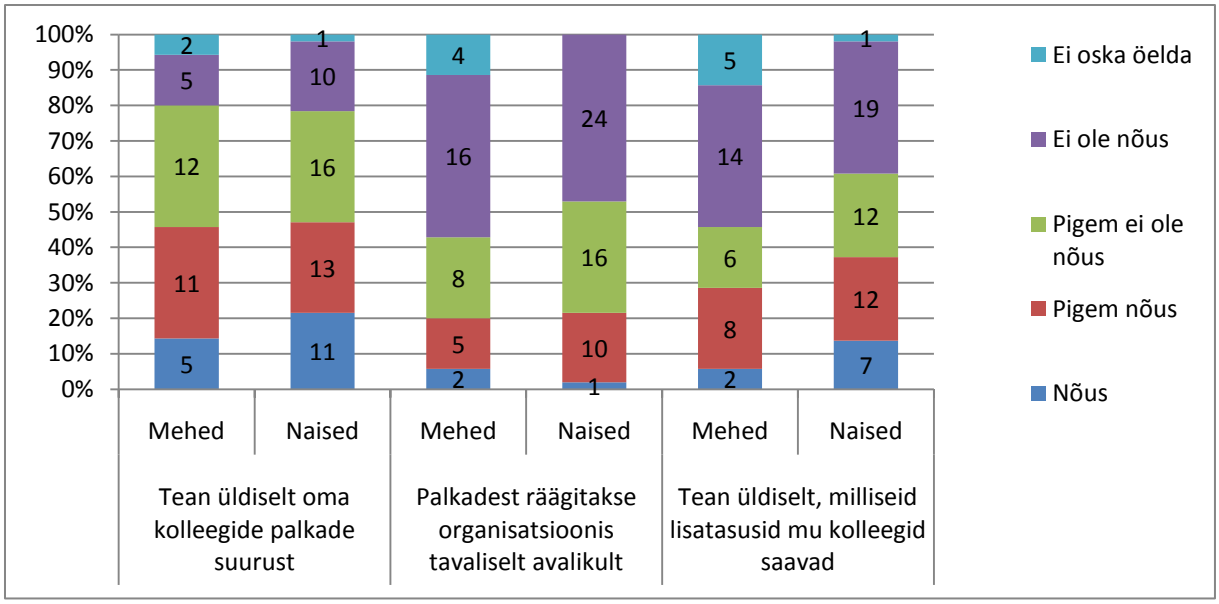
5.6 Hinnangud palgapoliitikale

Töötajate küsitlusele vastas kokku 87 töötajat (abiteenistujad ei vastanud ning üks ankeet oli kogu ulatuses täitmata), seega arvestatavaid vastuseid oli 86 ehk u 46% teenistujatest. Vastanute seas oli naisi 59% (51) ning mehi 41% (35), seega on vastajate seas vähem mehi kui proportsionaalselt organisatsioonis.

Küsitluse tulemusena selgus, et 51% naistest ja 49% meestest ei ole või pigem ei ole nõus väitega, et nad teavad üldiselt oma kolleegide palkasid (vt Joonis 25). Samas 45% naistest ja 47% meestest arvavad vastupidiselt. Seega võib öelda, et umbes pooled vastanutest teavad üldiselt oma kolleegide palkade suurust.

Küsitluse tulemustest ilmneb, et palkadest üldiselt organisatsioonis avalikult ei räägita. Seda vaatamata sellele, et tasud on avalikult internetis üleval. Erinevalt kõigist teistest küsimustest kogu küsitluse lõikes vastasid sellele küsimusele kõik naised. Samas ei osanud 11% meestest selles küsimuses seisukohta võtta. Vastanutest ei olnud nõus ning pigem polnud nõus väitega, et nende asutuses räägitakse palkadest avalikult, koguni 69% meestest ja 78% naistest. Ka seda, milliseid lisatasusid kolleegid saavad, vastajad ei tea või pigem ei tea: 57% meestest ja 61% naistest.

Organisatsiooni palkadest teadlikkuse küsimustele ei osanud vastata rohkem mehi kui naisi – naised on teadlikumad nii kolleegide palkadest kui lisatasudest vaatamata sellele, et organisatsioonis palkadest avalikult üldiselt ei räägita.

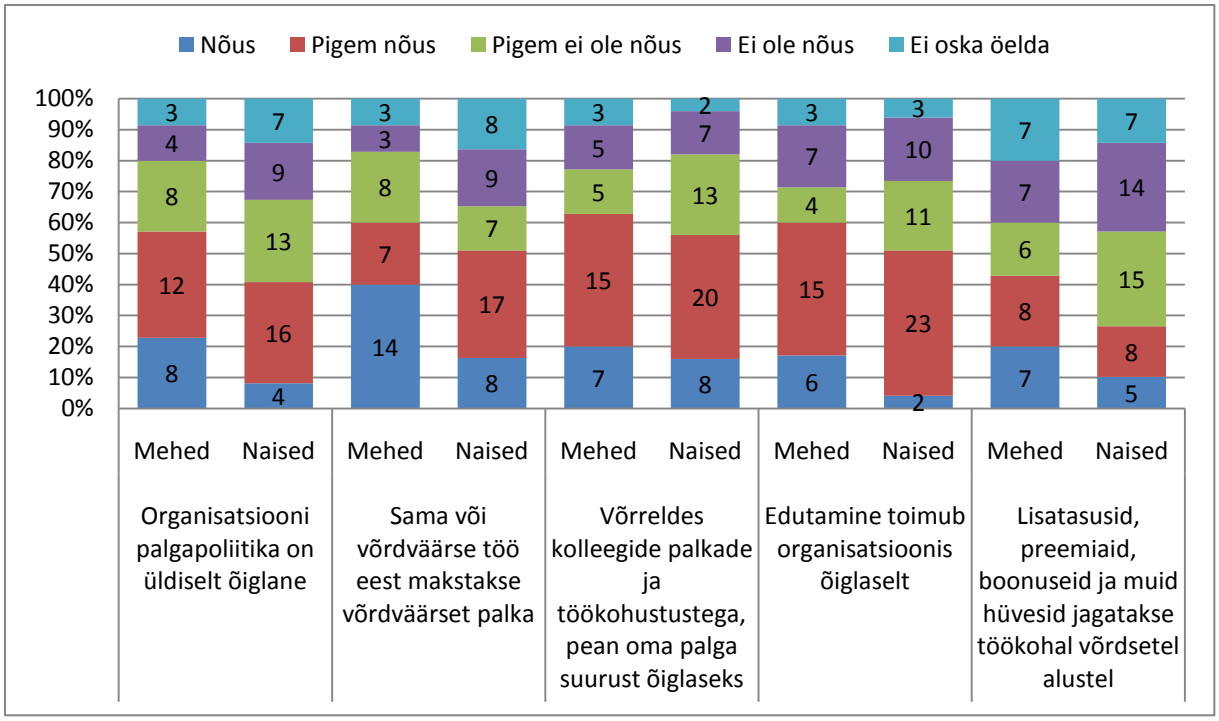


Joonis 25. Juhtum 3, teadlikkus teiste töötasudest (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: Juhtum 3 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Vastustest palkade õiglust puudutavale küsimuste blokile on näha, et naised peavad üldiselt palku, lisatasusid ja edutamist pisut ebaõiglasemaks kui mehed: keskmiselt 55% naistest ei olnud väidetega tasude õigluse kohta nõus või pigem nõus, meeste seas ei pidasid palgasüsteemi ebaõiglaseks 43% vastanutest. Küsimusele ei osanud vastata keskmiselt 11% kõigist küsimustikule vastanud töötajaist.

Vaadeldes õiglust puudutavaid küsimusi eraldi, näeme, et organisatsiooni palgapoliitikat peavad üldiselt õiglaseks 57% meestest ja 41% naistest (nõustujad ja pigem nõustujad) (vt Joonis 26). Mõnevõrra õiglasemaks pidasid vastajad võrdväärse töö tasustamist, 60% meeste ja 49% naiste arvates makstakse võrdväärse töö eest võrdväärset palka. Samas üsna suur osa naistest ei osanud neile kahele küsimusele vastata (vastavalt 14% ja 16%). Meestest nõustus täiesti väitega, et võrdväärse töö eest makstakse võrdväärse tasu koguni 40%. Võrreldes kolleegide palkade ja töökohustustega pidas oma palka õiglaseks üle poole mees- ja naisvastajatest (63% ja 56%), õiglase edutamise väitega olid mõlema soo esindajad nõus umbes samas suurusjärgus (üle poole). Lisatasusid, preemiaid, boonuseid ja muid hüvesid jagatakse töökohal võrdsetel alustel vaid kolmandiku vastanute arvates, kusjuures koguni 59% naistest ei pidanud lisatasude korraldust õiglaseks. Et meessoost vastajate seas ei osanud küsimusele vastata 20%, oli neid, kes lisatasude määramise aluseid ebavõrdseks peavad, vähem võrreldes naistega – 37%.

Järgmises küsimuste blokis küsiti organisatsiooni töötajatelt arvamust palga soolise tasakaalustatuse kohta. Väidete kohta ei osanud võtta seisukohta keskmiselt 15% vastanutest. Nelja palkade soolist võrdust käsitlevat küsimust eraldi vaadates on „ei oska öelda“ vastanuid väga erineva osakaaluga naiste ja meeste seas (vt Joonis 27). Vaatamata kõrgele mittevastajate osakaalule, on naiste ja meeste võrdset kohtlemist käsitlevatele väidetele vastatud üldiselt positiivselt – soolise võrdsuse väidetega on nõus või pigem nõus keskmiselt 76% meestest ning 66% naistest. Seejuures on 60-63% meessoost vastanutest soolises võrdsuses kindlad koguni kolme küsimuse korral, naised ei võta neis küsimusis nii kindlat seisukohta, olles enamasti vastanud „pigem nõus“ (39-45%). Järgnevalt käsitletakse vastuseid küsimuste lõikes.



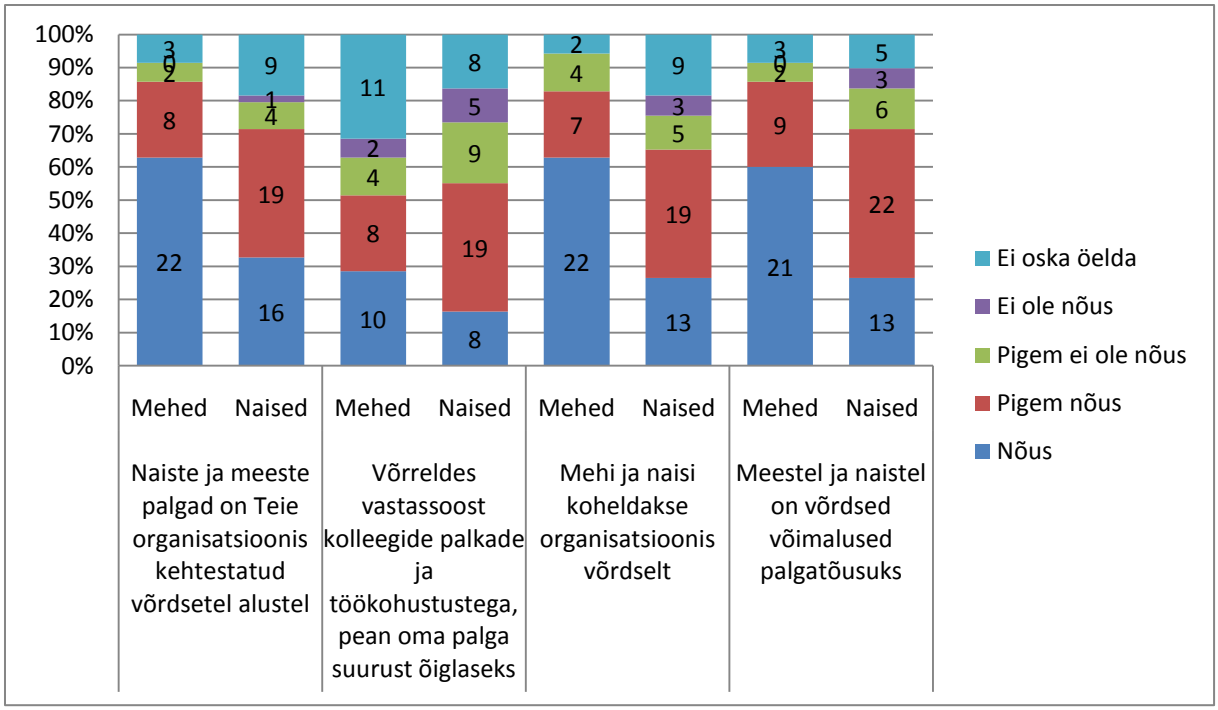
Joonis 26. Juhtum 3, töötajate hinnang personalipraktikate üldise õigluse osas (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: Juhtum 3 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Väitega, et naiste ja meeste palgad on organisatsioonis kehtestatud võrdsetel alustel, olid nõus või pigem nõus 86% meestest ning 71% naistest. Vastata ei osanud 18% naistöötajaist, poole väiksem osakaal meestöötajaist. Meeste seas nõustus väitega täielikult ligi kolmveerand nõusolijast ning ei leidunud ühtegi meestöötajat, kes ses küsimuses vastaks: „ei ole nõus“. Nõus olevate naiste hulgas aga jagunesid „nõus“ ja „pigem nõus“ vastajad üsna võrdselt.

Väga sarnaselt on vastused jaotunud ka küsimusele, kus tuli hinnata, kas mehi ja naisi koheldakse organisatsioonis võrdselt – vastuste osakaalud erinevad vaid paari-kolme protsendipunkti võrra.

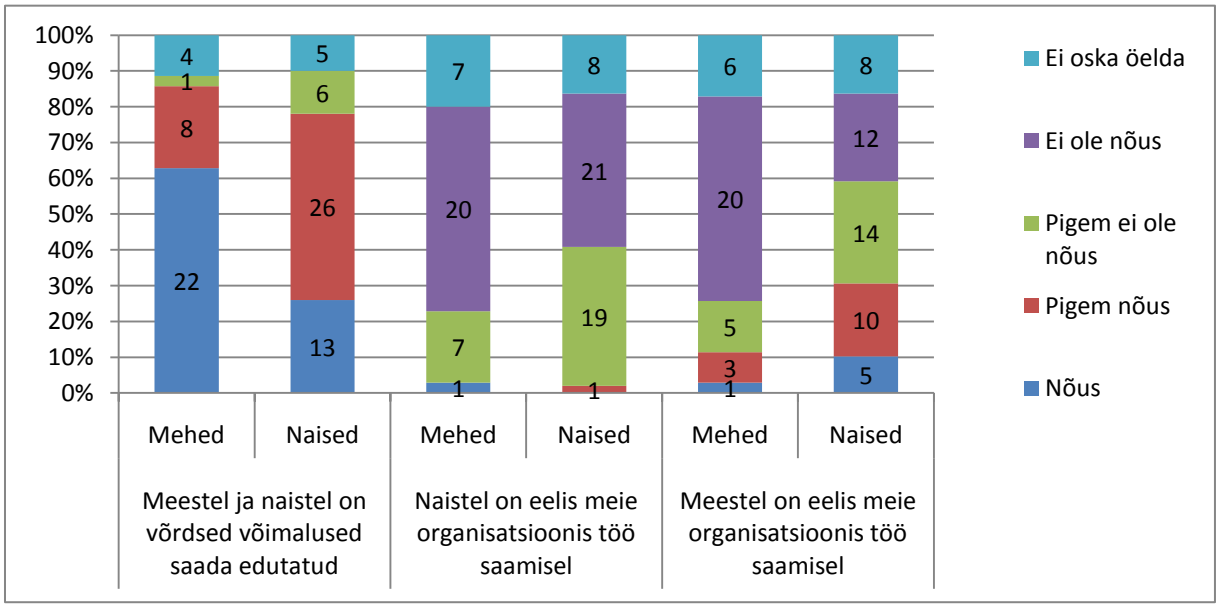
Võrreldes vastassoost kolleegide palkade ja töökohustustega pidasid oma palga suurust õiglaseks pooled vastanuist: 51% meestest ning 55% naistest. Sooline erinevus selles küsimuses ilmneb taas nende seas, kes seisukohta ei osanud võtta – 31% meestest ja 16% naistest vastasid „ei oska öelda“. Seega oli naiste seas rohkem neid, kes hindasid oma palka ebaõiglaseks võrreldes vastassoost kolleegidega (29% naistest, 17% meestest).

Ka palgatõusu võimalusi soolises võtmes hindasid mehed ja naised erinevaks. 18% vastanud naistest leidis, et meestel ja naistel ei ole või pigem ei ole võrdseid võimalusi palgatõusuks. Seejuures vaid 6% meestest arvas, et palgatõusu võimalused pigem ei ole sooliselt võrdsed ning mitte ükski mees ei olnud kindel soolises ebavõrdsuses palgatõusu osas. Seega pidasid meestöötajad meeste ja naiste võimalusi palgatõusuks võrdsemaks kui naised: „nõus“ ja „pigem nõus“ vastas küsimusele 86% meestest ja 71% naistest ning nagu ülejäänud käesoleva bloki küsimustest, nõustusid ka siin mehed väitega kindlamalt kui naised – positiivselt vastanud mehed kaldusid olema valdavalt „nõus“ ja naised „pigem nõus“.



Joonis 27. Juhtum 3, hinnang töötasustamise soolisele õiglusele (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: Juhtum 3 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Värbamise ja edutamise soolise tasakaalustatuse kohta organisatsiooni personalipoliitikas ei osanud hinnangut anda keskmiselt 15% vastanutest. Nagu jooniselt näha, pidasid töötajad meeste ja naiste edutamise võimalusi valdavalt võrdseteks ning mitte keegi ei vastanud väitele „ei ole nõus“, samas ilmnevad soolised erinevused ülejäänud vastusevariantide valikutes (vt Joonis 28). Meeste arvates on organisatsiooni tegevus sooliselt tasakaalustatum kui naiste arvates: 86% meestest ning 78% naistest olid võrdsuse väitega „nõus“ või „pigem nõus“. Nõusolijatest oldi meeste hulgas valdavalt „nõus“ ning naiste hulgas valdavalt „pigem nõus“. 12% naistest peavad edutamisvõimalusi organisatsioonis sooliselt ebavõrdseks ning vaid 3% meestest (ehk üks vastaja) arvavad sama. Seejuures ei ole teada, kas ebavõrdsus on vastajate hinnangul meeste või naiste kahjuks.



Joonis 28. Juhtum 3, hinnang edutamise ja värbamise soolisele võrdsusele (vastanute arv ja jaotus)
Allikas: Juhtum 3 töötajate küsitlus, autorite arvutused

Organisatsiooni värbamispraktika soolisele tasakaalustatusele andsid töötajad hinnangu kahele viimasele väitele vastates: „Naistel on eelis meie organisatsioonis töö saamisel“ ning „Meestel on eelis meie organisatsioonis töö saamisel“. Keskmiselt 17% küsimustiku täitnud töötajaist ei osanud selle väite kohta hinnangut anda. Suurem osa mõlemast soost vastanuist, kuid pisut enam naistöötajaist leidsid, et naistel ei ole värbamisel eeliseid – 82% naistest, 77% meestest. Kui pea sama suur osa meestest leidis ühtlasi, et ka meestel pole värbamisel eeliseid (71%), siis naisvastajaist oli sellel seisukohal vaid pooled (53%). Arvestades mittevastajate hulka (16% naiste ja 17% meeste seas), oli kolmandik naistöötajaist arvamusel, et mehed on nende organisatsiooni värbamisprotsessis teatud määral eelisseisundis. Samal arvamusel olevaid mehi oli aga vaid kümnendik vastanuist. Lisaks täpsustab üks naistöötaja, et organisatsiooni palgapoliitika „on sooliselt tasakaalus, kuid meeste eelistamine tööle saamisel on tingitud töö eripärast“.

Seega võib öelda, et naised tajuvad mingil määral soolist eemalejätmist, kuid samas ei tajuta seda suures ulatuses.

5.7 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed

Võrrelduna Eesti keskmisega on sooline palgalõhe väike, kuid ületab siiski 5% piiri. On näha, et vertikaalne segregatsioon selgitab mingil määral soolist palgalõhest. Seda veidi vähem organisatsioonis tervikuna ja enam regionaalsetes struktuuriüksustes. Vertikaalsest segregatsioonist on olulised nii juhtival positsioonil kui madalaimalt tasustatud ametikohtadel olevate töötajate sugu. Kui organisatsioonis tervikuna või regionaalsetes struktuuriüksustes oleks juhtival kohal vastassoost inimene, siis oleks sooline palgaerinevus oluliselt väiksem.

Palgasüsteem on organisatsioonis korraldatud selliselt, et tasud tervikuna põhinevad ametikohtade hindamisel. Samas sisaldab kogusummana paika pandud palk ka samal ametikohal sarnast tööd tegevatel inimestel erinevas suuruses lisatasusid. Selline korraldus loob olukorra, kus ühelt poolt on palkade kujunemise süsteem lihtne ja selge, samas palkade jagunemine osadeks on keerukas ning läbipaistmatu. Siiski tuleb tähele panna, et töötasu osad ei mõjuta kogu tasu ning ka muid hüvesid töötajate jaoks, mistõttu võib öelda, et tasud on võrdväärsel tööl üldjuhul õiglases proportsioonis.

Konkreetne tasu määratakse töötajale vahetu juhi ettepanekul. Kuna ametikohale kehtivad palgaskaalad on suhteliselt laiad, siis on võimalik siin vaatamata bürokraatlikule ning hindamisel põhinevale süsteemile subjektiivne otsus tasustamise kohta. Juhul, kui sellel tasandil on sooliselt kallutatud eelistustega inimesed, siis võib tulemuseks olla ka sooline ebavõrdsus. Kuigi selline võimalus on süsteemis olemas, siis vaatlusaluses organisatsioonis ei ole võimalik hinnata, kas sooline palgalõhe võib antud asjaolust põhjendatud olla.

Tegemist on suure organisatsiooniga, kus ühelt poolt peab olema selge ja bürokraatlikult määratud süsteem tasude kujunemiseks. Teiselt poolt on näha, et süsteemi kujunemist mõjutavad erinevad ajalooliselt toimunud sündmused, varasemad kokkulepped ning süsteemi muutmine ei toimu kiirelt, vaid pikaajaliselt. Seetõttu esineb pidevalt ka erandeid süsteemist, mis mängivad rolli soolise palgaerinevuse kujunemises. See näitab, et bürokraatlikus ja reguleeritud süsteemis on juba paika pandud süsteeme keeruline muuta ning palkade tasakaalustamine pikaajaline protsess, mis võib olla ka aluseks soolise kallutatuse tekkimisele ja püsimisele.

6 Juhtum 4

Juhtumi analüüs põhineb järgmistel allikatel:

1. Palgaandmed töötajate lõikes (2009. aasta tüüpilised kuutasud);
2. Intervjuu personaliküsimustega kursis oleva inimesega palkade määramise, edutamise ja värbamise põhimõtete kirjeldamiseks;
3. Täpsustav intervjuu pärast esimeste tulemuste hindamist.

6.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: rahvusvahelisse ettevõtete gruppi kuuluv tootmisettevõte.

Asukoht: väike maa-asula Eestis.

Suurus: väike organisatsioon, 2009. aastal 20 töötajat.

Ametite arv ja jaotus: Kokku on ettevõttes 7 erinevat ametit, 90% töötajaist liigituvad sinikraelisteks. Suuremad ametikohtade grupid ettevõttes on kolme erinevat tüüpi tootmistöölised, neil ametikohtadel töötab vastavalt 27%, 27% ja 20% kogu töötajaskonnast.

Sooline tasakaal ja segregatsioon: 2009. aastal olid 29% töötajatest naised ja 71% mehed. Erinevat tüüpi tootmistööliste grupid on täielikult sooliselt segregeerunud: ühes grupis on ainult naised, teises kahes grupis ainult mehed (horisontaalne segregatsioon). Juhtival ametikohal töötas mees.

Palgasüsteem: Ettevõtte palgasüsteem põhineb üldjuhul kuisel põhipalgal (tunnitasu) ja tükitöötasul olenevalt ametigrupist. Preemiaid ja lisatasusid ei maksta.

6.2 Hüpoteesid

Ettevõtte erinevate ametigruppide vahel on täielik sooline segregatsioon, mis viitab võimalusele, et eksisteerib ka sooline palkade lõhe.

Ettevõte kuulub rahvusvahelisse ettevõtete gruppi, mis lubab eeldada teatud tasemel standardiseeritust palgasüsteemis (selged värbamispraktikad, objektiivsed tasustamise kriteeriumid) ning seetõttu on vähem ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. See võiks teoreetiliselt tähendada keskmisest suuremat võrdsust ka soolisest aspektist.

Tegu on väikese organisatsiooniga, kus palgad on suure tõenäosusega ka kõigile töötajatele teada ning see võimaldab töötajatel küsida võrdväärse töö eest võrdväärset palka. Sellest võiks järeldada, et soolist palkade erinevust organisatsioonis ei ole.

Tootmissektoris on tükitasu kasutamine palgasüsteemis levinud praktika. Soolist palgalõhet käsitlevas kirjanduses on jõutud järeldusele, et kõige lihtsamini mõõdetavate töötulemustega tööde korral ja tükitasu rakendamisel on soolised palgaerinevused võrdväärsel tööl kõige väiksemad.

Kuna tegemist on organisatsiooniga, mis asub maapiirkonnas, kaugemal riiklikest tõmbekeskustest, siis võime rääkida piiratud konkurentsiga tööturust. Sellise tööturu korral võib vastavalt teooriale tekkida ka sooline palkade lõhe, kuna ettevõtte tasandil ei ole naiste tööturukäitumine nii tugevalt palgaga seotud kui sama tootlikkusega meestel.

6.3 Organisatsiooni struktuur

2009. aastal oli ettevõttes tööl 18-20 inimest. Ettevõtte tegevus on toodangu iseloomust tulenevalt hooajaline: kevad-suvisel perioodil toimub müügitegevus, sügistalvisel perioodil toodetakse müügihooajaks ette. Seetõttu on suvisel perioodil tavaks võtta tööle paar ajutist töötajat abiks pakendamisprotsessis või muude abitööde tegemiseks. 2009. aastal oli täiendav koosseisuväline tööjõud kaks inimest (naised). Koosseisulisi töötajaid oli kaheksateist.

Suuremad ametikohtade grupid ettevõttes on erinevat tüüpi tootmistöölised, kes moodustavad kokku 76% kogu ettevõtte töötajaskonnast. Ülejäänud ametikohad on sellised, kus töötab vaid üks inimene.

Ettevõtte töötajaskond on 88% ulatuses sinikraeline, vaid asutuse juht ja raamatupidaja liigituvad valgekraelisteks.

Organisatsiooni struktuur on ühetasandiline, kõik töötajad alluvad otse ettevõtte juhile ning madalamat juhtimistasandit ei eksisteeri.

Tabel 15. Juhtum 4, töötajate struktuur 2009. aastal

Ametikohad	Töötajate jaotus ametikohtadel	Meeste osakaal ametikohal	Naiste osakaal ametikohal
Töötajaid kokku	100%	71%	29%
s.h. Juht	7%	100%	-
Tootmistööline 1	27%	-	100%
Tootmistööline 2	27%	100%	-
Tootmistööline 3	20%	100%	-
Laotöötaja	7%	100%	-
Tootmistööline 4	7%	100%	-
Raamatupidaja	7%	-	100%

Allikas: juhtum 4 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Nagu tabelist 1 nähtub, on ettevõtte töötajaskond täielikult sooliselt horisontaalselt segregeerunud: naised ja mehed töötavad erinevatel ametikohtadel. Selle põhjuseks on organisatsiooni esindaja sõnul meeste poolt tehtava töö füüsiline raskus – naiste jaoks käib töös vajalike raskuste tõstmine üle jõu. Naiste poolt täidetud ametikohtadel on varasematel aegadel aegajalt töötanud ka üks-kaks meest, kuid siiski töötavad seal valdavalt naised ning 2009-2010. a on kõik grupi tootmistööliste ametikohad täidetud naissoost töötajatega. Ametikohtade tööülesanded on määratud ametijuhenditega, ametiülesanded on ametigrupiti täiesti erinevad. Need kattuvad ainult sel määral, et laotöötajale on antud võimalus täiendavat sissetulekut teenida neljanda tootmistööliste grupi tööd tehes ja selle eest tükitasu saades.

6.4 Personalipraktikad

6.4.1 Palgasüsteem

6.4.1.1 Töötasu komponendid

Ettevõtte palgasüsteem põhineb kuisel põhipalgal, tunnitasul ja tükitöötasul olenevalt ametigrupist. Preemiaid ja lisatasusid ei maksta, ettevõtte kogutoodangu mahust sõltuv tulemustasu rakendub vaid ettevõtte juhi palgale.

Töötasustamine on selgelt reglementeeritud, kõigile töötajatele on teada ka kolleegide töö tasustamise alused ning töömahud. 2009. aastal koosnesid töötasud järgmistest komponentidest: põhipalk, tunnitasu, tükitöö tasu, ületunnitasu ja tulemustasu.

Erinevatel ametikohtadel rakendatakse kombinatsiooni erinevatest töötasu komponentidest (vt ka tabel 2):

1. Kolm erinevat põhipalga määra sõltuvalt töö iseloomust:
    a. Tootmistööliste tunnitasu on kõigile, kes tunnitasu saavad, sama suur, kehtestab ettevõtte juht;
    b. Raamatupidaja töötasu koosneb vaid kuisest põhipalgast, mille suuruses lepitakse kokku ettevõtte juhiga;
    c. Ettevõtte juhi kuine põhipalk on kokku lepitud rahvusvahelise grupiga.
2. Tükitöötasu vastavalt tootmistööliste grupile. Tükitöö komponent on töötasu osaks viies erinevas ametikohtade grupis. Üldjuhul on tegu tunnipalgale lisanduva tasuga, kuid ühe tootmisgrupi töötajate töötasu koosneb vaid tükitöötasust. Ettevõtte esindaja sõnul on selle töötajate grupi osas tegu niivõrd konkreetsete ja lihtsalt mõõdetavate tööülesannetega, et on

mõistlik määratleda töötasu ainult tükitööna. See on erinev võrreldes teiste ametigruppidega, kus esineb ka töökohustusi, mis ei ole tükkidena mõõdetavad. Erinevad tükitasu määrad kehtestab ettevõtte juht.

3. Tulemustasu saab vaid ettevõtte juht täiendavalt põhipalgale vastavalt kuu jooksul toodetud toodangu mahule.

Tabel 16. Juhtum 4, töötajate töötasu komponendid 2009. aastal.

	põhipalk/ tunnitasu	**tükitöö**	**tulemustasu**
Juht	X		X
Tootmistööline 1 (pakid)	X	x	
Tootmistööline 2 (ahi)	X	x	
Tootmistööline 3 (saed)		x	
Laotöötaja	X	x*	
Tootmistööline 4 (restid)	X	x	
Raamatupidaja	X		

Allikas: juhtum 4 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

** Laotöötaja ei tee tükitööd põhitööna, vaid talle on antud võimalus soovi korral palgalisa teenida restide koostajana.*

6.4.1.2 Muud tööga seotud lisatasud ja tulemustasud

Ettevõttes on kehtestatud kuine normtundide arv ning normtükkide arv, mida ületades saavad töötajad kõrgemat tasu. Juhul, kui tootmistöötaja teeb kuunormist rohkem töötunde või kui vaid tükitasu saav töötaja teeb kuunormist enam tükke, rakendub neile kõrgem tasu. Tunnitasu saajail rakendub 1,5% kõrgem tasu iga täiendava töötunni eest. Juhul, kui töö käib mitmes vahetuses, mistõttu osa normtööajast jääb õhtusele ajale, on tunnitasu 1,4% kõrgem normtunnitasust. Ainult tükitasu saavate tootmistöötajate grupi jaoks aga rakendub kõrgem tasu normi ületades kogu tehtud töö kohta, olles kas 14% või 27% kõrgem.

Preemiaid ettevõttes ei maksta, rahaliseks toetuseks võib teatud määral lugeda autokompensatsiooni. Autokompensatsiooni makstakse kahele töötajale, mõlemad on naised ning kompensatsiooni summa on ühesuurune. Ühel juhul on sisuliselt tegu palgalisaga, sest kompenseeritakse töölesõitu ja tööülesannete täitmiseks töötajal tegelikult autot kasutada vaja ei ole. Teisel juhul on kompensatsioon osaliselt ka tööülesannete täitmiseks.

Samuti ei maksta staažitasu või muud taolist tööst sõltumatut lisatasu. Ettevõtte poolt on igale töötajale ostetud 350-kroonine ujula kuukaart. Ettevõtte esindaja sõnul kasutab seda kaarti olenevalt hooajast umbes pool töötajaskonnast.

Ettevõtte juhil on ainuvoli töötajate töötasude määramisel, rahvusvahelisse ettevõtete gruppi kuulumine siinkohal olulisi piiranguid juhile ei kehtesta. Grupipoolne sekkumine võib toimuda vaid üldisemal tasandil – kui ettevõtte majandusnäitajad või kulude osakaalud selleks alust annavad. Standardset reeglistikku gruppi kuulumine ettevõttele töötasustamise osas ette andnud ei ole. Seega on ettevõtte juhil võimalus subjektiivselt töötasude üle otsustada, tegemist on lihtsate ning vähest kvalifikatsiooni nõudvate töödega, kus tööandjal on võimalus kehtestada tasud ja läbirääkimisi töötasu üle ei toimu.

6.4.2 Töötasude muutmine ja muud personalipraktikad

Hetkel kehtivad tükitöö tasud on kehtestatud 2008. aastal. Palkasid pole viimasel ajal tõstetud, viimati toimus palgatõus tulenevalt majandusbuumist, kui toimus üleriigiline palgaralli. Siis tõsteti põhipalka kõigil samavõrra ning vaid tükitasu saavatel töötajatel suurenes tüki hind.

Kuna ettevõttes on tööjõu voolavus nullilähedane, siis ei ole näiteid värbamiste kohta, kuigi tööletahtvaid helistajaid on ettevõtte esindaja sõnul pidevalt.

Et organisatsiooni struktuur on niivõrd lihtne ja on vaid üks juhtimistasand, ei toimu organisatsioonis edutamisi. Isegi uue töötaja sisseelamisprotsessis võtavad (pärast juhiga töölepingu sõlmimist ja instruktaaži) juhendaja ja töö ettenäitaja rolli vastaval päeval parajasti tööl olevad töötajad. Uue töötaja tööleasumisel kehtib praktika, et sisseelamise nädala/õppeaja jooksul makstakse ainult põhipalka ning tükitöö tasu ei lisandu. Esialgu tehaksegi pigem neid töid, mida tükkidena ei mõõdeta – kõikvõimalikud abitööd, mille raames vaatlevad uued töötajad tööprotsessi kõrvalt.

Puhkuste korraldus on kõigile sama – 28 päeva aastas, pluss 3 lisapäeva neile, kel on alla 14-aastaseid lapsi. Kõik töötajad võtavad oma puhkuse täies mahus välja. Ka lapsehoolduspuhkusel ei ole ettevõtte töötajad viimastel aastatel käinud.

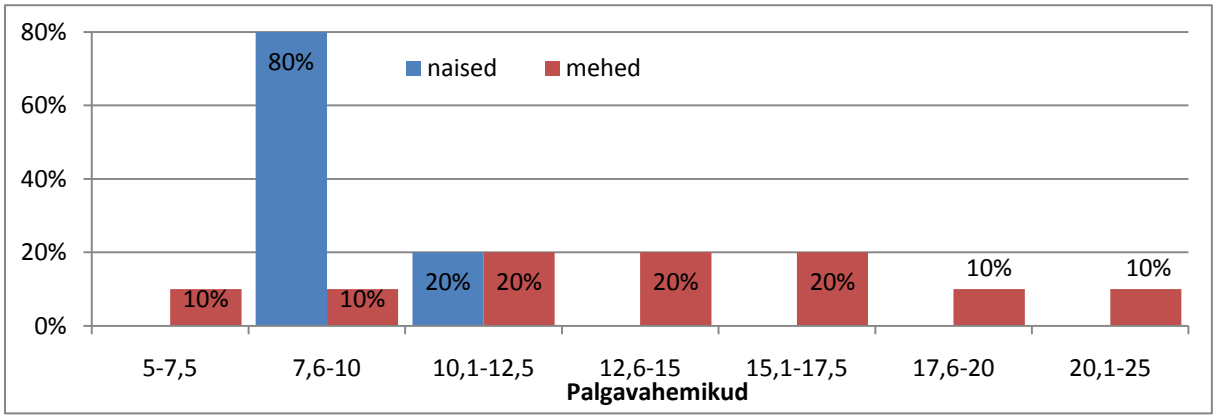
Töötasustamise põhimõtted on kõikidele teada – töötasustamise alused, põhipalga suurus ning tükitasu määrad. Kõigile nähtaval seinal on üleval raportileht, kuhu töötajad igapäevaselt märgivad oma tükitööde mahu ja töötunnid. Seega on juhil küll suhteliselt suur võim subjektiivselt palgaotsuseid vastu võtta, kuid üldine avalik palgapoliitika ettevõttes kahandab juhi voli üksikute töötajate eelistamiseks või sooliseks diskrimineerimiseks.

6.5 Palkade erinevus arvuliselt

6.5.1 Üldine palkade jaotus

Palkade erinevuse hindamise aluseks on kasutada 2009. aasta tüüpilise kuu töötasude andmed töötasu komponentide lõikes. Et tegu on kõrghooaja andmetega, jäetakse kahe ajutise tootmistöötaja palgad analüüsist välja ning keskendutakse koosseisulistele töötajatele. Samuti jäävad vaatluse alt välja üks sel kuul haiguslehel viibinud ning kaks puhkusel olnud tootmistöötajat, sh 1 autokompensatsiooni saanu. Arvestades asjaolu, et teine autokompensatsiooni saaja ka tööasjus autoga sõidab, on tegemist mitte töötasu, vaid tööga seonduvate kulude kompenseerimisega ning seetõttu ei arvestata seda käesolevalt palga osaks. Seega jääb autokompensatsioon analüüsist täielikult välja.

Ettevõtte madalaim kuine töötasu on kõrgeimast tasust 27%, juhi palk on ettevõtte keskmisest palgast peaaegu 2 korda kõrgem (86% kõrgem). Jättes kõrvale juhi tasu, moodustab madalaim kuine töötasu kõrgemaist 34%. Palgajaotuse varieeruvus on seega suhteliselt väike. Liigitades töötajad palga järgi ettevõtte palgaskaalale, ilmneb, et naised on koondunud vaid kahte vahemikku, saades kuni pool ettevõtte kõrgeimast palgast (vt **Joonis 29**). Meestöötajaid jagub ka palgajaotuse ülejäänud vahemikesse.



Joonis 29. Juhtum 4, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu (tuhat krooni)

Allikas: juhtum 4 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

6.5.2 Organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe

Keskmine sooline palkade lõhe oli ettevõttes 2009. aastal 15,7% ehk mehed teenivad naistest keskmiselt tüüpilise kuupalga puhul 15,7% rohkem. Sooline palgalõhe vaadeldavas ettevõttes on märkimisväärne, samas võrreldes Eesti keskmise palgalõhega on see siiski poole madalam (samuti ligi kolmandiku võrra madalam kui töötleva tööstuse sektori keskmine palgalõhe).

Järgnevalt vaatleme palgalõhet ametikohtade kaupa. Jättes juhi vaatluse alt välja, on palgalõhe pea poole väiksem – mehed saavad keskmiselt 7,9% enam palka kui naised. Samas, kui ettevõtte juht oleks naine, oleks sooline palgalõhe oluliselt naiste kasuks – naiste keskmine palk oleks 8,9% kõrgem kui meestel keskmiselt. See on märk asjaolust, et juhipositsioonil töötaja sugu selgitab keskmisest palgalõhest suurema osa.

Vaadates suuremaid ametikohtade gruppe, annab ka kolme põhilise tootmistööliste grupi töötajate paiknemine palgaskaalal aimu palgalõhest. Naistöötajatest ametigrupi töötasud koonduvad kõik ettevõtte keskmisest palgast madalamale. Tootmistöölisi eraldi vaadeldes saavad naistöötajad keskmiselt 98% ettevõtte tootmistööliste keskmisest palgast (vt tabel 4). Teise, sama tasustamissüsteemiga (st tunnipalk pluss tükitasu) meestöötajate ametigrupi palgad esinevad küll kogu palgajaotuse ulatuses, kuid nende palkade keskmine on pisut madalam kui kõigi tootmistööliste keskmine palk. Kolmanda, vaid tükitasu saavate meeste ametigrupi palgad on keskmiselt veerandi võrra kõrgemad tootmistööliste keskmisest tasust.

Tabel 17. Juhtum 4, tootmistööliste gruppide palga jaotus ning sooline palgalõhe.

Ametigrupid	**Grupi keskmise palga osakaal tootmistööliste keskmisest palgast**	**Sooline palgalõhe võrreldes naistöötajate ametigrupiga (1)**
Tootmistöölised 1 (naised)	94%	-
Kõik ettevõtte meessoost tootmistöölised	103%	8,0%
Tootmistöölised 2 (mehed, sama tasustamisskeem)	104%	9,5%
Tootmistöölised 3 (mehed, ainult tükitöö)	121%	22,3%
Kõigi tootmistööliste keskmine	100%	-

Allikas: juhtum 4 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Sooline palgalõhe tootmistööliste seas on 8% meeste kasuks, mis on poole väiksem kogu organisatsiooni palgalõhest. Pisut suurem on sooline palgalõhe, võrreldes sama tasustamisskeemiga nais- ja meessoost tootmistöötajate gruppe (tootmistöölised 1 ja 2). Naistootmistööliste võrdlemisel vaid tükitöötasu saavate meestöölistega on palgalõhe aga oluliselt suurem kui organisatsiooni keskmine (22,3%).

Kuna ettevõtte palgasüsteem on üsnagi mitmekesine, on raske hinnata, milline aspekt konkreetselt soolise palgalõhe kujunemisse panustab. Ettevõtte esindaja hinnangul on töötajate palgad sooliselt küllaltki võrdsed, arvestades, et kasutusel on tükitööl põhinev tasustamine.

Naiste tükitöötasude summad on keskmiselt 73% väiksemad kui sama tasustamisskeemiga meestöötajatel (grupp 2). Naiste seas moodustab tükitöötasu komponent kogu palgasummas väiksema osa kui põhipalk (tükitöötasu moodustab 41% palgast), samal viisil tasustatud meeste seas (grupp 2) aga moodustab tükitöötasu ligi 2/3 palgasummast (58%) (vt tabel 5).

Tabel 18. Juhtum 4, töötajate töötasu komponentide osakaal kuupalgast 2009. aastal.

	Põhipalk	Tükitöö	Tulemustasu	Kokku
Juht	80%		20%	100%
Tootmistööline 1 (naised)	59%	41%		100%
Tootmistööline 2 (mehed)	42%	58%		100%
Tootmistööline 3 (mehed)		100%		100%
Laotöötaja	53%	47%		100%
Tootmistööline 4	90%	10%		100%
Raamatupidaja	100%			100%

Allikas: juhtum 4 raamatupidamise väljavõtted, autorite arvutused

Ülejäänud ametikohtade seas saab raamatupidaja vaid põhipalka, laotöötaja palgas moodustab tükitöö 47% ning neljanda tootmistöölise ametikoha palgas 10%. Ettevõtte kogutoodangu mahust sõltuv juhi tulemustasu moodustas tema kuisest palgasummast 20%.

Võiks arvata, et erinevused palkades tulenevad tükitöö erinevatest määradest. Tükitööde määrad on erinevatel ametikohtadel erinevad tulenevalt töö iseloomust, samas ei ole siiski selge, mille alusel täpselt tükitasude suurused määratud on. Ettevõtte esindaja hinnangul on tootmisprotsessi algfaasi tööde tegijail suurem roll ja risk kogu tootmisprotsessi pidevuse ja tulemuste suhtes. See võib selgitada asjaolu, et naistöötajad, kes asuvad tootmisprotsessi lõpus, saavad keskmiselt madalamat palka kui mehed, eriti kui võrrelda tootmisprotsessi alguses töötavate meeste gruppi.

Võrreldes täiesti erineva tasustamisviisiga tootmistöötajate palka (grupp 1+2 vs grupp 3) eristamata töötajate sugu, ilmneb, et ainult tükitöö põhjal tasustatud töötajate tasu on 22% kõrgemad palgast, mida saavad nii tunni- kui tükitasu saavad töötajad. Seega võib arvata, et ka soolist palgalõhet võib selgitada erinevate ametikohtade erinevate tasustamissüsteemidega. Kuna erinevad ametikohad ei ole erinevate tööülesannete tõttu otseselt võrreldavad, ei ole võimalik öelda, kas kõrgema tasuga ametikohad on ettevõtte jaoks ka kõrgema väärtusega. Samuti ei saa töötajad hinnata oma tasude õiglust võrreldes kolleegidega, kuna täieliku soolise segregatsiooni tõttu ei ole teada, kas nende poolt tehtav töö on kolleegide tööga võrdväärne või mitte. Seda võrdlust võimaldaks ametikohtade hindamise läbiviimine ettevõttes.

Täielik sooline segregatsioon ettevõttes annab juhile ruumi tükitasusid subjektiivselt määrata – juba algselt erinevast soost töötajate gruppidele tükitasu hindeid määrata nii, et see on naised halvemasse olukorda pannud.

6.6 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed

Võrreldes Eesti keskmisega on sooline palgalõhe ettevõttes palju väiksem – ligikaudu 1/3 Eesti keskmisest, see on ka Eesti töötleva tööstuse sektori keskmisest palgalõhest poole madalam.

Soolise palgalõhe kujunemist võiks hüpoteesist lähtudes piirata asjaolu, et ettevõte kuulub rahvusvahelisse gruppi, kuid nagu ilmnes intervjuust ettevõtte juhiga, on palkade määramine ja personalipoliitika täielikult ettevõtte juhi otsustada. Ka ettevõtte väiksus on argument, mis viitab madalamale palgalõhele seoses palkade avalikkusega. Ettevõtte esindaja sõnul on palgad avalikud ja töötajad teavad üksteise töötasusid, kuna igaüks märgib oma igapäevased töötulemused tabelisse seinal. Arvestades aga erinevate töötasustamise skeemide rakendamist ja kombineerimist, samuti üle normi töötamise erinevat tasustamist, ei pruugi töötajatele oma kolleegide kogu kuupalk siiski vaid töötulemustest aimatav olla. Sellele, et palgasüsteemi keerukus vähendab selle läbipaistvust, viitab ka asjaolu, et ettevõtte esindaja arvas intervjuul, et palgad on ettevõttes naistel ja meestel enam-vähem võrdsed, kuid arvutuste tulemusel ilmnes siiski ligi 8% palgalõhe isegi kui juhi tasu vaatluse alt välja jätta.

Kuigi teooriast lähtuvalt annab lihtsamini mõõdetavate töötulemustega tööde korral tükitasude kasutamine töö tasustamisel võrdsemad võimalused, muudab tasustamise objektiivsemaks ning

läbipaistvamaks, ei saa tulenevalt erinevate tasustamisviiside kombineerimisest ettevõttes ka seda seost järeldada. Et teooria lähtub tükitasude ja soolise palgalõhe vahelist seost käsitledes võrdväärse tööde võrdlusest, ei ole täieliku soolise segregatsiooni tõttu võimalik sellist võrdlust teha.

Ettevõtte asukoht maapiirkonnas võib anda juhile võimalused naistöötajate jäigemat tööturukäitumist ära kasutada ning panna naissoost töötajad n-ö hinnavõtja olukorda – teooriast tulenevalt ei reageeri naised maapiirkonnas palgamuutustele sama paindlikult kui mehed. Otsest paralleeli käesoleva juhtumiga tõmmata ei anna, küll aga on ettevõte valdavalt eksportiv ja välisturu osa on küllaltki suur, ettevõttel on suur huvi hoida tootmiskulud (sh palgakulud) võimalikult madalal, et positsiooni turul säilitada. Aina suureneva tööpuuduse tõttu 2009. a on ettevõttesse töölesoovijaid pidevalt ning kuigi 2009. a uusi inimesi tööle ei võetud ja üldiselt on ettevõttes töötajate voolavus väga väike, paneb see töötajad kehvemasse ja ettevõtja oluliselt paremale positsioonile palgakokkulepete saavutamisel. Praegune majandussituatsioon ja vastav suur tööpuudus on ilmselt muutnud ka meeste tööturukäitumise palgale vähem elastseks, mistõttu pole võimalik hinnata seost ettevõtte asukoha ja soolise palgalõhe suuruse vahel.

Töötasustamise erisused ettevõttes põhinevad ametikohtade erinevustel, seega täielik sooline horisontaalne segregatsioon on ka soolise palgalõhe kujunemise aluseks – erinevate tööülesannete eest on tasu erinev. Samuti jätab see ruumi juhile subjektiivselt sooliselt erinevaid tasusid määrata, kui naiste poolt tehtavat tööd madalamalt väärtustatakse.

Samuti näitab hüpoteetiline arvutuskäik, kui meessoost juhi asemel oleks ettevõtte juht naine, et ka sooline palgalõhe oleks sel juhul naiste kasuks. See näitab, et ettevõtte üldisel palgajaotusel ning organisatsiooni väiksusel on soolise palgalõhe kujunemises oluline roll – ühe inimese, ettevõtte juhi, palk on niivõrd palju suurem ülejäänud töötajate palkadest, et see mõjutab kogu ettevõtte näitajaid.

7 Juhtum 5

Juhtumi analüüs põhineb järgmistel allikatel:

1. Palgaandmed töötajate lõikes (2009. aasta andmed);
2. Intervjuu personalijuhiga palkade määramise, edutamise ja värbamise põhimõtete kirjeldamiseks;
3. Ametikohtade hindamise materjalid;
4. Organisatsioonis 2009. aastal läbiviidud töötajate rahulolu-uuring;
5. Täpsustav intervjuu personalijuhiga, pärast esimeste tulemuste hindamist.

7.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: Eesti isikute omanduses tootmisettevõte

Asukoht: Eesti suurem linn

Suurus: 2009. aasta jooksul töötas u 150 inimest, kellest ligi 70% on tootmistöölised.

Ametite arv ja jaotus: Organisatsioonis on 42 erineva nimetusega ametikohta, mis jagunevad ametikohtade hindamise alusel kuueks ametigrupiks. 25 ametinimetust on kontoritöötajate jaoks, ülejäänud peamiselt tootmistööliste jaoks.

Sooline tasakaal ja segregatsioon: Organisatsiooni töötajatest on 33% naisi ja 67% mehi. Enamasti jagunevad naised ja mehed erinevate ametinimetustega tööde vahel. Vaid viies ametis töötab nii mehi kui naisi.

Osakonnad: organisatsioon jaguneb laiemalt kontoritöö ja tootmistöö vahel. Kontoritöötajad jagunevad juhtkonnaks ning viieks osakonnaks ja tootmine jaguneb 3 tootmistsehhi vahel

Palgasüsteem: Keerukas ning paljudest komponentidest koosnev palgasüsteem. Tehasetöötajatele makstakse töötasu tunnipalga alusel, kontoritöötajatele kuupalga alusel. Kõigile töötajatele makstakse tulemustasu, erinevaid lisatasusid, preemiaid.

7.2 Hüpoteesid

Kuna tegu on suure ettevõttega, võib eeldada, et organisatsioonis on bürokraatlik palgasüsteem, kus on suhteliselt vähe ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. Sellest võiks järeldada, et võrdväärset tööd tegevate inimeste palkades soolist erinevust ei ole.

Organisatsioonis on viidud läbi ametikohtade hindamine, mistõttu võiks oletada, et ei eksisteeri soolist erinevust võrdväärsetel ametikohtadel töötavate inimeste töötasudes.

Organisatsioon on nii horisontaalselt kui vertikaalselt sooliselt segregeerunud ja naised on kogunenud ennekõike madalamatele ametikohtadele, mistõttu võib eeldada soolist erinevust keskmistes palkades.

7.3 Organisatsiooni struktuur

Organisatsiooni töötajaid saab laias laastus jagada kontoritöötajateks ning tootmistöölisteks. Kontoritöötajad jagunevad juhtkonna ning viie osakonna vahel, tootmistöölised jagunevad kolme tootmistsehhi vahel. Lisaks on ettevõttes 5 koristajat, kes ühegi osakonna alla otseselt ei kuulu.

Organisatsioonis töötab rohkem mehi kui naisi - 2009. aasta jooksul töötanud inimestest olid 68% mehed ja 21% naised. Tootmistöölised moodustavad ligi 70% kõigist töötajatest ning enamus neist on mehed (77%). Kontoritöötajad jagunevad pea võrdselt meestes ja naisteks. Töötajate koosseis muutus aasta jooksul mõnevõrra, toimus nii töötajate lahkumist kui uute töötajate värbamist.

Organisatsioonis on töötajate sooline horisontaalne segregatsioon. Esmalt paistab silma asjaolu, et pooled organisatsiooni naistest töötavad kontoris, meestest vaid 21%. Teisalt töötavad naised ja mehed väga erinevatel ametikohtadel – organisatsiooni 42 ametikohast vaid viiel töötab nii mehi kui naisi. Ühes tsehhis ning tehnikaosakonnas, milles töötavad erinevad remonditöölised, töötavad ainult

mehed, ülejäänud osakondades on nii mehi kui naisi (vt tabel1) Uuringu läbiviimise ajal on 40% juhtkonnast naised[14] (vt Tabel 19) ning proportsionaalselt rohkem naisi on kõige madalamatel ametikohtadel tootmistööliste hulgas ning ka koristajad on naised.

Tabel 19. Juhtum 5, töötajate sooline jaotus osakondade lõikes

Osakond	**Naiste %**
Juhtkond	40%
Finantsosakond	72%
Müügiosakond	56%
Ostuosakond	14%
Tootmisosakond	60%
Tehnikaosakond	0%
Tsehh 1	18%
Tsehh 2	50%
Tsehh 3	0%
Muu	100%
Kokku	**33%**

Kõige rohkem on organisatsioonis töötajaid, keda käesolevas analüüsis nimetame tootmistööline3[15]. Neid on kokku 29 töötajat, mis moodustab 20% kõigist töötajatest. 41% selle ametikoha töötajatest on naised. Teiseks suurimaks grupiks on tootmistööline2, keda on organisatsioonis 22 sh. mitte ühtegi naist.

Tinglikult võib üheks suuremaks grupiks lugeda ka spetsialistide ja keskastme juhtide gruppi, mis koosneb küll väga erinevat tööd tegevatest inimestest ning kolmandik ametinimetusi on unikaalsed (st neil töötab vaid üks inimene). Vaatamata sellele, et see töötajate grupp jaguneb sooliselt täpselt pooleks, on see grupp täielikult sooliselt segregeerunud – vaid kaks ametinimetust on sellised, kus on tööl nii mehi kui naisi.

Tabel 20. Juhtum 5, suurima töötajate arvuga töötajategruppide jagunemine soolises lõikes

	Töötajate arv	**Naiste osakaal**
Tootmistööline 1	16	12,5%
Tootmistööline 2	22	0%
Tootmistööline 3	29	41%
Spetsialistid ja keskastme juhid	41	50%

7.4 Personalipraktikad

7.4.1 Palgasüsteem ja palgakomponendid

Töötasustamise süsteem antud ettevõttes on suhteliselt keerukas ning detailselt reglementeeritud. Erinevatele ametikohatüüpidel kehtivad erinevad palgasüsteemid - suurimad erinevused on kontoritöötajate ja tootmistööliste palgasüsteemide vahel. Tootmistöölistele makstakse töötasu tunnipalga alusel, kontoritöötajatele aga kuupalka. Peaaegu kõigile töötajatele makstakse lisaks ka tulemustasu (v.a. koristajad), kuid selle arvutamise alused sõltuvad ametikohast. Lisaks makstakse erinevaid lisatasusid ja preemiaid. Kokkuvõtvalt kirjeldab palgasüsteemi Tabel 21.

Tabel 21. Juhtum 5, palgasüsteemi kirjeldus palgakomponentide kaupa

[14] Üks juhtkonda kuuluv töötaja oli 2009. aastal lapsepuhkusel, mistõttu teda pole uuringusse kaasatud

[15] Ettevõtte anonüümsuse tagamiseks oleme asendanud ametikohtade nimed tinglikult tootmistööline1, tootmistööline3 jne.

Töötasuliik	Tootmistöölised (%, kellele süsteem rakendunud)	Kontoritöötajad (%, kellele süsteem rakendunud)
Põhipalk	Tunnipalk, tunnipalgamäära vahemikud 1-12 sõltuvalt ametikohast (100%)	Kuupalk (100% kontoritöötajatest)
Lisatasu öise, õhtuse või pühadeaegse töö eest	Regulaarne, seotud vahetustes töötamisega (100% tootmistöölistest)	Juhuslik, seotud suurema töökoormusega (6% kontoritöötajatest)
Tulemustasu	Individuaalne (alla 10% tootmistöölistest) Kollektiivne (ligikaudu 80% tootmistöölistest) Tootmistöölise keskmine (alla 10%)	Ettevõtte kasumist sõltuv (81% kontoritöötajatest) Individuaalsest panusest sõltuv (19% kontoritöötajatest)

7.4.1.1 Põhitöötasu

Tunnipalka makstakse kõigile tootmistöölistele. Suurem enamus neist töötab graafiku alusel vahetustega (v.a. remonditöötajad), tehes ka öiseid vahetusi, kuna tootmisprotsess on pidev. Kokku tasustatakse tunnipalgaga 17 erineva ametinimetusega töötajaid. Tunnipalgamäärad erinevatele ametikohtadele on kirjeldatud tunnipalga juhendis. Igale ametikohale on määratud tunnipalgamäära vahemik, mille algus ja lõpp-punktid sõltuvad ametikoha töö keerukusest ja vastutuse astmest. Kokku on 12 tunnipalgamäära ning iga järgnev tunnipalga määr on eelnevast 3-5 krooni suurem. Kõrgeim tunnipalgamäär (määr 12) on madalaimast määrast (määr 1) 2,3 korda madalam. Süsteemi näitlikustamiseks on Tabel 22 ära toodud kolme suurima tootmistöölise ametinimetuse maksimum- ja miinimumtunnipalgamäära kirjeldused.

Nagu näha, erinevad tootmistööliste tunnipalgamäärade vahemikud oluliselt. Tootmistööliste suurimate töötajate rühmade puhul on madalaimalt tasustatud tootmistööline3. Sellel ametikohal töötab 77% kõigist tootmistöölisena töötavatest naistest.

Tabel 22. Juhtum 5, suurimate tootmistööliste gruppide tunnipalgamäärad

	Töötasustamise alus	Väikseima ja suurima tasu erinevus	% kõrgeimast tunnitasumäärast (määr 12)
Tootmistööline 1	Tunnipalgamäär 6-11	1,37	69-95%
Tootmistööline 2	Tunnipalgamäär 7-12	1,35	74-100%
Tootmistööline 3	Tunnipalgamäär 1-4	1,30	43-62%

Öise (ja varasema töölepinguseaduse kohaselt ka õhtuse) tööaja, riigipühadel töötamise ning lisatööde eest makstakse lisatasu. Tootmistöölistele makstakse ka lisatasu uue töötaja väljaõppe eest (20% tunnitasust) ning värsked töötajad saavad väljaõppe ajal väljaõppetasu.

Kuupalka makstakse kontoritöötajatele (s.h. kaks koristajat ning mõned laotöötajad). Võrreldes tootmistöölistega on kontoritöötajate kuupalgasüsteem vähem reguleeritud ning võrreldava detailsusega palgajuhendit ei ole. Kuupalgad on määratud vastavalt ametikohtade hindamisele, millega tuvastati võrdväärsed tööd ning erineva nimetusega ametikohad jagati kuueks ametigrupiks (vt. allpool ptk ametikohtade hindamisest). Hindamismetoodika kohaselt on saadud gruppidesse kuuluvad ametikohad võrdväärsed ning neid tuleks tasustada võrdselt.

Hindamistulemuste alusel jagunevad ametikohad kuue ametigrupi vahel nii, et kõrgeimale, kuuendale palgaastmele kuulub tippjuhtkond, keskastme juhid ning spetsialistid jagunevad madalamatesse ametigruppidesse ning kõige madalamasse ametigruppi kuuluvad mitmed lihttöölised, sekretär ning raamatupidaja. Töötajate jagunemist palgaastmete vahel vt Tabel 23. Kuigi hindamistulemuste alusel

jagati ka tootmistöölised ametigruppidesse, ei järgi eelpool kirjeldatud tootmistööliste palgajuhend otseselt hindamistulemusi, vaid reguleerib tunnitasumäärasid oluliselt detailsemalt.

Tabel 23. Juhtum 5, kontoritöötajate jagunemine palgaastmete vahel

Ametigrupp	Kontoritöötajate osakaal
6. ametigrupp	8%
5. ametigrupp	17%
4. ametigrupp	19%
3. ametigrupp	23%
2. ametigrupp	8%
1. ametigrupp	25%

Allikas: juhtum 5, palgaandmed

Kuigi hindamistulemuste põhjal on kokku lepitud kontoritöötajate üldised palgad, sõltuvad need osaliselt individuaalsetest läbirääkimistest ning üldiselt jälgitakse palkade määramisel ka turutrendi. Väga heade spetsialistide saamiseks ettevõttesse ollakse valmis tegema erandeid ning maksma vajaduse korral kõrgemat palka, kui seda hindamissüsteem ette näeks.

7.4.1.2 Tulemustasu

Kõigile asutuse töötajatele makstakse lisaks põhitöötasule ka tulemustasu (v.a. koristajad). Tulemustasusüsteem varieerub sõltuvalt ametikohast ning võib põhineda kas individuaalsetel töötulemustel, kollektiivsetel töötulemustel või organisatsiooni kasumil. Tulemustasu arvutamise aluseks on töötajate põhipalk (tunnitasu või kuupalk) ning tulemustasu on protsent sellest – kõigil on võimalik teenida kuni 25% põhipalgast.

Kontoritöötajatele makstakse üldjuhul kogu organisatsiooni tulemustest sõltuvat tulemustasu, erandiks on müügitöötajad, kelle tulemustasu sõltub nende individuaalsest müügitulemusest. Personalijuhi sõnul on eesmärgiks maksta võimalikult paljudele tootmistöötajatele individuaalsel tööpanusel põhinevat tulemuspalka ning kõigile, kelle töö iseloom võimaldab mõõta individuaalset tulemust, seda ka tehakse. Siiski suurem enamus tootmistöölisi saab (ligikaudu 90%) kollektiivsel tulemusel põhinevat töötasu, kuna individuaalset panust pole võimalik mõõta (toimub töökohtade roteerumine, toote iseloom varieerub ajas jms).

Erandiks on ühel masinal töötavad mehed, kelle tulemustasu põhineb individuaalsel töötulemusel, kuna masina spetsiifikast tulenevalt on seda võimalik mõõta. Kollektiivse tulemustasu arvestamise baas sõltub jälle töökorraldusest ja tootmisprotsessist – ühes tootmistsehhis (tsehh 2) töötavad inimesed paaris ning nende tulemustasu sõltub paari töö tulemusest. Ülejäänud tootmistöölised saavad brigaadi töö tulemusel põhinevat tulemustasu. Remonditöölised saavad tootmistööliste keskmist tulemustasu.

Kollektiivsete tulemustasudega rahulolematust on üles näidanud ühe tootmistsehhi naised – nendega samas tsehhis töötavad mehed, kelle tulemustasu arvestamine on individuaalne. Personalijuht on rahulolematusest teadlik ning leiab, et kollektiivsetel tulemustel põhinev tulemustasude süsteem ei ole kõige parem, kuid võimalust individuaalse panuse adekvaatseks mõõtmiseks ei ole leitud.

Töötajate motiveerimiseks tehakse kord nädalas töö tulemustest kokkuvõtted ja jooksev tulemustasu seis pannakse üles stendile. Eesmärgiks on seatud, et inimesed teeniksid maksimaalset tulemustasu, sest siis on masinad maksimaalselt hõivatud, töötajad teeniksid maksimaalset palka ja see on kasulik nii ettevõttele kui töötajatele. Intervjuu läbiviimise hetkeks on see tulemus ka saavutatud ning pea kõik töötajad said maksimaalset tulemustasu.

7.4.1.3 Muud tasud ja kompensatsioonid

Lisaks makstakse organisatsioonis mitmeid kompensatsioone ja lisatasusid:

- Autokompensatsiooni makstakse vastavalt ametikoha vajadusele. 2009. aastal sai seda 13 kontoritöötajat (enamasti 1000 krooni kuus, mõnel juhul 2000).

- Transpordikompensatsioon töötajatele, kelle kodu oli töökoha linnast kaugemal kui 20 km – kompenseeriti 50% ühistranspordi kuludest (17 töötajat, peamiselt tehasetöölised). Praeguseks on kompensatsiooni maksmine lõpetatud.
- Mobiiliarved maksab asutus kinni töötajatele vastavalt vajadusele, ette määratud limiit sõltub konkreetsest ametikohast.
- Muud lisatasud, mille hulgas on suhteliselt suur arv erinevaid lisatasusid, nt lojaalsustasu eriti pikaajalistele töötajatele, lisatasu lisaülesannete ja ületöö eest, tööjuubeli lisatasu. 2009. aastal maksti lisatasusid tavapärasest rohkem, kuna ametlikult töötas kaks tootmistsehhi vähendatud töökoormusega ning ajutiste töökoormuste suurenemiste korral maksti töötasud välja lisatasude nime all.
- Aasta lõpus makstakse tavaliselt preemiat kõigile töötajatele, selle suuruse üle otsustab juhataja, mõnikord kaasates arutellu ülejäänud juhatust. 2009. aastal otsustas preemiate suurused juhataja ainuisikuliselt, maksmise alused ei ole personalijuhile teada.
- Osa ujulakaardi maksumusest kompenseeritakse sõltuvalt tööstaažist: üle 10-aastase staaži puhul 200 krooni, alates 3 aastasest staažist 100 krooni kuus. 40% töötajatest on asutuses olnud kauem kui 10 aastat, kuid kõik seda soodustust ei kasuta.
- Organisatsioon osaleb talimängudel, korraldatakse erinevaid sportlikke üritusi ning suvepäevasid. Lisaks makstakse kinni keskmise tasu alusel ka lõunapaus, mis arvestatakse tööaja hulka.

7.4.2 Ametikohtade hindamine

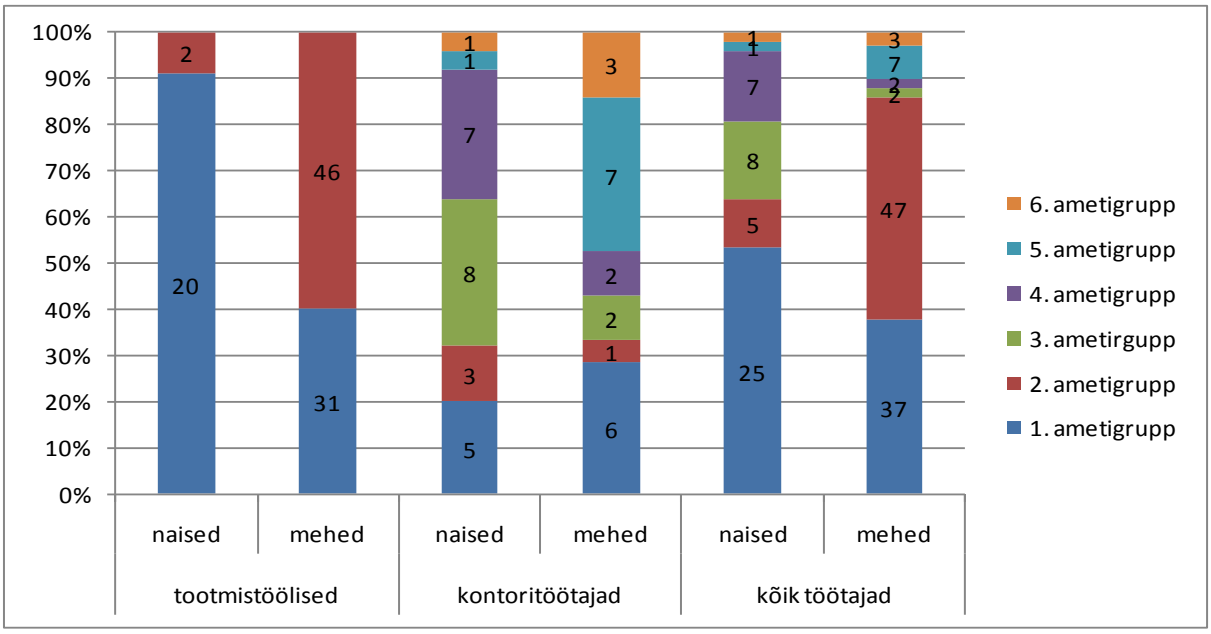
2005. aastal viidi läbi ametikohtade hindamine, mille alusel hinnati kõik töökohad ja loodi praeguseni kehtiv ametigruppide süsteem. Selle läbiviimine oli algatatud värskelt vahetunud juhtkonna poolt selleks, et korrastada töötasustamist, saada selgemaks organisatsiooni sisemine tasustamise loogika ning erineva sisu ja keerukusega ametikohtade omavaheline paiknemine. Kuna tööturul valitses ka tööjõu puudus, vajas palgasüsteem üldise turusituatsiooniga kooskõlla viimist. Ametikohtade hindamiseks kasutati HAY punktimeetodit.

Pärast hindamist palgasüsteem väga palju ei muutunud, selgemaks sai küll ametikohtade paiknemine omavahel – mõne ametikoha olulisus palgaskaalal tõusis, mõnel langes. Samuti korrastati tootmistööliste töötasustamist. Väljatöötatud töötasustamissüsteem on kasutusel tänase päevani ning seda peetakse siiani adekvaatseks, kuna väga olulisi muutusi pole organisatsiooni struktuuris toimunud.

Hindamise tulemusel on kõik ametikohad jaotatud kuueks ametigrupiks, kus kuues on kõrgeim ja esimene madalaim aste. Tootmistöölised jagunevad üsna võrdselt esimese ja teise grupi vahel (vt (Joonis 30), ülejäänud töötajad kõigi kuue grupi vahel (kontoritöötajate jagunemist ametigruppide vahel vt Tabel 23).

87% meestöötajatest on koondunud kahte madalamasse ametigruppi, naistest aga 65%. Keskmised kaks ametigruppi on täidetud peamiselt naistega ning kõrgemad meestega. Näiteks kahes kõrgema ametigrupi 12-st ametikohast on vaid kaks täidetud naistega.

1-2 palgaastme töötajad töötavad peamiselt tootmistsehhides ning 3-6. astme töötajad on peamiselt kontoritöötajad. Nii kontoritöötajate kui tootmistööliste hulgas on märgata vertikaalset soolist segregatsiooni – mehed on koondunud pigem kõrgematesse ning naised pigem madalamatesse ametigruppidesse.



Joonis 30. Juhtum 5, meeste ja naiste jaotumine ametikohtade hindamise alusel paika pandud ametigruppidesse, protsentjaotus ning töötajate arv
**6. aste on kõrgeim, 1. aste madalaim*

Vaadeldes lähemalt tootmisettevõtte ametikohtade hindamise tulemusi, ilmneb ametikohtadele määratud väärtusi võrreldes, et loodud ametigruppide keskmistes väärtustes esinevad samuti soolised erinevused. Arvestades soolise segregatsiooni ulatust ettevõttes, näitab see, et naiste ja meeste töid väärtustatakse erinevalt. Kolmes ametigrupis kuuest on meeste poolt täidetud ametikohtade keskmine väärtus 4-41% kõrgem kui naistel poolt täidetud ametikohtadel. Vaatamata sellele, et kahes ametigrupis on naiste töid küll ametikohtade hindamisel kõrgemalt väärtustatud, on sooline palgaerinevus neil ametikohtadel töötajate vahel meeste kasuks.

7.4.3 Muud personalipraktikad

Kuna suur osa tootmisöölistest koolitatakse välja asutuses kohapeal, viiakse pärast esmase väljaõppe läbimist töökohal läbi eksam, et veenduda töötaja valmiduses jätkata iseseisvat tööd ilma juhendajata. Õppe ajal makstakse tasu, mis on mõnevõrra madalam kui tavapärane ametikoha madalaim tunnitasumäär.

Uutele tootmistöötajatele makstakse esialgu vastava ametikoha madalaimat tunnipalgamäära ning aja jooksul on igal ametikohal võimalik saada tunnipalgatõusu palgajuhendis kirjeldatud ulatuses[16]. Sõltuvalt ametikohast on võimalik palga suurenemine 1,2-1,4 korda. Personalijuhi sõnul toimub esimene palgatõus reeglina esimese aasta jooksul.

Palgatõus sõltub töötajate tööalasest arengust – eeldatakse, et aja jooksul õpitakse tundma tööprotsesse ja masinaid järjest paremini ning töötajat saab rakendada järjest keerukamate ülesannete täitmisel (ametikoht ning –nimetus sellest ei muutu). Tsehhijuhataja ja tehnoloog hindavad töösooritust – kui palju on praaki, mil viisil on töötaja reageerinud erinevatele ootamatutele olukordadele, kui palju tekib jäätmeid, milliste töödega töötaja üksi hakkama saab jms ning selle põhjal antakse hinnang töötaja arengu kohta. Selline hindamine toimub kaks korda aastas ning selle alusel otsustatakse võimalik tunnipalgamäära tõus.

Tootmistööliste tunnitasumäärad on paika pandud 2008. aastal ning neid ei ole vahepeal muudetud. Majanduskriisi tingimustes vähendati küll 2009. aastal ajutiselt tööaega 80%-le st 40 tunni asemel 32

[16] nt tootmistööline 3 saab töökohale sisenedes töötasu 1. tunnitasumäära alusel, kuid võib aja jooksul hakata saama tunnitasumäära 4, mis on 1,3 korda esialgsest kõrgem.

tundi nädalas ning mõnevõrra on vähendatud töötajate arvu, kuid palgatase on jäänud muutumatuks. Üldiselt järgitakse tootmistööliste tunnitasumäärade süsteemi väga täpselt, kuid personalijuht tõdeb, et tööpuuduse olukorras on olnud võimalik skaalat välja venitada ja võtta töötajaid esialgu madalama palgaga, kui näeb ette palgajuhend, ning seejärel tõsta tihedamini palka.

Samuti tõdeb personalijuht, et tööjõupuuduse olukorras tuli mitmel juhul tõsta inimeste töölhoidmiseks nende palku, kuna nad oleks vastasel juhul lahkunud. Sellist praktikat tuli ette nii meeste kui naiste puhul, kuid personalijuht märkis, et suurim palgatõusu nõudja oli naine ning üldiselt samuti peab ta naisi üsna eneseteadlikuks ning palkade nõudmisel julgeks. Ka tootmistöölistest naised on küsinud palgatõusu, kuid nende positsiooni läbirääkimistel peab tööandja suhteliselt halvaks, kuna tegu on sageli pikaajalise staažiga üle 50-aastaste naisterahvastega, kes on madala haridustasemega, pole tõenäoliselt elu jooksul muud ametit pidanud ning neil puuduvad alternatiivsed töökohad. Seega puudub ettevõttel oluline vajadus nende palganõudmistele vastu tulla. Lisaks märkis ta, et just see grupp on kõige väiksema valmisolekuga töökohal uusi oskusi ning tehnilisemaid oskusi omandama.

Teatud töökohtadele värbamisel peetakse oluliseks töötaja sugu, kuna mitmetel töökohtadel tuleb tõsta raskusi, mis ei ole naistele lubatud, näiteks kuni 300kiloseid esemeid, mida tuleb (abivahendeid kasutades) liigutada. Personalijuht viitab tööohutusseadusele ning raskuste käsitsi teisaldamise juhendile, millest lähtuvalt *“naiste võime või lubatud piirmäär, mida nad võivad teisaldada, raskusi käsitsi on oluliselt madalam, kui meestel”*. Lisaks ütleb personalijuht, et naised ise ei taha ka töötada nendel raskuste tõstmist nõudvatel kohtadel ning püüda meestega võrdselt tegutseda.

Personalijuht, kes on tootmistööliste värbamisprotsessis üheks peamiseks otsustajaks, on püüdnud mitmel juhul oma karjääri jooksul „*soolisi stereotüüpe muuta*“. Antud organisatsioonis muudeti tema initsiatiivil töötajate soolist jaotust – ühte meeste tootmisüksusesse sooviti vaba tööjõu vähesuse perioodi ajal koolitada ja värvata kolme naist, kes varem organisatsioonis madalamal ning palju madalamalt tasustatud ametikohal töötasid. Seega said naised nii edutatud kui ka sellega seoses palgatõusu. „*Meeste vastuseisu murdmiseks“* maksti neile 20% lisatasu, kuna nad arvasid, et naistele käib osa füüsilisest tööst üle jõu, mistõttu mehed peavad neid aitama ning lisatööd tegema. Praeguseks on selge, et kaks naist saavad oma tööga hästi hakkama, mehed on aktsepteerinud naiste olemasolu oma ametikohal ning lisatasu maksmine on lõpetatud. Kolmas töötaja loobus, kuna raske töö tõttu tekkisid tal probleemid seljaga ning ta naases oma varasemale töökohale teise tsehhi.

Siiski ei pea personalijuht üldiselt ebaõiglaseks seda, et organisatsioonis mehed ja naised erinevatel ametikohtadel töötavad, vaid pigem näeb ta ebaõiglust selles, kui naised peavad tegema neile ülejõu käivat tööd. *„Kuna ma ise tegelen ka tööohutusega, mul on halb vaadata kuidas seal [--] tsehhis see naisterahvas võtab selle 40 kilose masinavõlli ja siis sellega läheb nagu mõmmi. [--] minu meelest vat see ei ole õiglane. Aga ta saab mehega võrdselt palka seal ja ta peabki tegelikult seal mehega võrdselt tööd tegema, me ei saa temale allahindlust teha.“*

Lisaks mainib personalijuht, et müügitööga saavad üldiselt paremini hakkama naised – seda näitas klientide rahulolu-uuring, et naismüügitöötajate tööga olid kliendid rohkem rahul. Samas on siiski pooled klientidega tegelevad töötajad mehed, olles sealjuures kõrgemal ametikohal (5. ametigrupp) kui naised (3. ametigrupp). Põgusast ametikohtade kirjeldusest selgub, et peamine ametikohtade erinevus seisneb selles, et 5. ametigruppi kuuluva ametiga kaasnevad suhteliselt pikad ja sagedased väliskomandeeringud ning et 3. ametigrupp tegeleb lisaks põhitööle ka erinevate assisteerivate tegevustega. See amet, mis on naiste poolt hõivatud, ongi välja kasvanud assistendi ametikohast. Siiski jäi mulje, et tegu on sisuliselt suhteliselt sarnaste töödega. Seda, miks ühele ametikohale on koondunud mehed, teisele naised, seletab personalijuht sellega, et naistel on laste kõrvalt keerulisem väliskomandeeringutel käia ning neil ei sobi „N*ipernaadit teha*“. Seetõttu on naised peamiselt sel teisel positsioonil, mis nõuab vähem reisimist. Tegu on enamasti pereloome eas naistega, kellest sageli mõni on lapsehoolduspuhkusel. Seega on siin tegu selge näitega sellest, kuidas naised

koonduvad ametikohale, mis aitab paremini töö-ja pereelu ühitada, mis aga toob kaasa madalama palga kui sarnast tööd tegevate meestel.

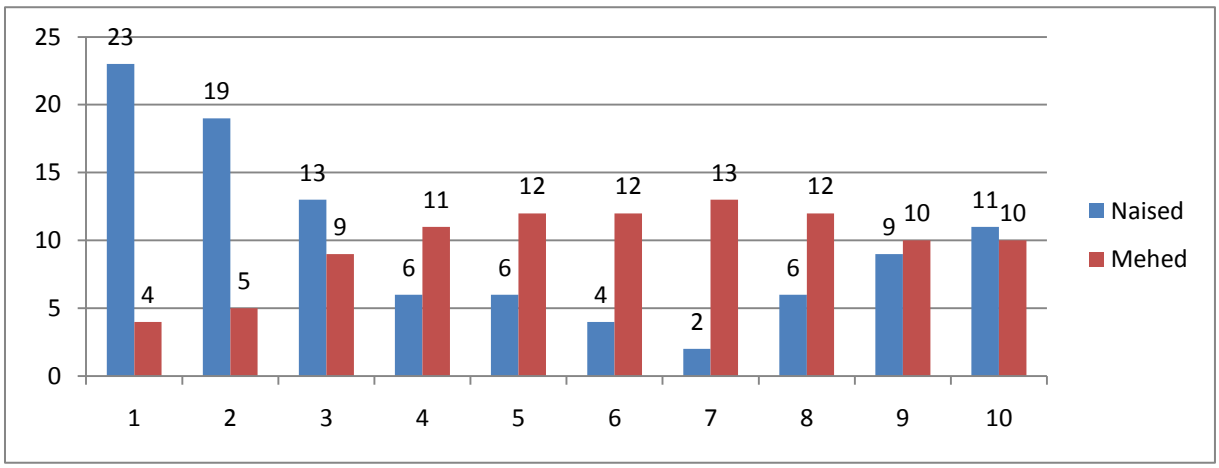
Praktika seoses lapsehoolduspuhkuselt naasvate naistega on selline, et neile makstakse sama palka, mis enne lapsepuhkusele minekut, ka siis kui üldiselt on organisatsiooni palgatase tõusnud. Kohe palka ei tõsteta, sest *„nad on jäänud ajast maha“*. Tootmistöölised jäävad kohe esimesest raseduspäevast sinisele lehele, kuna töö on tervistkahjustav.

Tegu on antud uuringus ainsa juhtumiga, milles on organisatsiooni juhiks naine. Personalijuhi hinnangul on juhi sugu üheks põhjuseks, miks organisatsioonis ei esine soolist ebavõrdsust ning ebavõrdset kohtlemist. Olles töötanud ka asutustes, kus on olnud väga traditsiooniliste vaadetega meessoost juht, kes pidas loomulikuks, et mehed teenivad naistest rohkem, kuna neil on suuremad vajadused, peab pidanud personalijuht käesolevat organisatsiooni hoopis sooliselt võrdsemaks.

7.5 Palkade erinevus arvuliselt

Palkade hindamise aluseks on kasutatud 2009. aasta kuiste brutopalkade andmed töötasu komponentide lõikes ning info iga inimese aasta jooksul töötatud aja kohta –päevade või tundide arv, sõltuvalt ametikoha palgakorraldusest. Palkade võrdluse aluseks võetakse aasta keskmised tunnitasud – kuupalga alusel töötavate inimeste töötasud on taandatud tunnipalkadeks, võttes arvesse et üks tööpäev on 8 tundi pikk. Palgalõhe arvutamisel võetakse arvesse kõik töötasuliigid (s.h. lisatasud öise ja õhtuse töö eest, preemiad, kompensatsioonid). Kui ei ole täpsustatud teisiti, räägitakse palkadest kogusissetuleku tähenduses (st sisaldab kõiki aasta jooksul saadud töötasuliike, mis on teisendatud tunnipalkadeks).

Võrreldes organisatsiooni kõrgeimat ja madalaimat palka, näeme, et madalaim palk moodustab 2009. aastal kõrgeimast palgast 8,9% (koristaja palk juhataja palgast). Jagades organisatsiooni palgaskaala 10 võrdseks osaks, näeme soolist erinevust töötajate arvu jagunemisel (vt Joonis 31). On näha, et naistöötajad jagunevad peamiselt madalamatesse vahemikesse – tervelt 55% naiste palgad kuuluvad kolme madalamasse. Mehed jagunevad üsna ühtlaselt 3-10 vahemiku vahel. Kolmes kõrgemas vahemikus on 26% naistest ja 32% meestest.



Joonis 31. Juhtum 5, töötajate palgajaotus organisatsioonis: mees- ja naistöötajate arvu jagunemine palgavahemikesse (% meestest ja naistest)

7.6 Soolised palkade erinevuse hinnangud

Organisatsiooni keskmine palgalõhe[17] on 11,5%, st naiste keskmine tunnipalk on meeste omast 11,5% madalam (Tabel 24). Kui jätta välja ettevõtte naissoost juht, tõuseb sooline palgalõhe 18%-ni. Samuti oleks 18% sooline palkade erinevus, kui juhi koha peal töötaks mees. Kui jätta välja ka ülejäänud

[17] Sooline palgalõhe= [(meeste keskmine palk-naiste keskmine palk)/meeste keskmine palk]*100%

organisatsiooni juhtkond, siis langeb palkade erinevus 16,4%-ni. See on selge märk, et ettevõtte palgalõhet mõjutavad kõrgelt tasustatud juht ning juhtkond ning meeste ja naiste arv juhtkonnas.

Tabel 24. Juhtum 5, organisatsiooni keskmine palgalõhe, keskmised tunnipalgad

	Sooline palgalõhe
Kõik töötajad koos lisatasudega	11.5%
v.a. ettevõtte juht	18%
Kui juht oleks meessoost	18%

Sooline palgalõhe naiste kahjuks on mõnevõrra üllatuslik, arvestades seda, et proportsionaalselt töötab meestest oluliselt suurem osa tootmistööliste ametikohtadel (87%) ning vähem kontoritööl. Seevastu naistest on pooled kontoritööl ning pooled tootmises. Selle selgituseks on asjaolu, et nii tootmistööliste kui kontoritöötajate puhul koonduvad naised keskmiselt madalama palgaga töökohtadele ning mehed kõrgematele (vt. Joonis 31). 77% tootmises töötavatest naistest (52% kõigist naistest) töötab kõige madalamale ametiastmele kuuluvatel ametikohtadel. Tootmises töötavad mehed töötavad aga ennekõike teisel ametiastmele kuuluvatel ametikohtadel. Kontoritööd tegevad naised on peamiselt 3.-4. astme ametikohtadel, mehed aga 5.-6. astmel. Seega on nii kontoritöötajate kui tehasetöötajate hulgas oluline vertikaalne segregatsioon naiste kahjuks.

Kui võrrelda omavahel naiste ja meeste mediaanpalku (millest pooled saavad suuremat, pooled väiksemat palka), saame palgalõheks oluliselt suurema 20,1%. Selle põhjuseks on ilmselt asjaolu, et suur osa naisi on madalamates palgadetsiilides, mistõttu jääb naiste palkade mediaan oluliselt madalamaks kui keskmine. Meeste palkade jaotus üle palgadetsiilide on ühtlasem, mistõttu on ka mediaan kõrgemal.

7.6.1 Sooline palgalõhe tehasetöötajate hulgas

Kui vaadata eraldi tootmistöölisi kolmes tootmistsehhis, näeme et töötasude soolised erinevused on hoopis suuremad kui ettevõttes tervikuna ning naiste töötasu jääb keskmiselt 25% meeste omadest madalamaks (Tabel 25). Tunnipalkade suurus ning sooline erinevus varieerub sõltuvalt tsehhist, kuna igas tsehhis täidetakse väga erinevaid tootmisülesandeid.

Esmalt panustab töötasu soolisesse lõhesse asjaolu, et ühes tsehhis, kus ei tööta üldse naisi, on töötasud teiste tsehhide tasemest keskmiselt mõnevõrra kõrgemad. Tegu on tsehhiga, kus on füüsiliselt ja tehniliselt kõige raskem töö, mida personalijuht hindab naistele täiesti sobimatuks.

Ülejäänud kahes tsehhis on sooline palgalõhe väga erineva suurusega. Tsehhis, kus traditsiooniliselt on töötanud ainult mehed (Tsehh1), kuid kus praeguseks on lisaks meestele veel neli naist, on naiste palgad 9,1% madalamad kui meestel (Tabel 25). Kaks naist töötab meestega samal ametikohal ning nende palgad on 8,8% madalamad kui meestel. See erinevus tuleneb sellest, et naised on sel ametikohal töötanud lühemat aega ning seetõttu ei ole nad jõudnud veel omandada kõiki töövõtteid ning saada piisavalt palgatõusu, et jõuda kõrgemate tunnipalga määradeni.

Lisaks töötab tsehhis1 ametikohal tootmistööline2 lisaks kolmele mehele üks naine ning tema palk on keskmiselt 8% meeste palgast kõrgem. Personalijuhi sõnul tuleneb see peamiselt asjaolust, et üks mees asus tööle poole aasta pealt, mistõttu ta ei ole jõudnud väljaõppes ning oskustega veel kõrgemale palgatasemele.

Tabel 25. Juhtum 5, tootmistööliste palgalõhe ametinimetuse lõikes

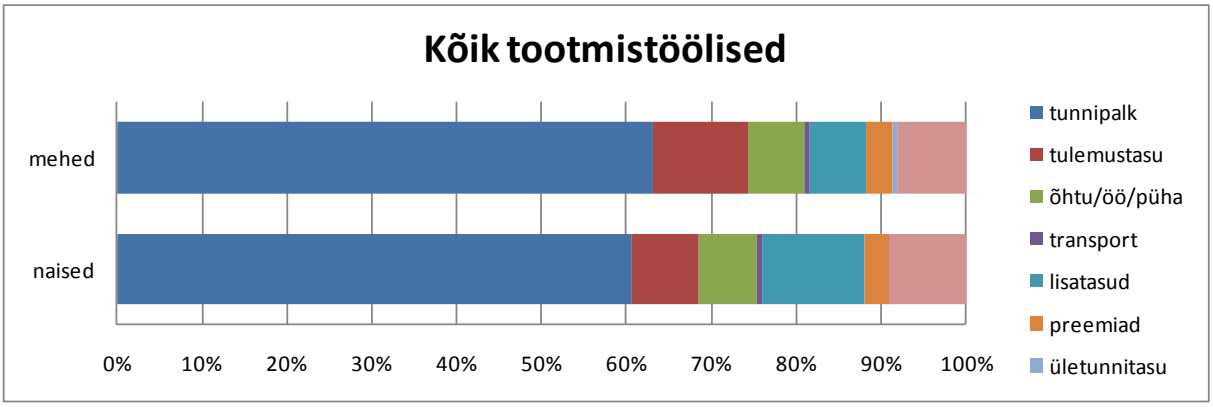
	Palgalõhe
Kõik ettevõtte tootmistöölised	**25%**
Tsehh1:	**9,1%**
Tootmistööline1	8,8%
Tootmistööline2	-8%
Tsehh2:	**24%**

	Palgalõhe
Tootmistööline3	31%
Kõik tsehhid (1-3)	**7,6**
Tootmistööline1	7,6
Tootmistööline2	-7,9
Tootmistööline3	26,7

Teises tsehhis (tsehh2) on palkade erinevus 24%. Selles tsehhis on märgata tugev vertikaalne ja horisontaalne sooline segregatsioon – kõik selle tsehhi naised töötavad ühel ametikohal (tootmistööline3), mis on kogu ettevõtte tootmistööliste madalaima palgaga ning lihtsaima tööga ametikoht (1. ametigrupp). Mehed selles tootmistsehhis jagunevad mitmete ametikohtade vahel, millest enamik kuulub 2. ametigruppi.

Osa Tsehhi2 mehi töötab samuti naistega samal ametikohal, kuid nende töötasud on naiste palgast keskmiselt 31% kõrgemad. See tuleneb personalijuhi sõnul sellest, et nende tööülesanded on keerukamad ja füüsiliselt raskemad operatsioonid on samuti nende kanda[18]. Peamise segregeerumise põhjusena nimetab personalijuht jällegi töö füüsilist raskust, kuid meeste ametikohad on ka tehniliselt oluliselt keerukamad. Selle ametikoha osas ei ole päriselt selgust, kas tegu on ühe või mitme ametikohaga – palgajuhendis eristatakse kolme tüüpi tootmistöölist3, kuid raamatupidamis-programmis nimetatakse neid kõiki ühe nimetusega. Seega ei ole süsteem päris üheselt mõistetav.

Selleks, et saada paremat pilti sellest, millest tulenevad töötasude soolised erinevused, vaatame, millistest komponentidest tootmistööliste töötasud koosnevad (Joonis 32). Näeme, et tootmistööliste töötasu koosneb väga paljudest erinevatest komponentidest. Osa on igakuised ning fikseeritud suuruses komponendid, osa sõltub tunnipalga suurusest ja tööpanusest ning osa on makstavad kord aastas või ühekordselt. Joonis 32 näeme, et nii meestel kui naistel moodustab palgajuhendi alusel määratud põhipalk (tunnipalk) vaid üle 60% töötasust (koos öise ja pühade ajal töötamise lisatasudega ligi 70%). Seega on tootmistöötajate kogutöötasu suuruse kujunemisel oluline roll lisatasudel ja erinevatel preemiatel. Meeste töötasu kujunemisel on tootmistööliste seas suurem roll tulemustasul, naistel aga lisatasudel. Samas on oluline meeles pidada, et 2009. aasta oli mõnevõrra erandlik aasta, kuna osa palka maksti välja lisatasude näol[19].

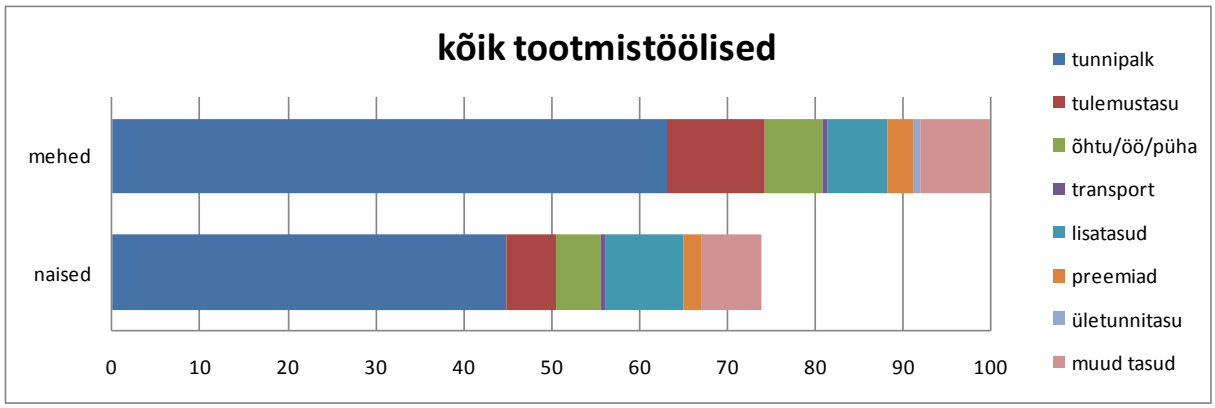


Joonis 32. Juhtum 5, tootmistööliste töötasu struktuur, % kogutasust

[18] Meestöölised peavad kogu tsehhi protsessi kõiki etappe valdama, seadistama masinaid, kandma materjale jms. ning nad vastutavad kvaliteedi eest. Naised töötavad vaid teatud lihtsamate protsessietappide juures ning jälgivad peamiselt masina tööd.

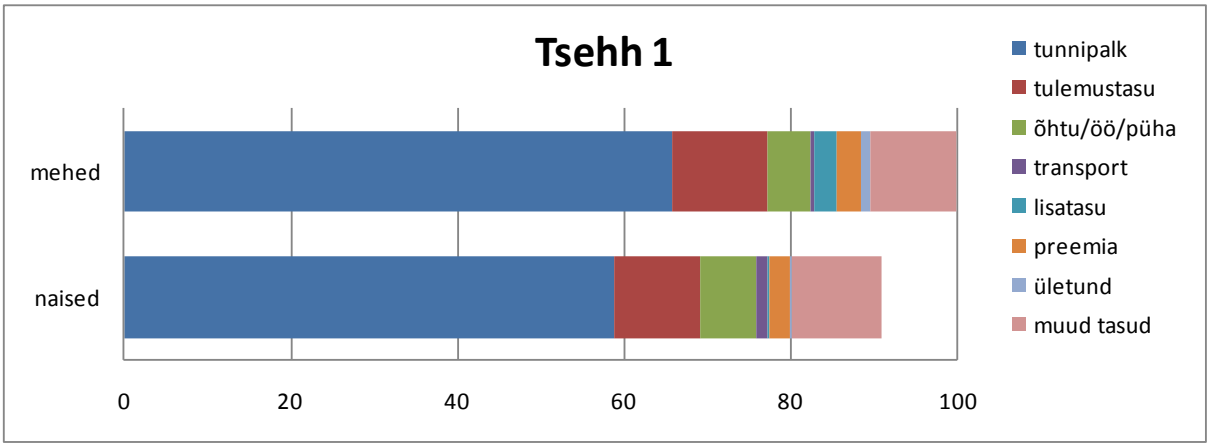
[19] Osa tootmist oli ajutiselt viidud üle 80% koormusele, kuid aegajalt ületas töö maht seda koormust ning lisaks tehtud töötundide eest ei makstud mitte tavapärast tunnipalka, vaid see kajastus raamatupidamises lisatasude hulgas. Kahjuks ei ole teada, milline osa lisatasudest moodustab lisatasu lisatöö eest, milline osa muud lisatasud. Ka ei ole teada, kas mehed ja naised tegid lisatööd ühesuguses koguses.

Kui võrrelda tootmistööliste tasude suurusi teisendatuna osakaaludeks meeste kogutöötasust (Joonis 33), näeme, et naiste tunnipalk (ehk see tunnitasumäär, mis on palgajuhendiga määratud), on oluliselt madalam kui meeste tunnipalk - sooline lõhe tunnipalgas on 29%. Osaliselt on sellest tulenevalt suurem ka meeste tulemustasu (tulemuspalga lõhe on 48%). Kui vaadata, mitu % oma palgast keskmiselt tulemustasude näol juurde teeniti, näeme, et naised on keskmiselt teeninud 13% oma tunnipalgast, samas kui mehed ligi 18%. See tuleneb ilmselt erinevustest tulemustasu süsteemides.



Joonis 33. Juhtum 5, tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)

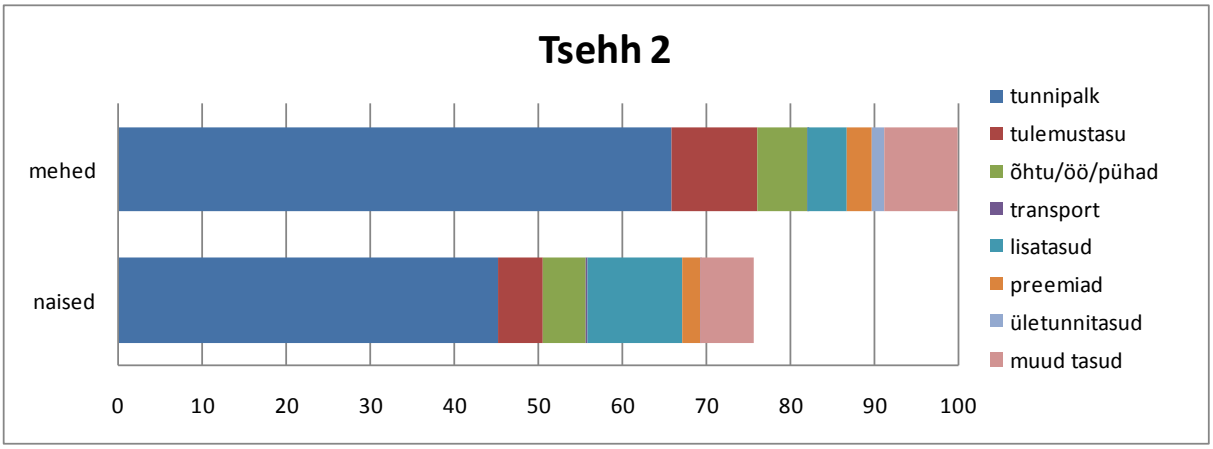
Kui vaadata töötasukomponentide jagunemist tsehhide lõikes, on pilt jälle erinev. Tsehhis 1, kus üldine palgalõhe oli võrreldes teise tsehhiga väiksem (9,1%), on ka tunnipalkade erinevus suhteliselt samas suurusjärgus (10,9%). Nii mehed kui naised on teeninud tulemustasu keskmiselt 17% oma tunnipalgast, mis on võrdne kõigi tootmistööliste keskmisega. Naised on saanud rohkem tasu õhtuse, öise ja pühadeaegse töö eest, mehed aga said rohkem lisatasusid ning ületunnitasusid (Joonis 34).



Joonis 34. Juhtum 5, tsehhi 1 tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)

Teises tsehhis on aga sooline erinevus tunnipalgas oluliselt suurem võrreldes tsehh1-ga (Joonis 35): naised teenivad keskmiselt 31% meestest vähem, mis on umbes samasuur sooline palgalõhe kui kõigi tootmistööliste keskmine. Ka siin on naiste tulemustasu väiksem kui meestel – naised on teeninud välja 11,7% oma tunnipalgast, mehed aga 15,8%, mis arvestatuna absoluutsummadesse on üsna märkimisväärne erinevus, kuna ka tunnipalgad on erineva suurusega. Tulemustasude lõhe on 49%.

Selles tootmistsehhis töötavad need mehed, kes saavad individuaalsel töötulemusel põhinevat tulemustasu, samas kui kõik ülejäänud töötajad saavad brigaadi töö tulemusel põhinevat töötasu. Ilmselt on tulemustasu arvestamise süsteemi erinevus on põhjuseks, miks selles tsehhis töötavate naiste tulemustasu protsent on teistest madalam.



Joonis 35. Juhtum 5, tsehhi 2 tootmistööliste töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)

Lisatasusid on selles tsehhis töötavad naised saanud meestest oluliselt rohkem, vähem aga muid tasusid ning ületunnitasu on samuti meestel kõrgem, kuid moodustab siiski üldisest töötasust suhteliselt väikese osa. naistele makstud suur lisatasu sisaldab endas olulisel määral lisatasu, mis on makstud täiendava töö eest[20].

7.6.2 Sooline palgalõhe kontoritöötajate hulgas

Kontoritöötajate21 sooline palgalõhe on oluliselt väiksem kui tehasetööliste palgalõhe. Siiski on naiste palgad keskmiselt 17,7% madalamad kui meeste palgad (Tabel 19). Märkimisväärne on asjaolu, et selline palkade lõhe on vaatamata sellele, et kontoritöötajate kõige kõrgema palgaga inimene on naine (juhataja). Kui juht jätta analüüsist välja, suureneb kontoritöötajate palkade erinevus 27%-ni. Kui asutuse juht oleks mees, oleks sooline palkade erinevus veelgi suurem: 33% naiste kahjuks.

Tabel 26. Juhtum 5, kontoritöötajate sooline palgalõhe

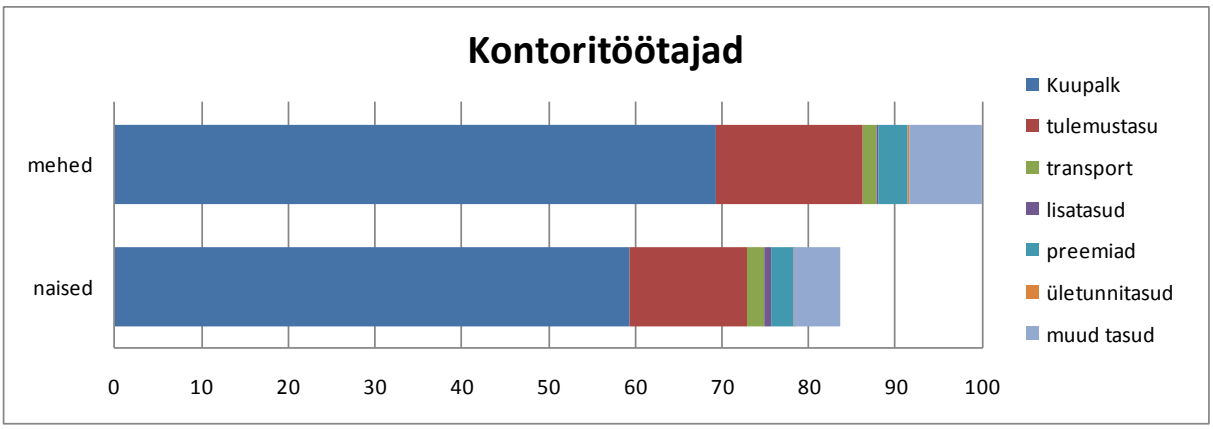
	Sooline palgalõhe
Kõik kontoritöötajad	17,7%
Kui juht oleks mees	33%
v.a. juht	27,0%

Nii nagu tehasetöötajate puhul, on ka kontoritöötajate puhul vertikaalne sooline segregatsioon üheks palkade erinevuse põhjuseks. Kuigi juhtkonna viiest inimesest kaks on naised, kuulub üks neist hindamistulemuste järgi kaks astet madalamale palgaastmele kui ülejäänud juhtkond. Samuti on madalamad ametikohad täidetud naistega (koristajad, sekretär, raamatupidaja). Naisi on küll ka juhtide hulgas, kuid need on reeglina madalama taseme juhid.

[20] Naised selles tsehhis olid viidud osalisele tööajale (80%), suurem osa meestest mitte – seda tootmisprotsessi loogika tõttu. Kuna töökoormus ajuti ületas 80% koormuse, siis lisandunud tööaja eest ei makstud tavapärast tunnipalka, vaid raamatupidamisandmetes kajastus see lisatasuna.

[21] Kontoritöötajateks arvestatakse need, kes saavad palka kuupalga alusel ning töötavad peamiselt kontoriruumides (juhtkond, kõiki kontoritöötajad, kuid ka näiteks koristajaid ja laooperaatorid)

Vaadates palgakomponentide jaotust, näeme esmalt, et võrreldes tehasetöötajatega moodustab kuupalk koos tulemustasuga suurema osakaalu kogupalgast – ehk teisisõnu, preemiad, lisatasud ja muud tasud mängivad palga kujunemises väiksemat rolli kui tootmistöölistel. Kuupalkade sooline lõhe on 14,5%, tulemustasude lõhe on 19% ning muude tasude puhul 35%. Ülejäänud tasukomponentide puhul on erinevused protsentuaalselt veelgi suuremad, kuid tegu on oluliselt väiksemate summadega ning nende mõju keskmise palga suurusele on väiksem. (vt Joonis 36).



Joonis 36. Juhtum 5, kontoritöötajate töötasude struktuur: töötasude komponendid osakaaludena meeste kogutöötasust (%)
Allikas: juhtum 5 töötasu andmed, autorite arvutused

Tulemustasu moodustab nii kontoris töötavate meeste kui ka naiste kogutöötasust pea võrdselt 16,5%-17%. Naised said tulemustasu näol töötasule lisaks 23% oma kuupalgast, mis on märkimisväärsemalt kõrgem protsent kui tehasetöötajate tulemustasud, mis oli keskmiselt 11-18% nende tunnipalgast. Kontoritöötajatel on tulemustasu protsent kõigile võrdne ning sõltub kogu organisatsiooni tulemusnäitajatest (v.a. müügiosakond, kellel on individuaalsed tulemusnäitajad).

Kui vaadata kontoritöötajate soolist palgalõhet osakondade lõikes (Tabel 27), näeme, et meeste ja naiste palkade erinevused on enamasti väga suured, kahe osakonna puhul tugevalt meeste kasuks, ühes naiste kasuks ning ühes puudub praktiliselt täiesti. Juhtkonnas on naisjuhi tõttu naiste palgad keskmiselt kõrgemad (juhi palk on ülejäänud juhtkonna liikmete palgast 46% kõrgem). Osakondade lõikes meeste ja naiste palgalõhe vaatamine on selgitatav osakonnasisese segregatsiooniga. Tabel 27 näitab, et igas osakonnas töötab mitmele erinevale palgaastmele kuuluvaid inimesi.

Ostuosakonnas on naine ametite hierarhias kõrgemal positsioonil kui mehed, teistes osakondades vastupidi. Finantsosakonnas on küll märkimisväärne pigem horisontaalne segregatsioon – mehed on tegevad IT valdkonnas, naised raamatupidamises.

Tabel 27. Juhtum 5, palkade erinevused üksuste lõikes

	Sooline palgalõhe	**Töötajate jagunemine palgaastmetele**	**Naiste osakaal palgaastme töötajatest**	**Naiste jagunemine palgaastmetele**
Juhtkond (5 inimest)	-19,0%	6 aste (80%) 4 aste (20%)	0% 100%	0% 100%
Finantsosakond (6 inimest)	36,4%	4 aste (33%) 3 aste(50%) 1 aste (2%)	50% 67% 100%	25% 50% 25%
Müügiosakond (9 inimest)	42,6%	5 aste (45%) 3 aste (55%)	0% 100%	0% 100%
Ostuosakond (7 inimest)	-37,7%	2 aste (14%) 1 aste (86%)	100% 0%	100% 0%

Tootmisosakond (15 inimest)	2,0%	5 aste (27%) 4 aste (13%) 3 aste (40%) 2 aste (27%)	25% 83% 50% 67%	11% 55% 11% 22%

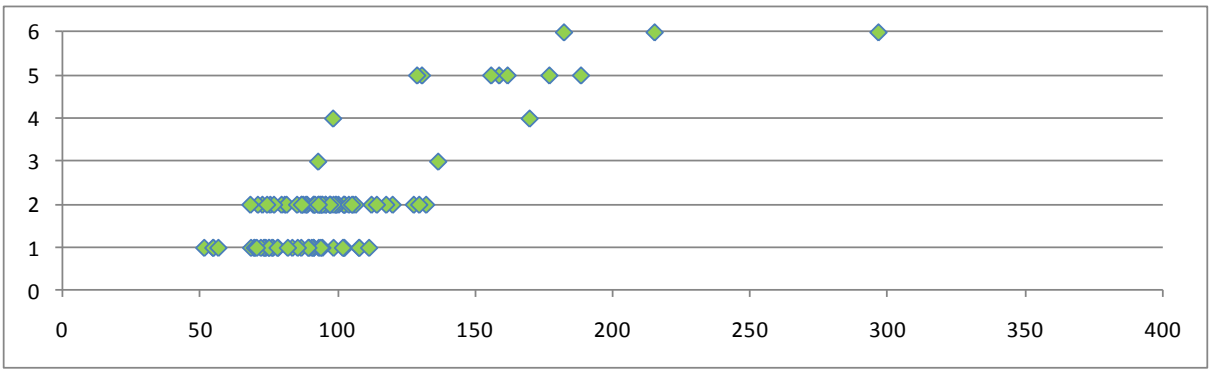
Allikas: juhtum 5 töötasu andmed, autorite arvutused

Märkimisväärne on müügiosakond, kust võib leida asutuse suurima töötasude erinevuse. Selles osakonnas on täielik segregatsioon: naised töötavad ühel ning mehed teisel, märksa kõrgemalt tasustatud ametikohal (vastavalt palgaastmetel 3 ja 5). Naiste palgaastme järgi määratud kuupalk on oluliselt madalam kui meestel (Tabel 27), meeste palk on tervelt 48% kõrgem. Märkimisväärne on aga, et selle osakonna naiste keskmine tulemustasu on tervelt 50% nende kuupalgast, meestel aga 37%. Antud osakonna näol on tegu on ainsa kontoritöötajate grupiga, kus on rakendatud individuaalne tulemustasu.

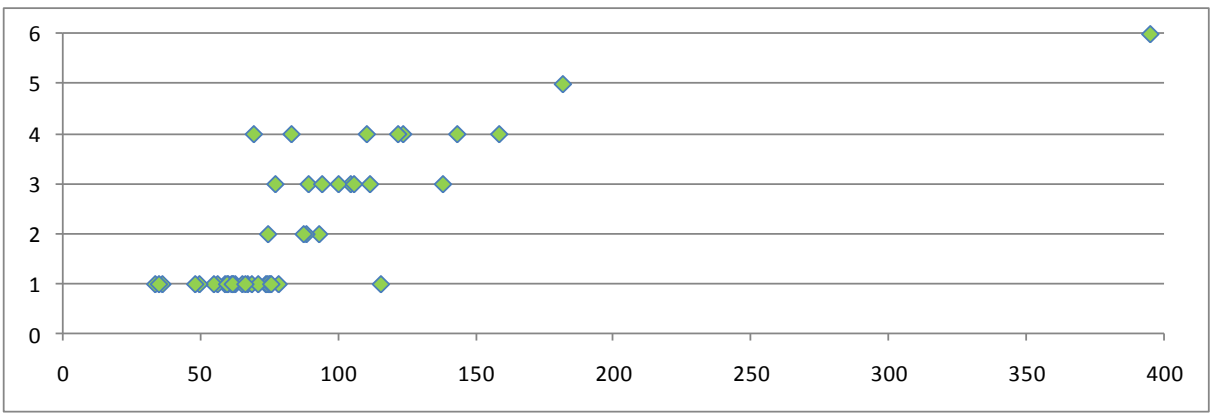
7.6.3 Palkade jaotus palgaastmete sees

Järgnevalt kasutame palgalõhe hindamisel võrdväärsel tööl ametikohtade hindamisel saadud ametigruppe. Ühte ametigruppi määratud ametikohad peaksid hindamise tulemustel olema ettevõtte jaoks sama väärtusega, mistõttu peaksid palgad samuti võrdväärsed olema.

Vaatame, kuidas jagunevad meeste ja naiste palgad organisatsioonis ametikohtade hindamise põhjal paika pandud ametigruppide sees. Joonis 37 ja Joonis 38 näitavad, milline on eri ametigruppidesse kuuluvatel ametikohtadel töötavate meeste ja naiste tunnipalk. Ametigrupp 1 tähistab madalaimat ning 6 kõrgeimat, iga punkt tähistab ühte töötajat. Näeme, et iga palgaastme sees on suhteliselt suur varieeruvus, seda ka samast soost töötajate puhul ning et esimese ja teise palgaastme puhul koonduvad naised meestega võrreldes mõnevõrra madalamale.



Joonis 37. Juhtum 5, meeste tunnipalkade jaotus ametigruppide sees
Allikas: juhtum 5 töötasu andmed, autorite arvutused



Joonis 38. Juhtum 5, naiste tunnipalkade jaotus palgaastmete sees

Allikas: juhtum 5 töötasu andmed, autorite arvutused

Kui vaadata soolist palgalõhet ametigruppide sees (Tabel 28), hakkab silma uuesti madalaim ametigrupp, millest on olnud juttu varasemalt. Tegu on ametigrupiga, kuhu kuulub suur osa naissoost tootmistöölisi, kelle palgad on samal ametikohal töötavate meestega võrreldes märkimisväärselt madalamad. Palgajuhendi järgi on 1. ametigrupi ametikohtade tunnipalga määrade varieeruvus üsna suur. Sõltuvalt ametikohast võib selle ametigrupi siseselt olla mõne ametikoha palk teisest kaks korda kõrgem. Teise palgaastme sees on võimalik tunnipalga määrade erinevus oluliselt väiksem (1,4 korda). Seega on palgajuhendisse sisse kirjutatud see, et 1. astmel on palkade variatiivsus suurem kui teisel astmel. Lisaks on antud ametigrupis naissoost koristajad, kelle palgad on teiste palkadest oluliselt madalamad. Kuid ka teistes ametigruppides on soolised palgalõhed suured.

Erandiks on ka 2. ametigrupp, kus soolist palgalõhet ei ole. Tegu on sellise ametigrupiga, kus on meeste suur ülekaal - naisi on vaid viis, kaks neist on need naised, kes edutati personalijuhi initsiatiivil seni ainult meeste poolt hõivatud ametikohtadele.

Tabel 28. Juhtum 5, sooline palgalõhe ametigruppides sees

	Sooline palgalõhe
6. ametigrupp	-71%
5. ametigrupp	-15%
4. ametigrupp	32%
3. ametigrupp	11%
2. ametigrupp	4%
1. ametigrupp	26%

Allikas: juhtum 5 töötasu andmed, autorite arvutused

7.7 Töötajate hinnangud personalipoliitikatele

Käesolevas juhtumis ei viidud organisatsiooni soovil läbi töötajate soolise tasakaalu hinnangute küsitlust, kuna alles oktoobris 2009.a oli läbi viidud töötajate üldine rahulolu-uuring ning organisatsiooni tööprotsesside tõttu (töö erinevates vahetustes) on töötajate täiendava küsitlemise organiseerimine keerukas. Elektrooniliselt poleks olnud küsitluse läbiviimine võimalik, kuna suur osa töötajatest ei kasuta arvutit. Lisaks toimusid organisatsioonis teatud ümberkorraldused ja muutused, mis oleksid langenud küsitlusega ühele ajale.

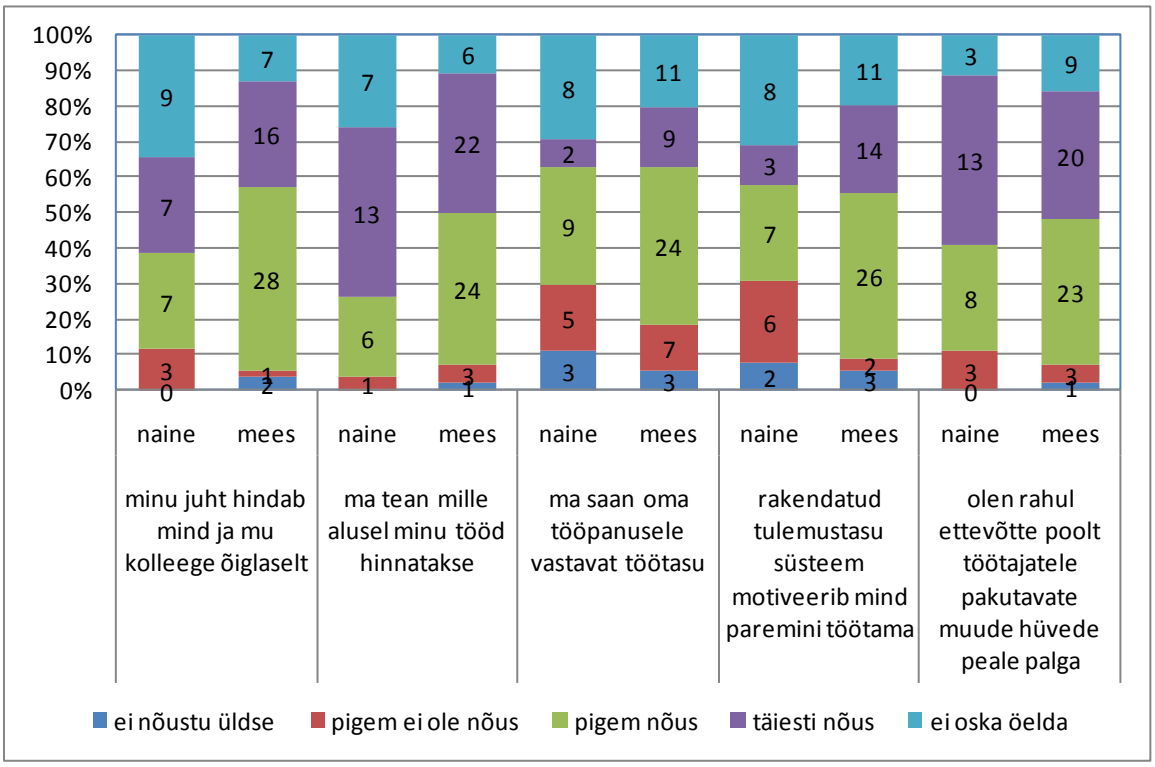
Tööandja hinnangul on töötajad üksteise palkadest teadlikud, kuna mõnel üksikul juhtumil, kui on soovitud uuele töötajale maksta tavapärasest normist kõrgemat palka, on ülejäänud töötajaskond sellest teadlikuks saanud ning ülejäänud töötajad on sellega rahulolematust avaldanud.

Et saada töötajate hinnanguid oma töötasudele ning nende õiglusele, kasutame andmeid, mis koguti ettevõtte poolt läbiviidud töörahulolu uuringuga. Saame üldise tausta ettevõtte töötajate rahulolust. Vaatame seda, milliseid hinnanguid annavad töötajad sellele, mille alusel tööd hinnatakse ning kas töötasud vastavad tööpanusele. Töörahulolu uuringule vastas 83 inimest ehk 56% kõigist töötajatest. Vastanutest oli 33% naised ja 67% mehed, mis vastab täpselt organisatsiooni töötajate soolisele jaotusele. 58% vastajatest olid oskustöölised, 35% spetsialistid ning 6% juhid.

Küsitluse tulemusel selgub, et üldiselt on naistöötajate hulgas mõnevõrra rohkem rahulolematust. 54% naistest ja 81% meestest leiab, et juht hindab neid ja nende kolleege õiglaselt. Samuti on naiste hulgas rohkem neid, kes ei oska küsimusele hinnangut anda (tervelt 45% naistest, 13% meestest) (vt Joonis 39).

Üldiselt töötajad teavad, mille alusel nende tööd hinnatakse. 70% naistest ja 85% meestest nõustuvad või pigem nõustuvad väitega „ma tean, mille alusel minu tööd hinnatakse“, 7% meestest ja 5% naistest ei nõustu või pigem ei nõustu. Kuigi suur osa töötajatest leiab, et juht hindab neid õiglaselt ning nad teavad ka, mille alusel tööd hinnatakse, ei arva siiski üsna suur osa töötajatest, et nad saavad oma tööpanusele vastavat töötasu. 45% naistest ja 61% meestest on nõus või täiesti nõus

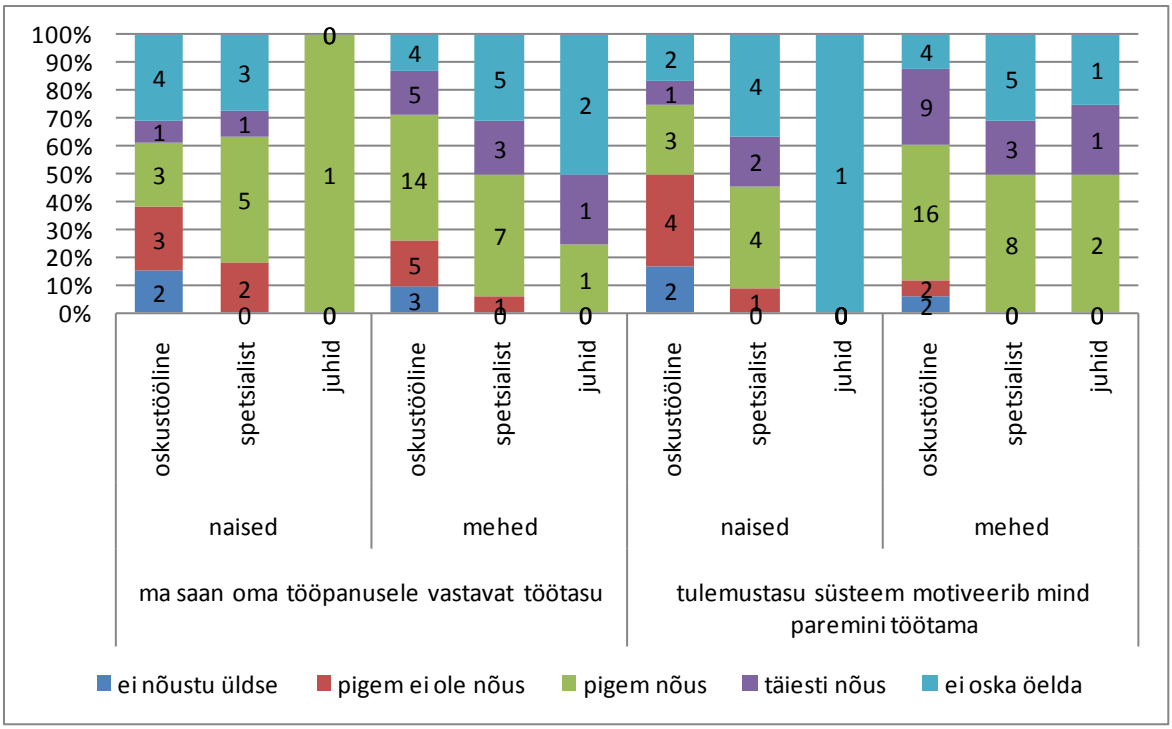
väitega, et ta saab oma tööpanusele vastavat töötasu, samas 31% naistest ja 19% meestest ei ole väitega nõus[22]. Naiste hulgas on oluliselt rohkem neid, kes ei oska anda hinnangut või annavad negatiivse hinnangu.



Joonis 39. Juhtum 5, hinnangud töötasustamisele soo lõikes

Samasugune olukord on ka tulemustasu korralduse hinnangutega – naiste hulgas on oluliselt rohkem neid, kes leiavad, et **rakendatud tulemustasusüsteem ei motiveeri neid paremini töötama.** 31% naistest ja 9% meestest ei nõustu või pigem ei nõustu, samas kui 38% naistest ja 74% meestest leiab, et tulemustasusüsteem motiveerib neid paremini töötama. Muude pakutud hüvedega on aga naised sama rahul kui mehed – 78% naistest ja 77% meestest ütleb, et nad on rahul või pigem rahul ettevõtte poolt töötajatele pakutavate muude hüvedega peale palga.

[22] 2005. aastal ei nõustunud 43% töötajatest väitega „minu palk vastab tööpanusele“



Joonis 40. Juhtum 5, hinnangud palgale soo ja ameti lõikes (vastanute arv ja jaotus)

Palkade avalikustamise kohta küsimusi käesolevas uuringus ei küsitud. Personalijuhi andmetel otseselt juhtkond ise palku ei avalikusta, kuid personalijuhi hinnangu kohaselt siiski töötajad teavad palgatasemeid. Selle näitena tõi ta esile selle, et kui vajadusel kellelgi makstakse mõnele tootmistöölisele palgajuhendiga ette nähtud palgast kõrgemat või madalamat palka, siis info levib suhteliselt kiiresti ning kolleegid avaldavad sellega rahulolematust. Siiski ei anna see informatsiooni selle kohta, kui suurel hulgal ettevõtte töötajatest on täpne ülevaade kõigi kolleegide palkade kohta.

7.8 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed

Organisatsioonis on keskmine palkade erinevus oluliselt väiksem kui Eestis keskmiselt. Peamiseks palkade erinevuse põhjustajaks on sooline horisontaalne ja vertikaalne segregatsioon. Naised ja mehed töötavad väga erinevatel ametikohtadel, ja kui asutuse naissoost juht välja arvata, on naised enamasti koondunud madalamatele positsioonidele, seda nii tehasetöötajate kui ka kontoritöötajate tasandil.

Teooria järgi tähendab bürokraatlikum ehk süsteemne ning reguleeritud palgasüsteem, et palkade määramises ei eksisteeri subjektiivsust, palgad on õiglased ning soolist ebavõrdsust palkade samal ametikohal ei ole. Antud juhtumi puhul näeme, et vaatamata väga reguleeritud palgasüsteemile, esineb siiski erinevus meeste ja naiste palkades nii organisatsioonis keskmiselt kui ka samal ametikohal. Selle põhjuseks võib tuua näiteks asjaolu, et palgasüsteemi ja edutamissüsteemi äärmise detailsuse tõttu erinevad samal ametikohal töötavate inimeste tegelikud tööülesanded, vastutus ning sellele vastav palk. Ühe ametikoha/ametinimetuse sees on tegelikkuses erineva raskusastmega ametid. Seega ei ole alati samade ametinimetuste taga alati täpselt samasugused tööd. Lisaks sõltub palgatase töötaja töö sooritusest ning oskuste tasemest

Juhtum näitab, et kuigi asutuses töötavad sama ametinimetusega inimesi, ei ole nende töö vastutus, töö keerukus ja ülesannete sisu täpselt ühesugused – seda sõltumata sellest, kas tegu on intellektuaalset tööd tegeva spetsialistiga või tehasetöölisega, kelle töö on eelduste kohaselt suhteliselt standardiseeritud. Tehasetöölistele on paika pandud detailselt reguleeritud ametisisene edutamisskeem, mis toob koos oskuste ja vilumuse kasvuga kaasa vastutusrikkama töö ning suurema

palga. Selline palgasüsteem on motiveeriv ning hoiab ilmselt töötajate palgad heas kooskõlas töötajate tegeliku panusega organisatsiooni.

Segregatsioon on peamiseks organisatsiooni palkade erinevust põhjustavaks asjaoluks. Naised on tööandja sõnul tootmistööliste hulgas madalamat vastutust ja oskusi nõudvatel ning seega ka madalama palgaga ametikohtadel. Enamik meeste poolt täidetud ametikohtadest nõuavad füüsilist jõudu. Füüsilist jõudu nõudvatele ametikohtadele eelistab personalijuht meestöötajaid, kuid ta leiab, et ka naised ise ei soovi nendel töökohtadel töötada. Erandiks on üks ametikoht, kuhu tööjõu puuduses koolitati kaks naist, kes siiani ametiga hästi toime tulevad. Sellel ametikohal on ka palkade erinevused organisatsiooni väiksemaid.

8 Juhtum 6

Juhtumi analüüs põhineb järgmistel allikatel:

1. 2010 aasta palgaandmed töötajate lõikes (ettevõte juhi ütluste põhjal)
2. Korduvad intervjuud ettevõtte juhiga palkade määramise, edutamise ja värbamise põhimõtete kirjeldamiseks.

8.1 Organisatsiooni kirjeldus

Tegevusala: Tootmisettevõte erasektoris, sinikraeline. Omanikeks nii eestlased kui ka välismaalased

Asukoht: Maakonnakeskus Eestis

Suurus: Keskmise suurusega organisatsioon, 2010. aasta seisuga töötab asutuses 41 inimest.

Ametite arv ja jaotus: Erinevaid ameteid on organisatsioonis 13, neist 6 on tootmisüksuses.

Sooline tasakaal ja segregatsioon: 2010. aasta seisuga on 76% töötajatest naised ja 24% mehed. Ettevõtte ametikohad on sooliselt täielikult segregeerunud, omamata samal ametipostil erinevast soost töötajaid. Naiste ülekaal on nii ettevõtte valgekraeliste kui ka sinikraeliste töötajate seas.

Osakonnad: 2010. aasta seisuga jaguneb organisatsioon neljaks osakonnaks, sealhulgas on kolm tootmisosakonda. Neljanda osakonna moodustavad ettevõtte valgekraelised töötajad (2 meest, kellest üks on ettevõtte juhataja ja 4 naist).

Palgasüsteem: Sõltuvalt töö iseloomust, koosnevad kuised töötasud erinevates osakondades erinevatest komponentidest. Kõikidel töötajatel on 2 palgakomponenti: kuine põhipalk ja tulemustasu.

8.2 Hüpoteesid

Järgnevalt võtame kokku organisatsiooni kirjeldusest saadava informatsiooni ning lähtudes eespool toodud teoreetilistest seostest ja eeldustest püstitame hüpoteesid.

Käesoleval juhul on ettevõtte erinevate ametigruppide vahel täielik sooline segregatsioon, mis viitab võimalusele, et eksisteerib ka sooline palkade lõhe.

Tegu on väikese organisatsiooniga, kus palgad on suurema tõenäosusega ka kõigile teistele teada ning see võimaldab töötajatel küsida võrdväärse töö eest võrdväärset palka. Sellest võiks järeldada, et soolist palkade erinevust organisatsioonis ei ole.

Antud juhtum käsitleb tootmisettevõtet, tootmissektoris on tükitasu kasutamine palgasüsteemis levinud praktika. Soolist palgalõhet käsitlenud kirjanduses on jõutud järeldusele, et kõige lihtsamini mõõdetavate töötulemustega tööde korral ja tükitasu rakendamisel on soolised palgaerinevused võrdväärsel tööl kõige väiksemad.

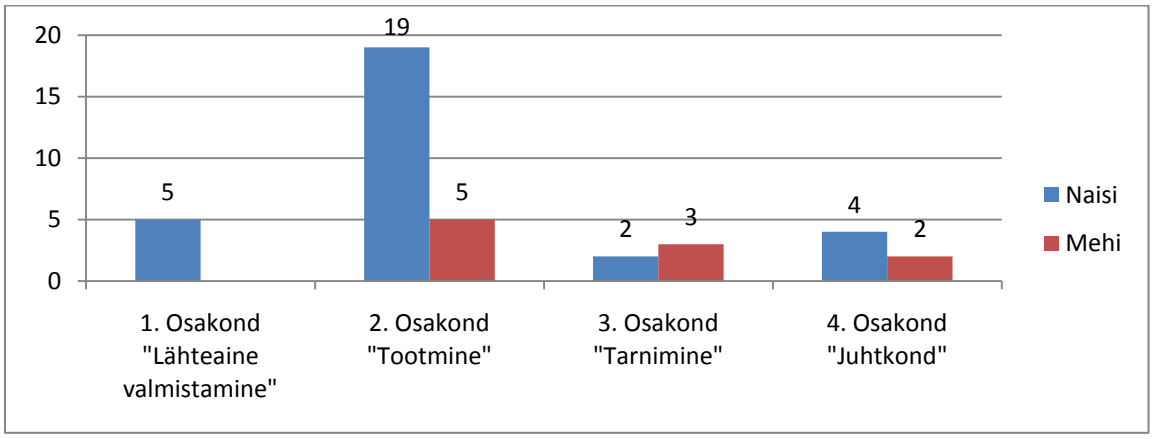
Organisatsioon asub maakonnakeskuses, kus võib rääkida regionaalselt piiratud tööturust, mis teatud tingimustel võib viia palgalõheni.

8.3 Organisatsiooni struktuur

Ettevõtte töötajaskond on 80% ulatuses sinikraeline. Valgekraelisi töötajad on kuus: juht ning ülejäänud kontoritöötajad (müügisekretärid, müügiesindaja, vanem meister), kellest kaks on mehed ja neli naised. Ettevõtte juht on mees.

Töötajate arv on aasta-aastalt kasvanud - ettevõtte algusaegadest kuni praeguseni 16st inimesest 41ni. Ettevõttes tervikuna on töötanud 130 töölepingulist töötajat, mis teeb keskmiselt 16 töötajat aasta kohta, Kõige suurem kaadri voolavus toimus 2006. ja 2007. aastal, mil oli majanduse õitsenguperiood.

Ettevõttes töötab kokku 10 meest ja 31 naist. Kõige suurem osakond on „Tootmine“, kus töötab 63% ettevõtte naistöötajatest ja 50% ettevõtte meestöötajatest. Osakonnas „Lähteaine valmistamine“ töötab 5 naist ja tootmisosakonnas „Tarnimine“ 3 meest ja 2 naist.



Joonis 41. Juhtum 6, osakondade töötajate sooline jaotus

Ametinimetuste (mida on 13) puhul lähtutakse töö iseloomust ning sama ametinimetusega töötajatel on samad tööülesanded. Tööülesanded on kirjas ametijuhendis, mida muudetakse vajadusel. Erand ametinimetuse ja tööülesannete vastavuses tekib situatsioonis, kus töötaja asendab teise valdkonna töötajat.

Tabel 29. Juhtum 6, töötajate struktuur 2010. aastal (5)

Osakond	Amet	Mehi	Naisi	Kokku
Tootmine	Tootmistööline		46%	**46%**
Tootmine	Mehhaanik	12%		**12%**
Lähteaine valmistamine	Meister		7%	**7%**
Lähteaine valmistamine	Meistri abi		5%	**5%**
Tarnimine	Müügisekretär		5%	**5%**
Tarnimine	Komplekteerija	7%		**7%**
Valgekraelised	Vanem meister		2%	**2%**
Valgekraelised	Müügiesindaja		2%	**2%**
Valgekraelised	Müügidirektor	2%		**2%**
Valgekraelised	Pearaamatupidaja		2%	**2%**
Valgekraelised	Tootmisjuht		2%	**2%**
Valgekraelised	Juhatuse esimees	2%		**2%**
	Koristaja		2%	**2%**
	Töötajaid kokku	**24%**	**76%**	**100%**

Allikas: Intervjuu ettevõtte juhiga

Samal ametikohal erinevast soost töötajaid ettevõttes pole (vt ka Tabel 29). Komplekteerijana on küll minevikus töötanud naissoost isik, kelle palk oli ettevõtte juhi sõnul võrdne samal ametikohal meessoost töötajaga. Põhjus, miks naised tootmisüksuses meestega võrdväärsetel kohtadel ei tööta, on see, et mehed teevad tootmisüksuses (tootmisüksuse all peetakse siinkohal ja edaspidi silmas kõiki osakondi, kus töötavad sinikraelised töötajad ehk kõiki osakondi peale juhtkonna) töid, mis nõuavad füüsilist pingutust (raskete koormate tõstmist). Samuti nõuavad meeste poolt tehtavad tööd erialast haridust, mida naistel on väga harva või pole üldse. Selliste töödena peetakse silmas näiteks mehhaaniku tööd.

Tööettevõtulepinguga palgatakse töömahu suurenemise korral ka lisatööjõudu (tavaliselt 2 lisainimest), kuid kuna tegu pole koosseisuliste töötajatega, ei ole neid antud analüüsi ka kaasatud.

8.4 Personalipraktikad

8.4.1 Palgasüsteem

Ettevõtte töötajate tasustamine toimib fikseeritud kuupalga alusel. Sinikraeliste ja valgekraeliste ametipalk koosneb erinevatest palgakomponentidest, mida rakendatakse erinevalt. Tootmistööliste palgakomponendid on distsiplineeriva toimega ning võivad mõjutada fikseeritud kuist tasu vaid negatiivselt. Valgekraeliste töötajate palgakomponendid võivad mõjutada kuist tasu vaid positiivselt.

Ettevõtte sinikraeliste töötajate puhul on paigas tasustamissüsteem ja individuaalseid palgakokkuleppeid töötajatega ei sõlmita. Tasud on määratud asutuse juhi poolt. Tootmistöötajate palk koosneb põhipalgast ja tulemustasust, millele lisandub ka praagiprotsent, mis mõlemad võivad mõjutada fikseeritud kuist tasu vaid negatiivselt.

Töötasude komponendid sõltuvad üksusest, kus töötaja töötab. Töö tasustamine on reglementeeritud ametijuhendite alusel. Palkade põhikomponendid on järgmised:

1. Kuine põhipalk, mille määr sõltub ametikohast.
2. Kuine individuaalne tulemustasu, mida makstakse kõigile koos põhipalgaga.
    a. Tootmisüksuse tulemustasu sõltub distsipliinist. Tootmisüksuse tulemustasu on fikseeritud summa kõigile sinikraelistele töötajatele, moodustades ligikaudu 18% keskmisest tootmistööliste palgast. Tulemustasust arvestatakse pool maha, kui töötaja on rikkunud töösisekorraeeskirju. Seega ei ole tulemustasu seotud otseselt töötaja töise panusega. Tegu on fikseeritud summaga, mida makstakse üldjuhul igakuiselt kõigile töötajatele, kuid mida saab rikkumise korral vähendada.
    b. Müügiga tegelevate valgekraeliste töötajate tulemustasu sõltub personaalsetest müügitulemustest ning töötajal on võimalik teenida ühes kuus kuni 100% oma palgale lisa.
3. Staažitasu 1% ametipalgast iga töötatud aasta kohta, arvestati alates esimesest aastast. Staažitasu maksti kuni 2009 aastani.
   Tootmisüksuse töötajate puhul võib töötasu suurust vähendada lisaks distsipliini rikkumistele ka praagiprotsent. Tootmisüksuse praak on mõõdetav erinevate kriteeriumide alusel. Kriteeriumid on vastavalt osakondadele erinevad ning mõningates osakondades on olemas ka lubatud praagimäär, mida ületades arvestatakse töötajal palgast praagiprotsent. Praagiprotsent on osakonniti kollektiivne, mis motiveerib töötajaid kontrollima ka teineteise tööd. Sarnaselt tulemustasule on palga praagiprotsent tasustamissüsteemi seatud distsiplineeriva eesmärgiga – toote praak on mõõdetav protsentuaalselt ja ületades lubatud 2%, vähendatakse töötasu ületatud praagiprotsendi võrra.

Kuna tootmisüksuses töötab 86% naistöötajatest ja 80% ettevõtte meestöötajatest, ei esine praagiprotsendi rakendumisel soolist erinevust.

8.4.2 Lisatasud ja kompensatsioonid

Asutuse juhi sõnul toodab ettevõte impulsstoodet[23], mille puhul müügimahtude kõikumine on ulatuslik ja prognoosimatu. Kui tellimuste arv suureneb järsult ning töötajad teevad lisatööd, tasutakse lisatundide eest ka vastavalt.

Juhul kui töötaja asendab kõrgema kvalifikatsiooniga töötajat, makstakse talle lisatasu asendustöö eest.

Ametiauto on ettevõttes kolmel müügiga seotud ametiala esindajal. Ametialane mobiiltelefon on viiel meestöötajal ja kuuel naistöötajal, kelle töö eeldab telefoni teel suhtlemist. Mobiiltelefoni kasutamisega rahalist limiiti ei kaasne, st makstakse kinni kõik telefonikulud.

[23] Toode, mille ostu tavaliselt inimene ette ei planeeri, vaid teeb seda hetkeajendil

Seoses majanduslangusega pole palkasid viimaste aastate jooksul tõstetud ega ka langetatud.

Täiendavaid rahalisi toetusi ega preemiaid ettevõttes ei maksta.

8.5 Muud personalipraktikad

Ettevõtte juhi sõnul on edutamine võimalik, kuid üldiselt vaid juhul, kui organisatsioonist keegi töölt lahkub. Praktikas edutamist aga palju ette pole tulnud.

Tootmisüksuses töötab kaks vahetust – hommikune ja õhtune. Teine vahetus teeb vastavalt sellele tööd, kui palju tellimusi eelmisest vahetusest täitmata on. Kuna tasustamissüsteem ei lähtu tükitöötasust, on töö korrektse täitmise motivaatoriks tulemustasu, mis töösisekorra eeskirjade rikkumise puhul võib poole võrra ehk kuni 9% (arvestades, et tootmistööliste keskmine tulemustasu moodustab kuni 18% keskmisest tootmistöölise palgast) väheneda. Töö sisekorraeeskirjadega on reglementeeritud näiteks töö alguse ja lõpu aeg, 2 lõunapausi, 2 kohvipausi, pärast suitsetamist kätepesemine jne.

Tootmisüksuse vahetuste sooline mõju palkadele on neutraalne.

Kaks korda aastas toimuvad meeskonnakoolitused, mis funktsioneerivad ka suve- või talvepäevadena. Seoses majanduslangusega ja koolituskulude kärpimisega on viimastel aastatel loobutud talvisest koolitusest.

Tootmistöölise rasestumise korral võimaldatakse talle töö, mis on tema seisundile kohane ehk töö, mis ei nõua füüsilist pingutust. Töötaja lapsepuhkuselt naasmisel jätkab ta töötamist sama tasu eest mis oli enne lapsehoolduspuhkusele minekut, arvesse ei võeta asjaolu kas samal ametikohal on palk vahepeal muutunud või mitte.

Ettevõtte palgad pole avalikud ning töötajatel on konfidentsiaalsuslepingus sätestatud, et oma palga avalikustamine on keelatud. Samas oli ettevõtte juht seda meelt, et töötajad siiski räägivad oma palkadest ja on teadlikud teineteise sissetulekust.

8.5.1 Värbamine

Kuna tegu on väikese organisatsiooniga, puudub ettevõttes personalitöötaja, kes laiemalt personaliküsimustega tegeleks. Töötajate värbamise ning sellega seonduva asjaajamisega tegeleb organisatsiooni tippjuht.

Organisatsioonis valitsevat soolist segregatsiooni peab ettevõtte juht paratamatuseks. Ta nendib, et oleks valmis värbama naistöötajaid töökohtadele, kus töötavad (nende asutuses) vaid mehed, kui neil oleks selleks vastav kvalifikatsioon ja kogemus, kuid selliseid naisi ei leidu väga. Tema hoiakut selle kohta, miks on sooline tööjaotus, illustreerib hästi järgnev intervjuuväljavõte:

”Seda on nagu raske öelda, et kas meheks olemine on kvalifikatsioon, aga selles suhtes miskipärast remondivad mehed rohkem elektriasju kui naised.”

Naisi pole värvatud seetõttu ametikohtadele, mida täidavad mehed, et juhi hinnangul on tööstuses vaja suuremaid investeeringuid tootmisliinidele selleks, et seal saaks töötada ka naised.

Ettevõtte juht pole kategooriliselt vastu võimalusele, et naised võiksid töötada traditsiooniliselt mehistel ametikohtadel. Rääkides naiste ja meeste töödest, toob ta näitena soomlaste analoogse tootmisettevõtte, kus töötavad laos naised.

Intervjuust selgus ka, et mehed ei kandideeri ametikohtadele, kus üldjuhul töötavad naised – kuigi siinkohal pole takistuseks bioloogilised erinevused ning mehed võiksid teha ka traditsioonilisi naiste töid. Meeste töötamine naistele omistatavatel töödel vähendaks ka soolist segregatsiooni.

8.6 Palkade erinevus arvuliselt

Palgakomponendid ja palgapoliitika on ettevõtte juhi poolt määratud ning paika pandud sõltuvalt töö sisust ning vastavast turusituatsioonist.

Palkade erinevuse hindamise aluseks on 2010. aasta kuupalga andmed, mis kajastavad n-ö lepingujärgset kokkulepitud kuupalka, milles sisaldub tulemustasu, kuid milles ei kajastu rakendatud praagiprotsent või tulemustasu vähendamine. Kahjuks ei olnud võimalik ettevõttest saada raamatupidamisandmeid, mis kajastaksid tegelikult väljamakstud töötasusid. Ettevõtte juht oli intervjuul nõus ütlema vaid töötajate kuupalku (kuhu on sisse arvestatud tulemustasu). Palkade analüüsis ei ole arvestatud koristaja palgaga, kuna koristaja ei tööta ettevõttes täiskohaga ning seepärast pole tema töötasu ka võrreldav täiskohaga töötajatega.

Kuna kuised palgaandmed ei kajasta rakendatud praagiprotsenti või ka tulemustasu vähendamist, on võimalik arvutustes analüüsida ainult sissetulekute erinevust.

Kuna tulemustasu ja praagiprotsenti rakendatakse kollektiivselt osakonniti ning kahes tootmisosakonnas (kolmest) töötavad nii naised kui ka mehed, ei esine praagiprotsendi ja tulemustasu vähendamises soolist ebavõrdsust. Seega ei tohiks nende andmete puudumine oluliselt mõjutada palkade erinevuse analüüsi tulemusi.

Ettevõtte madalaima kuise töötasu osakaal on kõrgeimast tasust 21%. Madalaim tootmistööliste palk moodustab kõrgeimast tootmistöölise palgast 52%. Keskmine sooline palgalõhe[24] tootmisüksuses on 2010. aasta palgaandmetele tuginedes 27,3% meeste kasuks ehk meessoost tootmistööliste palgad on 27,3% naiste omadest kõrgemad. Kogu ettevõtte sooline palgalõhe on 34,24% (vt. Tabel 30). Kui arvestada mediaanpalkasid, on ettevõtte sooline palgalõhe mõnevõrra väiksem kui keskmine ehk 27% meeste kasuks. Arvestades Eesti keskmist palgalõhet (mis on sarnases suurusjärgus), on tegu tüüpilist palgalõhet iseloomustava näitega. (vt ka Joonis 42)

Kui ametikohad poleks sooliselt segregeerunud, võiks ettevõtte sooline palgalõhe olla märgatavalt väiksem. Kui ettevõtte juht oleks vastassoost (ehk naine), oleks palgalõhe umbes poole väiksem 16,21% meeste kasuks. Samas jääb ikkagi suhteliselt suur palkade erinevus, mida selgitab suures osas horisontaalne segregatsioon ehk naiste ja meeste koondumine erinevatele ametialadele, millele on määratud erinevad tasud.

Tabel 30. Juhtum 6, sooline palgalõhe osakondade siseselt ja üldiselt

Ettevõtte üksus	Naiste arv	Meeste arv	Palgalõhe
1. Osakond "Lähteaine valmistamine"	5		
2. Osakond "Tootmine"	19	5	40,48%
3. Osakond "Tarnimine"	2	3	-21,13%
4. Valgekraelised töötajad	4	2	31,63%
Ettevõtte keskmine	30	10	34,24%
Ettevõtte keskmine (ilma valgekraeliste töötajateta)	26	8	27,30%

Allikas: 2010. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Organisatsiooni iseloomustab horisontaalne segregatsioon, kus mehed töötavad üldjuhul ametikohtadel, mis nõuavad kvalifikatsiooni ja ka füüsilist jõudu. Seetõttu on ettevõtte juhi sõnul ka meeste palgad keskmiselt kõrgemad kui naistel. Samas on oluline mainida, et erandlikult on osakonnas „Tarnimine“ palgalõhe 21,1% meeste kahjuks, kuna osakonnas töötavad naised vastutusrikkamal ametipostil.

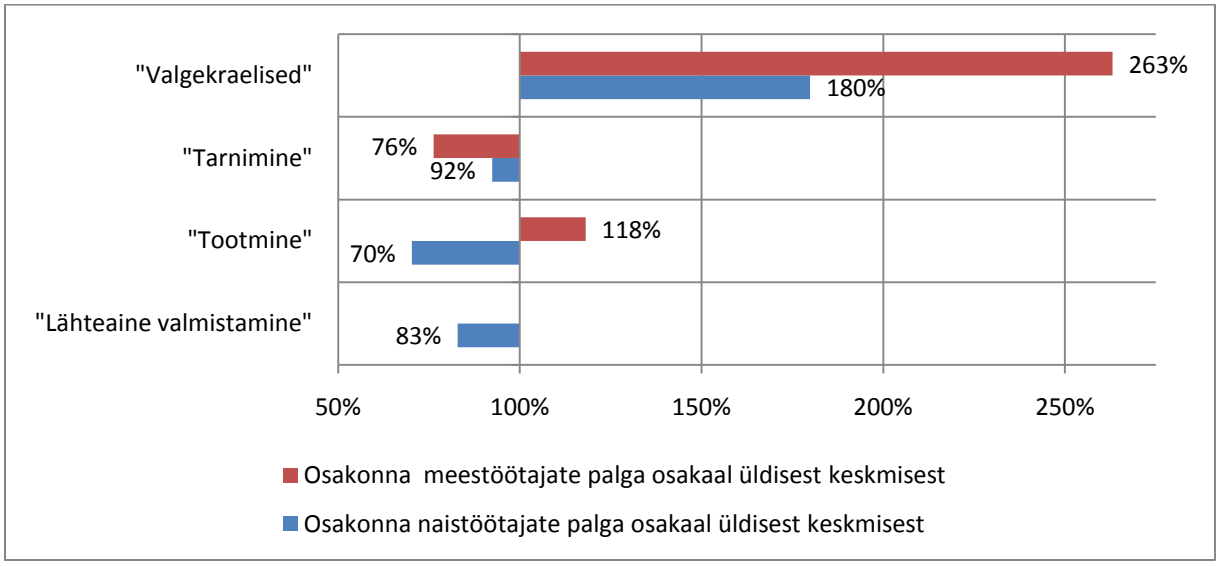
Ettevõttes ei ole läbi viidud töökohtade hindamist, mis võimaldaks võrrelda erineva sisuga töid omavahel ning hinnata, millised erineva ametinimetusega tööd on võrdväärsed ning peaksid olema võrdväärselt tasustatud.

Analüüsides erinevaid ettevõtte osakondi, näeme et tootmistööliste palgad on keskmiselt 2,5 korda väiksemad kui valgekraelistel töötajatel. Tootmisüksuse naistöötajate palgad on alla ettevõtte

[24] Palgalõhe on arvutatud meetodil: (meeste keskmine palk - naiste keskmine palk) / meeste keskmine *palk * 100%)*

keskmise palga ning vaid osakonna „Tootmine“ meestöötajad teenivad 18% üle ettevõtte keskmise palga. (vt ka Joonis 42) Valgekraeliste töötajate seas on naiste ja meeste palgaerinevus 31,63 %. Samas on oluline märkida, et valgekraeliste töötajate sekka kuuluvad ka müügiesindaja (naine) ning müügijuht (mees), kelle tulemuspalk on igakuiselt sõltuv kasumist. Kuna müügiesindajal on võimalik teenida kuus kuni 100% oma palgale lisa, tähendab see, et aastane meeste ja naiste vaheline palgalõhe ettevõtte valgekraeliste töötajate seas võib varieeruda 22%-32% ulatuses.

Ka valgekraelist töötajaskonda iseloomustab horisontaalne segregatsioon – naised ja mehed on erinevatel positsioonidel (nt on naised müügisekretär, pearaamatupidaja jne).



Joonis 42. Juhtum 6, osakondade keskmise palga osakaal ettevõtte keskmisest palgast
Allikas: 2010. aasta palgaandmed, autorite arvutused

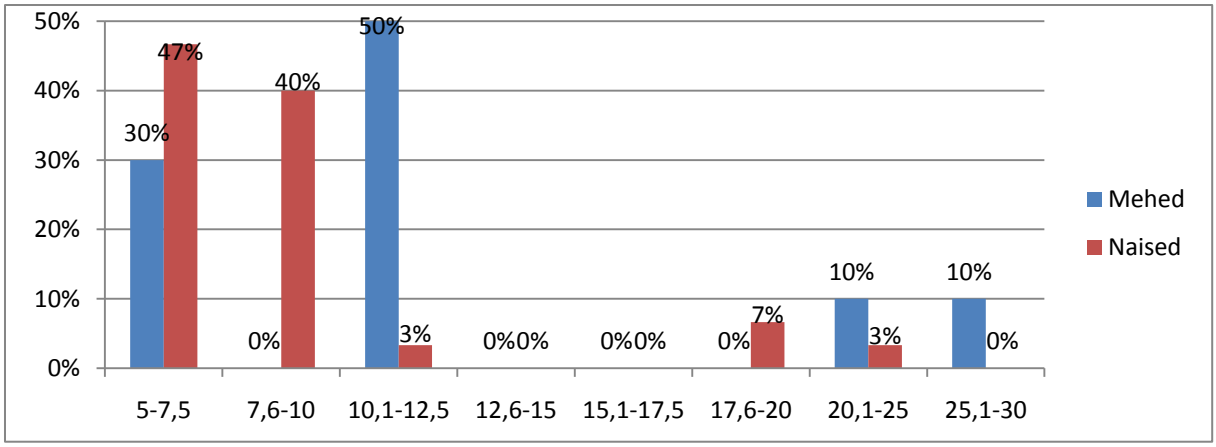
Kui vaadelda tootmisüksuse keskmisi palkasid, teenivad osakonnas „tootmine“ naised 87% tootmisüksuse keskmisest palgast ning osakonnas „tarnimine“ mehed 6% alla keskmise tootmisüksuse palga. Ülejäänud segmentides teenivad tootmistöölised 2%-46% keskmisest kõrgemat palka. (vt. ka Tabel 31)

Tabel 31. Juhtum 6, tootmisüksuse nais- ja meestöötajate palga osakaal tootmisüksuse keskmisest sissetulekust

	Keskmine naistöötajate palga osakaal tootmisüksuse keskmisest	**Keskmine meestöötajate palga osakaal tootmisüksuse keskmisest**
Osakond "Lähteaine valmistamine"	102%	
Osakond "Tootmine"	87%	146%
Osakond "Tarnimine"	114%	94%

Allikas: 2010. aasta palgaandmed, autorite arvutused

Liigitades töötajad palga järgi ettevõtte palgaskaalale, ilmneb, et enamus naisi (90%) on koondunud palgaskaala madalamat palka tähistavasse osasse, kuigi ka 80% meestest kuulub samasse palgaskaala vahemikku, saavad palgaskaala kõrgemat palka 20% ettevõtte mehi ning 10% naisi. (vt Joonis 43. Juhtum 6, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu (tuhat krooni)).



Joonis 43. Juhtum 6, töötajate osatähtsus mees- ja naistöötajatest, kes saavad vastavas suuruses töötasu (tuhat krooni)
Allikas: juhtum 6 2010. aasta palgaandmed, autorite arvutused

8.7 Personalipraktikate ja soolise palgaerinevuse seosed

Antud ettevõtte naiste ja meeste palga erinevus on kogu ettevõttes 34,24% ja tootmistööliste seas 27,3% meeste kasuks. Eesti keskmine palgalõhe on samas suurusjärgus ning juhtum peegeldab Eesti töötleva tööstuse sektori keskmist palgalõhet.

Palgasüsteem on tootmisüksuses välja kujunenud ja individuaalseid kokkuleppeid palga suhtes ei tehta, mistõttu palkade määramisel on ruumi subjektiivsusele vähe. Samas ei ole palgatasemete määramise aluseks töökohtade hindamine vaid tööandja on töötasud kindlaks määranud vastavalt sellele, milline on tema hinnangul töökohal nõutav vastutustase, kvalifikatsioon ja (füüsiline) koormus. Seda, kas määratud palgatasemed on kooskõlas töökoha väärtusega ettevõttele, ei ole seega võimalik hinnata. Samuti pole võimalik öelda, kas asjaolu, et ametikohad, kus töötavad naised, on madalamalt tasustatud, on võrdväärse töötasu printsiipidega kooskõlas. Igal juhul on antud juhtumi puhul sooline palgalõhe tingitud naiste koondumisest ametikohtadele, mis nõuavad väiksemat kvalifikatsiooni ja füüsilist koormust. Antud juhtumi puhul töötab kõige madalama keskmise palgaga osakonnas üle 60% ettevõtte naistöötajatest ja ettevõtet iseloomustab horisontaalne segregatsioon.

Organisatsioonil on kehtestatud tasustamissüsteem ning sinikraeliste töötajate (tootmistööliste) puhul individuaalseid palgakokkuleppeid ei tehta (tootmistöölistel on üldjuhul ka madalam kvalifikatsioon). Kui ametikohad poleks sooliselt segregeerunud, võiks ettevõtte sooline palgalõhe olla märgatavalt väiksem.

Kuigi tegu on tootmisettevõttega, mille töötajate töö individuaalsed tulemused võiksid potentsiaalselt olla hästi mõõdetavad, ei ole ettevõttes rakendatud tükitöö tasu, mis võimaldaks paremini tagada palga vastavuse tööpanusele. Seda, mil viisil individuaalselt rakenduvad karistusmehhanismid, ei olnud samuti võimalik analüüsida, kuna ettevõte ei võimaldanud juurdepääsu raamatupidamisandmetele.

9 Juhtumite süntees ja järeldused

Järgnevalt võrreldakse analüüsitud juhtumeid vastavalt peatükis 1 toodud võrdlusskeemile et kontrollida, kas ning millistel tingimustel püstitatud hüpoteesid käsitletud organisatsioonides kehtivad. Käsitluse alla tulevad järgnevad juhtumite võrdlused:

1. Avaliku sektori organisatsioonid (juhtumid 2 ja 3);
2. Väikesed erasektori organisatsioonid (juhtumid 1 ja 4);
3. Suured ametikohtade hindamisel põhinevate palgasüsteemidega organisatsioonid (juhtumid 3 ja 5);
4. Tootmisettevõtted (juhtumid 4, 5 ja 6);
5. Maapiirkonna piiratud tööturu konkurentsiga organisatsioonid (juhtumid 4 ja 2).

Järgnevas juhtumite sünteesis tuuakse välja vaid need soolist segregatsiooni, palgasüsteemi, personalipraktika aspektid vm asjaolud, mis võiksid selgitada erinevust võrreldavate organisatsioonide palgalõhes või soolises tasakaalustatuses. Pikem juhtumites kasutatavate süsteemide kirjeldus on toodud juhtumite kirjelduste juures.

9.1 Avaliku sektori organisatsioonid (juhtumid 2 ja 3)

9.1.1 Hüpoteesid

Bürokraatlikud süsteemid võivad viia väiksema palkade erinevuse kujunemiseni samal ametikohal töötavate inimeste jaoks, kuna tasude suurus ei sõltu juhtide hinnangulistest otsustest. Seda eeldusel, et süsteem ei ole loodud sooliselt kallutatuna.

Avaliku sektori organisatsioonides on riiklike regulatsioonidega määratud bürokraatlik palgasüsteem, kus on suhteliselt vähe ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. Kui bürokraatliku palgakorralduse ülesehitus on sooliselt tasakaalus, võiks eeldada, et palgaerinevust ei ole.

Kui organisatsioonis on info töötasude kohta avalik, võimaldab see töötajatel küsida võrdse ja võrdväärse töö eest võrdset palka. Sellest võiks järeldada, et soolist erinevust organisatsioonis võrdväärset tööd tegevate inimeste palkades ei ole.

9.1.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon

Uuringusse oli hõlmatud kaks erineva suurusega avaliku sektori organisatsiooni. Mõlema asutuse töötajaskond koosneb peamiselt kõrgharidusega valgekraelistest töötajatest. Keskmine sooline palgalõhe on juhtum 2 asutuses 15,1% ning juhtum 3 asutuses 10,9% meestöötajate kasuks.

Tabel 32. Kahe avaliku sektori juhtumi üldine kirjeldus

Juhtum	Sektor	Tegevusala	Töötajate arv	Asukoht	Keskmine sooline palgalõhe	Naiste osatähtsus kogu töötajaskonnas
2	Avalik sektor	Valitse-mine	20-50	Maakonna-keskus	15,1%	68%
3	Avalik sektor	Valitse-mine	Üle 50	Tallinn ja maa-konnakeskused	10,9%	46%

Mõlemas organisatsioonis on töötajaskonna sooline jaotus tasakaalus, st ühe soo esindajate osakaal ei ületa 70%. Samas kui vaadata nais- ja meestöötajate osakaale täpsemalt, on näha, et juhtumi 2 korral, kus keskmine sooline palgalõhe on pisut suurem, on töötajate sooline jaotus pisut ebavõrdsem (naisi on 68% kõigist organisatsiooni töötajaist).

Mõlemas organisatsioonis täidab tippjuhi ametikohta meessoost töötaja ning mõlemal juhul ületab tippjuhi palk oma organisatsiooni keskmist palka enam kui kolmekordselt (vastavalt 3,6 ja 3,2 korda). Jättes tippjuhi äärmuslikult suure palga soolise palgalõhe arvutustest välja, ilmneb, et 15,7%lise palgaerinevusega juhtumi 2 korral oleks ülejäänud organisatsiooni üldine palgalõhe olematu (-0,6%). Kui tippjuhi ametikohta täidaks selles asutuses mehe asemel naine, oleks organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe hoopis 9,1% naiste kasuks. Madalama palgalõhega ning töötajate võrdsema soolise jaotusega asutuses (juhtum 3) aga jääks tippjuhi arvutustest eemaldamisel palgalõhe enamvähem samaks (9,4% meeste kasuks) ning ka tippjuhi sugu ei mängi märkimisväärselt olulisemat rolli palgalõhe ulatuses (palgalõhe oleks naisjuhi korral 7,4%). Seega vaid ühel juhul kahest vaadeldavast avaliku sektori organisatsioonist mõjutab soolist palgalõhet tippjuhi sugu ja oluliselt suurem palk võrreldes ülejäänud töötajatega. See tuleneb asutuste suurusest, väikeses asutuses mängib tippjuhi sugu ja tasu olulist rolli keskmise kujunemisel ning suures organisatsioonis on üksiku kõrgepalgalise roll väiksem.

Jättes mõlemas asutuses vaatluse alt välja kogu tippjuhtkonna, et leida sooline palgalõhe ülejäänud töötajaskonna seas, ilmneb, et juhtumi 3 korral oleks kolme tippjuhist meestöötaja kõrvale jätmisel sooline palgalõhe mõnevõrra madalam kogu organisatsiooni palgalõhest (7%). Märkimisväärne on aga asjaolu, et töötajaskonna võrdse soolise jaotusega juhtumis 2 jääb tippjuhtkonda kuuluva nais- ja meestöötaja välja jätmisel soolise palgalõhe väärtus alla 5% läve. See tähendab, et selle organisatsiooni üldine, üsnagi märkimisväärse ulatusega sooline palgalõhe 15% kujuneb kahe vastassoost tippjuhi vahelisest palgaerinevusest.

Seega on kahe avaliku sektori organisatsiooni tippjuhtkonna sooline koosseis vaatamata sellele, et asutuste palgajaotused on sarnaselt laiad, oluline soolise palgalõhe mõjutaja vaid suurema soolise segregatsiooni ja tippjuhtide seas suurema meeste-naiste palgaerinevusega organisatsioonis.

9.1.3 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl

Mõlemas avaliku sektori organisatsioonis on töö tasustamine seadustega reguleeritud ning töötajate tasud avalikud. Samuti on mõlemas läbi viidud ametikohtade hindamine, organisatsiooni üldine sooline palgalõhe on aga juhtumi 2 korral mõnevõrra kõrgem kui juhtumi 3 korral.

Madalama soolise palgalõhega juhtumis 3 on tänase palgakorralduse aluseks ametikohtade hindamine. Selles asutuses moodustati hindamise tulemuste põhjal 6 palgaklassi, mis koondavad sarnase väärtusega ametikohad kuute gruppi, st ühe palgaklassi raames tehakse võrdväärset tööd. Kuuest võrdväärse tööga palgaklassist neljas töötab nii naisi kui mehi võrdselt ning nende seas jääb sooline palgalõhe alla 5% läve ehk soolist palgalõhet ei esine ning töötajate sooline jaotus on tasakaalus. Kaks kõrgeimat palgaklassi moodustuvad 3 meessoost tippjuhtkonna liikmest, mistõttu pole palgaerinevust võimalik arvutada. Küll aga jäid ametikohad hindamata organisatsiooni madalaima palgatasemega ametikohtade grupis, mis koondab abiteenistujaid (9% kogu töötajaskonnast) ning nende seas on meeste ja naiste palgaerinevus 15%, mis tuleneb erinevustest abiteenistujate tööülesannetes ja -mahus. Seega on juhtumis 3 aidanud palgasüsteemi soolist tasakaalu tagada ametikohtade hindamine ning keskmist soolist palgalõhet selgitab mõnevõrra vertikaalne sooline segregatsioon ning palkade erinevus madalaimas palgaklassis.

Juhtumi 2 asutuses korrigeeriti palgad koosseisu analüüsi tulemuste põhjal mitu aastat tagasi. Tegemist oli mitteanalüütilise hindamisega, mille käigus grupeeriti ametikohad. Järgnevatel aastatel toimunud suured koosseisulised muudatused aga on viinud olukorrani, kus tänane palgasüsteem enam hindamisel ei põhine. Seetõttu ei ole soolist palgalõhet võimalik hinnata võrdväärse töö tegijate kohta. Võrdluseks juhtumiga 3 saab juhtumi 2 asutuse kohta välja tuua kolme suurima töötajate arvuga ametikohtade grupid (need moodustavad kokku 75% töötajaskonnast), kelle hulgas on nii naisi kui mehi. Ametikohti käsitleme siinkohal võrdväärse töö lähendina. Nende seast organisatsiooni hierarhias madalama positsiooniga töötajate grupis on sooline palgalõhe alla 5% läve, kusjuures 90% neist töötajatest on naised. Kahes kõrgemas ametikohtade grupis on naistöötajate keskmine palk kõrgem kui meestel: madalam sooline palgalõhe (-11,1%) on sooliselt võrdselt jaotunud

ametikohtade grupis, kõrgema palgalõhega (-18,7%) ametikohtade grupis on valdavalt naistöötajad. Palgakomponentide analüüsist on näha, et need palgaerinevused on põhjustatud ametikohtade hindamisele järgnenud aastatel lisandunud täiendavate tööülesannetega kaasnenud lisatasudest. Jättes lisatasud ja tulemustasud kõrvale, siis soolist tasude erinevust neis ametikohtade gruppides ei ole.

9.1.4 Palgasüsteem

Avaliku sektori asutustes on bürokraatlikud palgasüsteemid, mis teooria kohaselt toovad kaasa võrdsemad ja sooliselt tasakaalustatud palgad. Juhtumite kirjeldustest nägime, et tegu on tõesti bürokraatlike, suhteliselt detailselt reguleeritud palgasüsteemidega. Samas põhinevad tasud mõlemas organisatsioonis kahel, üksteist mitte toetaval süsteemil – riiklikel regulatsioonidel ning ametikohtade hindamisel. Riiklikud regulatsioonid sätestavad näiteks lisatasud staaži ja teaduskraadi eest, samas ametikohtade hindamisel põhinev süsteem ei näe selliseid tasusid ette. Selleks aga, et oleks tagatud nii regulatsioonidega kooskõla kui organisatsiooni sisemine õiglus, põhinevad tasud hindamisel ja selle tasu sisse püütakse suruda ka seaduses sätestatud lisatasud. Sellise olukorra tulemusena on ühest küljest suhteliselt selge, kuidas töötajate palgad kujunevad, samas kui süveneda tasude komponentidesse, siis nende kujunemine ei ole selge. Üldjuhul tuleks vaatlusaluste avaliku sektori organisatsioonide analüüsis lähtuda kogu tasu suurusest, kuid tuleb märkida, et bürokraatlikud süsteemid on suhteliselt suurt hulka regulatsioone hõlmavad ning keerukad. Tulenevalt samaaegselt erinevate põhimõtetega süsteemide rakendamisest, ei ole tegemist läbipaistva ja selge süsteemiga.

Kahe käsitletava asutuse erinevused keskmise soolise palgalõhe ulatuses ning võrdväärse töö tegijate tasustamises võivad selgituse leida sellest, et palgasüsteemi bürokraatia põhineb neis organisatsioonides mõnevõrra erinevatel alustel. Ülalkäsitletud erinevused soolise palgalõhe suuruses illustreerivad hästi ametikohtade hindamise olulisust palgasüsteemi soolise võrdsuse tagamisel. Juhtum 2 puhul on soolised erinevused suuremad kui juhtum 3 puhul. Esimene neist põhineb aastaid tagasi tehtud ametikohtade hindamisel, mis praeguseks ei ole aluseks tasude määramisel. Teises põhinevad tasud hiljuti läbi viidud hindamisel. On näha ametikohtade hindamise põhimõtete jätkuva ja pideva rakendamise olulisus pärast esialgse hindamisprotsessi lõppu, et töötasustamise sooline tasakaal oleks tagatud.

Ametikohtade hindamise põhimõtete (pideva) rakendamise roll soolise palgalõhe mõjutajana näitab, et riiklik-bürokraatlik regulatsioon iseenesest ei vähenda alati subjektiivsust palkade määramisel või ruumi individuaalseteks kokkulepeteks.

Lisaks bürokraatiale võib avaliku sektori puhul soolist palgalõhet mõjutada palkade avalikkus – mõlema organisatsiooni palgainfo on asutuse kodulehelt või siseinfost kättesaadaval. Seega on igaühel, kellel on huvi teiste palkade vastu või kahtlusi oma palga õigluse osas, võimalik olukorraga tutvuda. See olukord on sarnane mõlemas vaatlusaluses organisatsioonis ega ole seotud erinevusega palgalõhe suuruses.

9.1.5 Muud personalipraktikad

Muude personalipraktikate osas mõjutavad värbamise ja edutamise korraldus oluliselt seda, milline on organisatsioonide töötajaskond ning selle sooline kooslus ehk teisisõnu võivad teatud värbamispraktikad põhjustada nii horisontaalset kui vertikaalset soolist segregatsiooni organisatsioonis. Käesoleva kahe avaliku sektori organisatsiooni värbamis- ja edutamispoliitikate ainuke oluline erinevus on asjaolu, et suuremas asutuses (juhtum 3) toimub suurimate ametigruppide korral ametikohtade täitmine tulenevalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast vaid nn. majasiseste edutamiste kaudu. Nagu viitavad ka asutuste töötajaskonna jaotuse sooline tasakaal[25] ning intervjuudel ilmnenud personalijuhtide tasakaalustatud hoiakud (vt järgmine ptk), ei ole alust arvata, et ülalnimetatud erinevus oleks soolise palgalõhe põhjustajaks.

[25] Tippjuhtkondade sooline koosseis ei sõltu organisatsiooni värbamis- ja edutamispraktikatest, kuna need inimesed valitakse töökohti täitma kõrgemate riiklike institutsioonide poolt.

Muude personalipraktikate osas ei ole olulisi erinevusi kahes organisatsioonis, mis võiksid põhjustada erinevusi soolises palgalõhes.

9.1.6 Töötajate hoiakud

Mõlemas asutuses viidi uuringu käigus läbi ka töötajate küsitlus uurimaks nende hinnanguid organisatsiooni personalipoliitika soolise õigluse kohta. Võrdleme järgnevalt kahe käsitletava asutuse töötajaskonna vastuseid.

Võrreldes naistega peavad mehed palgapoliitikat õiglasemaks ning meeste seas ollakse rohkem seisukohal, et võrdväärse töö eest saadakse võrdset tasu mõlemas organisatsioonis. Suure naistöötajate osakaaluga juhtumi 2 naised peavad oma palka kolleegidega võrreldes ebaõiglasemaks kui juhtumis 3 ning pooled naistest leiavad, et mehi ja naisi koheldakse ebavõrdselt. Samas on juhtumi 2 naised oma meeskolleegidega ühisel seisukohal, et palgad on meestele ja naistele kehtestatud võrdsetel alustel, seega ei ilmne naiste seas soolise ebavõrdsuse tunnetamine töö tasustamisega seonduvalt.

Juhtum 3 töötajaskonnas aga on palkade määramise soolise võrdsuse väitega nõusolevate naiste osakaal väiksem kui meeste seas. Samuti arvavad naised meestega võrreldes harvemini, et töötajaid koheldakse organisatsioonis sooliselt võrdselt, kuid võrreldes vastassoost kolleegide palkade ja töökohustustega on nii naistest kui meestest pooled vastanud seisukohal, et kohtlemine on õiglane. Naiste seas on küll veidi rohkem ebaõigluse tajujaid ning meeste seas seisukoha võtmata jätnuid.

Seega võib öelda, et mõlemas organisatsioonis on naiste seas pisut rohkem palgasüsteemiga rahulolematuid kui meeste seas, mida peegeldab ka organisatsioonides meeste kõrgem keskmine palk.

Ka palgatõusu võimaluste soolise tasakaalustatuse osas on mõlemas organisatsioonis meeste hinnangud positiivsemad kui naistel. Erinevus kahe juhtumi vahel seisneb selles, et kõrgema soolisega palgalõhega asutuses (juhtum 2) ei osanud suur osa naisi (üle 40%) palgatõusu võimaluste kohta seisukohta võtta, kuid sooliselt pisut võrdsema palgaerinevusega asutuses (juhtum 3) oli u 20% naistest seisukohal, et palgatõusu võimalused ei ole meestele ja naistele võrdsed (seisukohta ei võtnud 10% naistest).

Värbamisel arvavad juhtumi 2 mõlemast soost töötajad, et eelis on naistel, kusjuures valdavalt koosneb selle organisatsiooni töötajaskond just naistest (68%). See hinnang võibki peegeldada organisatsiooni senist soolist koosseisu või töötajate endi stereotüüpset suhtumist, et tegu on pigem naiste kui meeste tööga, sest asutuse esindaja sõnul ei ole värbamisel soolist eelistust kunagi seatud. Juhtumi 3 mõlemast soost töötajate seas ollakse valdavalt seisukohal, et ei naistel ei ole eelist värbamisel. Samuti on suurem osa töötajaist seisukohal, et meestelgi ei ole värbamisel eelist, kuid vastajate seas on üksjagu rohkem neid, kes arvavad, et teatud eelis siiski eksisteerib: naistest on nõusolijaid 31%, meestest 11%. Üks naisvastaja põhjendab seda eelist töö eripäraga. Hinnangud värbamise sooliste eeliste kohta paistabki olevat peamine erinevus käesoleva kahe organisatsiooni töötajaskonna vahel: suurema soolise palgalõhega (meeste kasuks) asutuses peetakse eelistatuks naisi, väiksema soolise palgalõhega (samuti meeste kasuks) peetakse pisut eelistatumaks mehi. Mõlemal juhul võib tegu olla töö iseloomuga, töötajate poolt n-ö meeste- ja naiste tööde eristamisega.

9.1.7 Kokkuvõte

Kokkuvõttes näitab nende kahe avaliku sektori organisatsiooni võrdlus, et bürokraatlik palgakorraldus iseenesest ei taga soolist tasakaalustatust. Antud juhul peavad mõlemad asutused palgasüsteemide kujundamisel lähtuma kahest erinevast regulatsioonist, mis muudab ka töötajate jaoks tasude määramise alused läbipaistmatumaks vaatamata sellele, et palgad on kõigile avalikud ja kättesaadavad.

Samuti näitab ametikohtade hindamise põhimõtete (pideva) rakendamise roll soolise palgalõhe mõjutajana neis asutustes, et riiklik bürokraatlik regulatsioon iseenesest ei vähenda alati subjektiivsust palkade määramisel – osadel ametikohtadel (enamasti kõrgematel positsioonidel) jääb piisavalt ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. Kui osadel ametikohtadel on individuaalne palgaläbirääkimiste ruum suurem, mõjutab see ka meeste-naiste vahelist palgaerinevust, eriti kui töötajate seas on vertikaalne sooline segregatsioon või läbirääkimiskäitumine või -võime on soolises lõikes varieeruv.

Sooliste palgalõhede erinevusi selgitavad neis kahes organisatsioonis nii ametikohtade hindamise rakendamine kui organisatsiooni tippjuhtkonna sooline koosseis (palgalõhe juhtkonna liikmete vahel) kui ka vertikaalne sooline segregatsioon.

9.2 Väikesed erasektori organisatsioonid (Juhtumid 1 ja 4)

9.2.1 Hüpoteesid

Väiksemate organisatsioonide korral võib eeldada, et tasustamise korraldus on reguleerimata ning subjektiivsetel otsustel põhinev, mis võib viia soolise palgalõheni võrdväärsel tööl.

Tegu on väikeste organisatsioonidega, kus tehtav töö ja palgad on suurema tõenäosusega ka kõigile teistele teada ning see võimaldab töötajatel küsida võrdväärse töö eest võrdväärset palka. Sellest võiks järeldada, et soolist palkade erinevust neis organisatsioonides ei ole. Väiksem töötajate arv tähendab, et info liikumine on vahetum ning ei ole vajadust luua keerukat palgasüsteemi.

Seega ei ole väikese organisatsiooni jaoks enne uuringu tegemist üheselt ennustatav, kumb efekt võiks soolise palgalõhe kujunemisel olulisemat rolli mängida.

9.2.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon

Juhtumiuuringus oli kaks väikest, kuni 20 töötajaga erasektori organisatsiooni (juhtumid 1 ja 4). Üks on tootmis- ja teine teenindussektorist, mistõttu on ka suurima töötajate arvuga ametigrupp organisatsioonis oluliselt erinev: ühes sini- ja teises valgekraelised töötajad. Mõlemas organisatsioonis on meestöötajate keskmine palk kõrgem kui naissoost töötajatel. Samas on keskmise soolise palgalõhe ulatus mõnevõrra erinev: juhtumis 1 oli palgaerinevus 8,9% ja juhtumis 2 oli palgaerinevus 15,7% meeste kasuks.

Tabel 33. Juhtumid 1 ja 4 iseloomustus, palgalõhe ja segregatsioon

Juhtum	Sektor	Tegevusala	Töötajate arv	Asukoht	Keskmine sooline palgalõhe	Naiste osatähtsus kogu töötajaskonnas
1	Mittetulundus-sektor	Teenindus	Kuni 20	Suur linn	8,9%	71%
4	Erasektor (välisomand)	Tootmine	Kuni 20	Maa-asula	15,7%	29%

Vaadeldes soolist segregatsiooni kui üht palgalõhet selgitavat näitajat, ilmneb, et madalama palgalõhega juhtumis 1 on ülekaalus naistöötajad (71%) ning suurema soolise palgalõhega juhtumis 4 on sooline segregatsioon vastupidine – meestöötajate osakaal on 71%. Olenemata mõnevõrra erinevast palgalõhest ning erisuunalisest soolisest segregatsioonist, on palkade jaotus neis organisatsioonides enamvähem sama kitsas.

Kõrgeim palk oli juhtumis 1 organisatsiooni keskmisest palgast 1,77 korda kõrgem ja 4. juhtumis 1,86 korda kõrgem (kõikide uuringus olnud juhtumite põhjal on näha, et väiksemates organisatsioonides on ka kogu palkade jaotus kitsam, st ka võrdsem kui kõigis teistes juhtumites). Madalama meeste-naiste palgaerinevusega juhtumi 1 kõrgeimat palka saab naissoost töötaja (üks kolmest tippjuhtkonna

liikmest), kuid organisatsiooni tippjuht on mees. Mõnevõrra kõrgema palgalõhega juhtumi 4 korral moodustab juhtkonna vaid meessoost tippjuht. Jättes mõlemal juhtumi tippjuhtkonna arvutusest kõrvale, on ülejäänud organisatsiooni töötajate seas mõlemas organisatsioonis meestel ja naistel praktiliselt samasuur palgaerinevus – vastavalt 7,3% ja 7,9%. Seega tuleneb erinevus nende kahe väikese erasektori organisatsiooni soolises palgalõhes suuresti tippjuhtkonna soolisest koosseisust – juhtumis 1 on organisatsiooni sooline palgalõhe madalam seetõttu, et tippjuhtkond koosneb rohkem kui ühest liikmest ja sinna kuulub ka naisi. Ka juhtumi 4 korral mõjutab tippjuhi sugu kogu organisatsiooni palgalõhet oluliselt: arvutades palgaerinevuse hüpoteetilisel juhul, kui mehe asemel oleks tippjuhiks naine, ilmneb, et organisatsiooni sooline palgalõhe muutuks vastandmärgiliseks (8,9% naiste kasuks).

Organisatsiooni üldine sooline palgalõhe kirjeldab küll mees- ja naistöötajate keskmiste palkade erinevust, kuid ei võta arvesse töötajate koosseisu, nende erinevaid ametikohustusi ja tööülesandeid. Seega peaks uurima soolist palgalõhet ametikohtadel, mis on organisatsiooni jaoks võrdse väärtusega. Võrdväärseid töid võimaldab tuvastada ametikohtade hindamine organisatsioonis.

Juhtumis 1 viidi käesoleva uuringu raames läbi ametikohtade hindamine (ametikohtade hindamise kohta vt lähemalt peatükk 1.3), mille tulemusena on naiste-meeste palgalõhe võimalik arvutada kolme võrdväärset tööd tegeva ametigrupi seas. Ilmneb, et võrdväärset tööd tegevad naised ja mehed saavad ka võrdset tasu kõigi kolme ametigrupi korral. Seega kirjeldab ülaltoodud tippjuhtkonda mittearvestavat 7,3%list soolist palgalõhet ülejäänud 3 ametikoha erinev väärtus ning sooline horisontaalne segregatsioon neil kohtadel: kõrgeima väärtusega ametikohta täidab meestöötaja, kahel madalama väärtusega ametikohal töötavad neli naist.

Juhtumis 4 ei ole tulenevalt töötajate täielikust soolisest segregatsioonist ilma ametikohtade hindamiseta võimalik võrdväärse töö tegijaid tuvastada ning ametikohti ei ole antud ettevõttes hinnatud. Samas on selles ettevõttes kõik tootmistöölised samal organisatsiooni hierarhia tasandil (ühelgi tootmistöölisel ei ole täiendavat, ametikoha väärtust tõstvat juhtimisfunktsiooni) ning sarnase tasustamiskorraldusega nais- ja meessoost tootmistööliste ametigruppide vahel on meeste palk keskmiselt 9,5% kõrgem naiste töötasust.

Seega ei ole kahes väikeses organisatsioonis otseselt võrreldavad tulemused. Ühes organisatsioonis ei ole võrdväärse töö tegijate seas palgaerinevust ning teises on sellel detailsuse tasandil, millel me saame võrdluse teha, palgaerinevus olemas.

9.2.3 Palgasüsteem

Palgasüsteem on ettevõtetes oluliselt erinev. Juhtumis 1 töötavad peamiselt valgekraelised kõrgharidusega töötajad ning tasud määratakse iga inimesega individuaalsete läbirääkimiste teel. Paika on pandud juhtkonna poolt vaid ligikaudsed palkade vahemikud. Juhtumis 4 aga töötab peamiselt sinikraeline vähest kvalifikatsiooni vajav töötajaskond ning töötasud on määratud ettevõtte juhi poolt. Individuaalseteks läbirääkimisteks ruumi ei ole ning töötajatel on võimalus kas aktsepteerida ettevõttes määratud tasud või mitte töötada selles ettevõttes. Oluline on siinkohal märkida, et juhtumi 1 kõrgharidusega töötajatel on tõenäoliselt suurem läbirääkimisjõud võrrelduna juhtumiga 4, kus on tegemist sinikraelise ning väiksemat läbirääkimisjõudu omava töötajaskonnaga.

Tasustamise põhimõtted on kahes organisatsioonis samuti oluliselt erinevad. Juhtumis 1 on töötajatega kokkulepitud kindlad kuised töötasud, juhtumis 4 koosnevad suurimate ametigrupi töötajate tasud aga kahest komponendist: tunnitasud ja tükitasud. Seega on juhtumis 4 töötajatel võimalik oma aja panustamise ning töö intensiivsusega ise oma tasu suurust suunata, samas kui juhtumis 1 ei ole süstemaatiliselt ning ette ennustatavalt võimalik töösoorituse parandamisega kuisele tasule lisa teenida.

Seega on juhtumis 1 tegemist oluliselt subjektiivsema lähenemisega, kus tasude kujunemisel mängib suurt rolli inimeste enda initsiatiiv tasu küsimisel. Juhtumis 4 aga on tasustamissüsteem läbipaistev ning iga töötaja suhtes subjektiivseid otsuseid ei saa teha. Küll aga võib juhi subjektiivsusest

tulenevalt olla juba algselt vaid naistöötajatest koosnevale osakonnale kehtivad ning vaid meestöötajatega osakonna kehtivad tükitasu hinnad määratud nii, et see on naised halvemasse olukorda pannud. Neid juhtumeid kõrvutades on näha, et iga üksiku inimese tasustamise osas suhteliselt suurt subjektiivset ruumi jättev süsteem ei ole antud juhul viinud soolise palgalõheni, samas kui iga indiviidi osas subjektiivsuse välistanud, kuid soolisest horisontaalsest segregatsioonist tulenevalt tasustamist eristada võimaldav süsteem on toonud kaasa soolise palkade erinevuse tootmistöötajate seas.

9.2.4 Muud personalipraktikad

Muude personalipraktikate osas erinevad kaks organisatsiooni märkimisväärselt selle poolest, kuidas käib töötajate töötasude tõstmine. Juhtum 1 puhul pole organisatsioonil bürokraatlikku personalipoliitikat ning palkade tõstmine (ja ka langetamine) sõltub töötaja initsiatiivist. Intervjuudest juhtkonnaga selgus, et meessoost töötajad on selles osas initsiatiivikamad ning see võib olla ka üks põhjus soolisele palkade erinevusele naiste ja meeste vahel. Seega mängib palgatõusul sellistes organisatsioonides, kus ei ole kokkulepitud süsteemi, olulist rolli ühelt poolt töötaja enda söakus küsida palgatõusu ning teisalt tööandja õiglustunne. Juhtumi 4 korral ei olnud töötasude tõus regulaarne praktika ning viimaste aastate jooksul on toimunud vaid üks kõigi töötajate palka hõlmav palgatõus.

Töötajate teadlikkus teiste töötajate tasudest on samuti kahes juhtumis erinev. Juhtumis 1 ei tea töötajad teiste tasusid, samas kui juhtumis 4 on tootmistöölistel tehtud tükid ning töötunnid kirjas teadetetahvlil ning seega on ka kõigil tootmistöölistel teada, milline on teiste töötasu. Kuna, aga juhtumis 4 on täielik segregatsioon, on naiste ja meeste tasud erinevad vaatamata sellele, et tasud on kõigil töötajatel teada. Tegemist ei ole otseselt võrreldavate tööde ega tükihindadega, mistõttu ei saa töötajad neid ka omavahel võrrelda. Vaadates nende kahe uuritava organisatsiooni soolist palkade erinevust ning tasustamise avalikkust, ei saa väita, et avalikud palgad oleksid alati aluseks väiksemale palgalõhele (vähemasti väiksemale organisatsiooni keskmisele palgalõhele).

Juhtumis 1 toimub töötajate edutamine juhuslikult. Töökohtade arv ega nimetused ei ole fikseeritud. Juhtumis 4 aga ei ole edutamine organisatsiooni horisontaalse ülesehituse tõttu võimalik. Edutamise erinev praktika ei ole aga tõenäoliselt selgituseks erinevustele nende juhtumite soolises palgalõhes.

9.2.5 Töötajate ja tööandjate hoiakud

Töötajate küsitlus viidi läbi ainult esimeses juhtumis. Sellest selgub, et töötajad ei tea üksteise tasusid ning neist ei räägita avalikult. Samas ei pea keegi personalipraktikaid sooliselt ebavõrdseks. Tööandja poolelt on samuti nii, et kuigi suhteliselt palju on subjektiivset ruumi tasude määramiseks, ei pea tippjuhtkonna liikmed õigeks sooliselt erinevaid tasusid määrata. Seega on tasud erinevad juhul, kui meeste palganõudmised on kõrgemad või kui nad on individuaalselt aktiivsemad palgalisa küsima kui naised. Kuigi üks tippjuhtidest on seisukohal, et just nii see ka on, ei leia töötajad siiski, et süsteem oleks sooliselt ebaõiglane ja ka tasude erinevuse analüüs ei näita sooliselt oluliselt erinevat tasu võrdväärsel töökohal.

9.2.6 Kokkuvõte

Kokkuvõttes leidis kinnitust, et mõlemas väikeses organisatsioonis oli suhteliselt lihtne tasude süsteem. Subjektiivsete otsuste jaoks jäi mõlema süsteemi puhul suhteliselt suur ruum, kuid see subjektiivsus avaldub süsteemi erinevates osades ning mõjutab ka palgalõhet erinevalt.

Organisatsiooni väiksus iseenesest ei taga seda, et tasud oleksid kõigile teada. Ühes vaadeldavas organisatsioonis oldi tasudest teadlik ja teises mitte. Samuti ei pruugi see, kui tasud on kõigile teada, viia võrdse tasuni võrdväärse töö eest, kui töötajad ei oska hinnata, kas tehtav töö on võrdväärne või mitte. Selline olukord võib tekkida juhul, kui organisatsioonis on täielik sooline segregatsioon: naised ja mehed teevad täiesti erinevaid töid.

Palgasüsteem, mis jätab subjektiivsetele otsustele palju ruumi, ei viinud juhtum 1 korral soolise palgalõheni. Selle põhjendusi võib olla erinevaid, kuid olulisematena tuleks nimetada ilmselt töötajaskonna iseloomu (kvalifitseeritud, kõrgharidusega töötajaskond) ja tööandja vähemkallutatud hoiakuid.

9.3 Ametikohtade hindamisel põhinevate palgasüsteemidega organisatsioonid (juhtumid 3 ja 5)

9.3.1 Hüpoteesid

Analüütilisel ametikohtade hindamisel põhinev palgasüsteem peaks võimaldama maksta võrdväärset tasu võrdväärse töö eest. Seda juhul, kui hindamise süsteem on sooliselt tasakaalus, hindamine ise on läbiviidud sooliselt tasakaalukalt ja tulemusi vastavalt rakendatud (vt ptk. 1.4). Seega kui palgasüsteem põhineb ametikohtade hindamisel, millega on välja selgitatud võrdväärsed ametikohad, ei peaks organisatsioonis olema soolist palgalõhet.

9.3.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon

Uuringusse on kaasatud kaks organisatsiooni, milles on läbi viidud ametikohtade hindamine, ning kus seda rakendati töötasude määramise alusena. Organisatsioonid on mõlemad suure töötajate arvuga, kuid asuvad erinevates piirkondades ning nende tegevusalad on samuti erinevad – üks on tootmisettevõte, teine avaliku sektori organisatsioon. Ka erineb nende organisatsioonide töötajaskonna sooline koosseis. Kuigi kumbagi organisatsiooni ei saa nimetada täielikult sooliselt segregeerunuks, kuna mõlemas jääb ühest soost töötajate arv alla 70% kogutöötajaskonnast, on siiski tootmissektori ettevõttes meestöötajate ülekaal suurem (67%) (Tabel 34).

Mõlemas ametikohtade hindamise läbi viinud organisatsioonis on keskmine sooline palgalõhe ühes suurusjärgus ning oluliselt väiksem kui Eesti keskmine – tootmisettevõttes on meeste palgad keskmiselt 11,6% naiste töötasudest suuremad, avaliku sektori organisatsioonis on palgalõhe 10,9% meeste kasuks.

Tabel 34. Juhtumite 3 ja 5 kirjeldus. Sooline palgalõhe ja segregatsioon

Juhtum	Sektor	Tegevusala	Töötajate arv	Asukoht	Keskmine sooline palgalõhe	Naiste osatähtsus kogu töötajaskonnas
3	Avalik sektor	Valitse-mine	Üle 50	Tallinn ja maakonna-keskused	10,9%	46%
5	Erasektor (eesti omanikud)	Tootmine	Üle 50	Suur linn	11,6%	33%

Sooline segregatsioon on üks palgalõhet selgitav näitaja. Avaliku sektori asutuses (juhtum 3) on tippjuht ning ka ülejäänud kaks tippjuhtkonna liiget meessoost. Juhtum 5 tippjuhiks on aga naine ning tippjuhtkonda kuulub nii naisi kui mehi. Mõlema organisatsiooni palgajaotus on suhteliselt lai ning tippjuhi palk 3-4 korda kõrgem organisatsioonide keskmisest palgast.

Jättes tippjuhtkonnad keskmise palgalõhe arvutamisel kõrvale, näeme, et ka ülejäänud organisatsiooni töötajate seas eksisteerib erinevus meeste ja naiste palkades. Avaliku sektori asutuses jääb meessoost tippjuhtide mittearvestamisel sooline palgalõhe pisut madalamaks kui kogu organisatsiooni keskmine (7%). Tootmisettevõttes aga on tippjuhtide eemaldamisel palgalõhe arvutustest kogu ülejäänud töötajaskonna seas palgalõhe suurem (14,6%). Vaatamata samaväärsele keskmisele soolisele palgalõhele antud organisatsioonides, on märkimisväärne asjaolu, et sooline palgalõhe on erinev, kui tippjuhtkond palgaerinevuse arvutamisest välja jätta.

9.3.3 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl

Kuna tegu on organisatsioonidega, kus on läbi viidud ametikohtade hindamine, saame vaadata, milline on sooline palgalõhe nendes organisatsioonides võrdväärsel tööl.

Nagu ülalpool kirjeldatud (vt ptk. 9.1) moodustati juhtumis 3 ametikohtade hindamise tulemuste põhjal 6 palgaklassi. Kuuest palgaklassist neljas töötab nii naisi kui mehi ning nende seas jääb sooline palgalõhe alla 5% läve ehk soolist palgalõhet ei esine ning töötajate sooline jaotus on tasakaalus. Kaks kõrgeimat palgaklassi moodustavad 3 meessoost tippjuhtkonna liikmed, mistõttu pole palgaerinevust võimalik arvutada. Lisaks jäid ametikohad hindamata organisatsiooni madalaima palgatasemega ametikohtade grupis, mis koondab abiteenistujaid ning nende seas on meeste ja naiste palgaerinevus 15%, mis tuleneb personalijuhi sõnul erinevustest abiteenistujate tööülesannetes ja -mahus. Seega on juhtumis 3 aidanud palgasüsteemi soolist tasakaalu tagada ametikohtade hindamine ning keskmist soolist palgalõhet selgitab mõnevõrra vertikaalne sooline segregatsioon ning palkade erinevus madalaimas palgaklassis.

Ka tootmisettevõtte puhul moodustati hindamistulemuste põhjal 6 ametigruppi ning kõigis ametigruppides on nii mehi kui naisi. See võimaldab vaadata soolist palgalõhet kõigi ametigruppide lõikes. Selgub, et tootmisettevõttes on palgad sooliselt tasakaalus vaid ühes madalamas ametigrupis ning kõigis ülejäänud ametigruppides esineb sooline palgalõhe. Kahes kõrgeimas ametigrupis, kus lisaks meestöötajatele on kummaski ka üks naine, on palgalõhe naiste kasuks (tippjuhtkonnas koguni 71% naiste kasuks tulenevalt organisatsiooni naisjuhi kõrgemast palgast). Ülejäänud kolmes madalamas ametigrupis on sooline palgalõhe meeste kasuks (10,8-32,1%) näidates, et naised kuuluvad palgaklassi madalamasse osasse võrreldes meestega. Suurim sooline palgalõhe on kõige madalamas ametigrupis, kus töötab võrdsel määral mehi ja naisi. Seega teevad mehed ja naised selles ettevõttes niivõrd erinevaid töid, et tulenevalt suurest soolisest segregatsioonist on võrdväärse töö võrdlus piiratud.

9.3.4 Palgasüsteem

Mõlemas organisatsioonis viidi ametikohtade hindamine läbi, kuna nähti vajadust palgasüsteemi korrastada ning viia palgad vastavusse töö tegeliku väärtusega. Siiski näeme, et kuigi mõlema organisatsiooni keskmine sooline palgalõhe on suhteliselt madal, on märkimisväärseid soolisi erinevusi hindamistulemustes ja tasustamises.

Vaadeldavate organisatsioonide töötajaskond on väga erineva koosseisuga – avaliku sektori organisatsioonis on vähem erinevaid ametikohti (29 erineva nimetusega), tootmisettevõttes aga 42 (kuigi töötajate arv on väiksem). Avaliku sektori asutuse ametikohtadel on tööd omavahel sarnasemad – valdavalt on tegu valgekraeliste ning suhteliselt samalaadset tööd tegevate töötajatega. Tootmisettevõttes on suurimaks töötajate grupiks n-ö sinikraelised töötajad, kellele lisandub üsna suur valgekraeliste töötajate grupp. Seega koondavad avaliku sektori asutuses (juhtum 3) hindamistulemuste põhjal moodustatud ametigrupid sarnasema väärtusega ametikohti kui suures tootmisettevõttes, kuigi moodustatud ametigruppide arv on võrdne.

Vaadeldes lähemalt tootmisettevõtte ametikohtade hindamise tulemusi, ilmneb ametikohtadele määratud väärtusi võrreldes, et loodud ametigruppide keskmised väärtuspunktid on meestel ja naistel erinevad. Arvestades soolise segregatsiooni ulatust ettevõttes näitab see, et naiste ja meeste töid väärtustatakse erinevalt. Kolmes ametigrupis kuuest on meeste poolt täidetud ametikohtade keskmine väärtus 4-41% kõrgem kui naiste poolt täidetud ametikohtadel. Vaatamata sellele, et kahes ametigrupis on naiste poolt täidetud ametikohtadele hindamisel antud kõrgemad väärtuspunktid, on sooline palgaerinevus neis ametigruppides töötajate vahel meeste kasuks. Seegi näitab, et naiste töid väärtustatakse madalamalt.

Tootmisettevõttes lisanduvad hindamise tulemusel kehtestatud põhipalgale erinevad lisatasud ning tulemustasu, mille määramise alused on aga ametikohtade lõikes tootmisprotsessi eripärade tõttu erinevad. Soolisest segregatsioonist tulenevalt on naistele ja meestele mõnevõrra erinevad tulemustasusüsteemid, mis tekitavad samuti soolist palgalõhet samal palgaastmel. Käsitletavas avaliku sektori asutuses on töötasu süsteem märksa lihtsam – kuine palk on kokku lepitud ning erinevad seadusega määratud töötasu komponendid (nt. staažitasu) seda ei mõjuta. Palkade

kujunemise süsteem on seetõttu suhteliselt selge. Samas jagunevad aga tasud samal ajal seadusega nõutud lisatasudeks, palgaastmele vastavaks tasuks, mis teeb inimesele, kes soovib tasu komponentidest aru saada, sellest süsteemist arusaamise keeruliseks. Teatav roll tasude määramisel on juhi subjektiivsel otsusel (nt on hindamistulemustest väljapoole jäävad mõningad tasud, mis on seotud minevikus toimunud kokkulepetega), mis sooliselt kallutatud hoiakutega juhi puhul võib põhjustada soolist palgalõhet. Antud juhul aga tasude võrdlus aga sellist palgalõhet ei näita. Avaliku sektori asutuse palgainfo on avalik, tootmisettevõtte puhul palku avalikult ei arutata ning ilmselt tekitab palgasüsteemi keerukus ka raskusi inimestel üksteise palkade võrdlemisel.

Seega, antud juhul põhinevad mõlemad palgasüsteemid ametikohtade hindamisel, kuid ühel juhul on selle tulemuseks süsteem, milles on küll ruumi subjektiivseteks otsusteks, kuid kus vaatamata sellele on üldjuhul võrdväärsel tööl võrdsed palgad. Teisel juhul on hindamistulemuste põhjal koostatud väga detailne palgasüsteem, mille analüüsi põhjal võib arvata, et meeste ja naiste töid väärtustatakse erinevalt. Siiski tuleb märkida, et tootmisettevõtte puhul on detailselt reguleeritud just tootmistööliste palgasüsteem, kuid kontoritöötajatel sarnased detailsed juhised palkade määramiseks, edutamiseks ja palgatõusuks puuduvad. Kuigi ka kontoritöötajate palgad põhinevad üldiselt ametikohtade hindamistulemustel, on ruumi individuaalseteks läbirääkimisteks, subjektiivseteks otsusteks ning palgakorraldus ei põhine selgelt hindamisel.

Lisaks on tootmisettevõttes võimalik, et ühel ametikohal võivad töötaja tööülesanded koos töötaja oskuste arenemisega muutuda keerukamaks, mistõttu võivad ühe ametinimetusega töötavate inimeste palgad erineda sõltuvalt sellest, kui kaua on ametikohal töötatud ning palju on ametialaselt arenetud. Seega määrab antud ettevõtte puhul lisaks ametikoha väärtusele palga suuruse ka indiviidi enda areng ametikohal ning seega lisatööülesannete täitmine, mis muudab tegelikult võrdväärse töö tuvastamise ning võrdlemise keerukaks.

Ametikohtade hindamise metoodika kohaselt on hindamisest soolise tasakaalu saavutamisel abi siis, kui hindamise instrument on sooliselt tasakaalus. Uuringusse kaasatud kahe organisatsiooni puhul ei olnud hindamise eesmärgiks otseselt soolist tasakaalu või õiglust tagada, nii et ametikohtade hindamist planeerides ning läbi viies soolist aspekti arvesse ei võetud ning sooliselt tasakaalustatud hindamisinstrumenti ei ole spetsiaalselt püütud luua. Ka ei olnud organisatsioonid ise hindamise tulemusi ning palgasüsteemi soolisest aspektist märkimisväärselt analüüsinud. Mõlema juhtumi puhul selgitab soolist palgalõhet asjaolu, et mehed ja naised teevad erinevat tööd. Asjaolu, et tootmisettevõttes (juhtum 5) hindamise põhjal koostatud ametigruppides esines enamikus sooline erinevus nii palgas kui keskmises ametikoha väärtuses viitab võimalusele, et hindamismeetod võis olla sooliselt tasakaalustamata.

Juhtumi 5 puhul võib tuua ühe näite, kus võib tekkida kahtlusi hindamissüsteemi kallutatusest kahe müügiosakonna ametikoha puhul. Osakonnas valitseb täielik horisontaalne ja vertikaalne segregatsioon – kõik naised töötavad ühel, hierarhias madalamal ametikohal ning kõik mehed teisel, kahe ametigrupi võrra kõrgemal ametikohal. Küsides personalijuhilt, mis on nende kahe ametikoha erinevus, selgus, et meeste poolt hõivatud ametikohal on tarvis enam pikemaid välisreise teha ning naiste ametikoht sisaldab ka mõningaid mehi assisteerivaid ülesandeid. Naiste ametikoht ongi välja kasvanud assistendi töökohast – töökohustusi täiendati ülesannetega, mis on ka meestöötajate ametikoha põhiülesanded. Sellest tulenevalt on naiste ametikoht oluliselt madalamalt tasustatud kui meeste ametikoht. On võimalik, et hindajaid on kallutanud naiste poolt hõivatud ametikohtadele madalamaid punkte panema asjaolud, et ametikoht on alati olnud naiste poolt hõivatud ning et tegu on ametikohaga, mis on madalamast ametikohast välja kasvanud. Paradoksaalsel kombel hindab personalijuht kliendirahulolu uuringu põhjal just naiste tööd kõrgemalt, hinnates naisi klientidega tegelemiseks sobilikumaks.

Seega näeme, et vaatamata asjaolule, et mõlemad organisatsioonid tuginevad oma palgasüsteemis ametikohtade hindamisele, erinevad nad selles, milline palgasüsteem on välja kujundatud. Samuti on olukord soolise palgalõhe osas erinev. See näitab varasemas kirjanduses korduvalt välja toodud

asjaolu, et ainuüksi hindamise läbiviimine ei pruugi tagada soolist tasakaalustatust ei organisatsioonis keskmiselt ega ka võrdväärsel tööl ning seda, et on oluline ametikohtade hindamisel ja võrdväärsete tööde määramisel ka soolisest aspektist lähtuda.

9.3.5 Muud personalipraktikad

Muud tasud on kahes vaadeldavas organisatsioonis erinevatel alustel kehtestatud. Avaliku sektori asutuses ei ole lisatasude maksmine väga selgelt reglementeeritud. Kuid viimasel ajal ei ole neid eelarve piiridest tulenevalt rakendatud, seega ei ole ka nende osakaal palgast eriti suur. Tootmisettevõttes töötavate meeste ja naiste töötasust moodustas põhipalk vaid ligikaudu 60%, ülejäänu kujunes erinevate lisatasude, tulemustasu, ületunnitöötasu jmt kombinatsioonina. Mehed said rohkem tulemustasu, naised aga lisatasusid. Kuna aga lisatasusüsteem on niivõrd keerukas ja paljudest komponentidest koosnev, ning erinevatel ametikohtadel töötajatele erinev (sisaldades üheaegselt lisatasusid täiendava töö eest, praktikandi juhendamise, juubeli jms puhul), ei osanud personalijuht soolist erinevust põhjendada. Seega on lisatasude määramine mõlemas organisatsioonis keerukas ja läbipaistmatu, mis annab võimaluse ja ruumi subjektiivselt palkade määramiseks. See tähendab, et lisatasustamise korralduses on oht soolise ebavõrdsuse tekkeks mõlemas organisatsioonis.

Palkade muutused toimuvad kahes võrdlusaluses organisatsioonis väga erinevalt. Juhtumi 3 asutuses toimuvad tasude muutused (nt palga vähendamine, lisatasude ärajätmine jms) kogu organisatsiooni ulatuses korraga (või inimese liikumisega ühelt ametikohalt teisele) ega ole seega sooliselt kallutatud. Juhtum 5 puhul toimub tootmistööliste palkade ülevaatamine regulaarselt ning süstemaatiliselt kõigile töötajatele, kuid palgatõus sõltub töötaja enda tööalasest arengust, mida objektiivselt mõõdetavate tulemusnäitajate põhjal hinnatakse. Seetõttu võivad samal ametikohal töötavad inimesed saada palgatõusu erineval ajahetkel ning erineva sagedusega. Kontoritöötajate palgatõusud ei ole reguleeritud. Selline töötasude muutmise süsteem tekitab olukorra, kus sama ametinimetusega inimesed võivad põhjendatult saada erinevat palka.

Seega võib öelda, et antud juhul võib viia bürokraatlik ehk väga detailselt reguleeritud ning detailne personalipraktika olukorrani, kus on raske kogu organisatsiooni tasandil mehi ja naisi üldistatult võrrelda, kuna suures organisatsioonis on ametikohti palju ning erinevatele ametikohtadel rakendatakse erinevat tasustamist.

9.3.6 Töötajate ja tööandjate hoiakud

Töötajate küsitlus viidi läbi ainult avaliku sektori organisatsioonis. Selgus, et vaatamata sellele, et palgad on avalikult internetis kättesaadavad, ei tea pooled vastajatest kaastöötajate palku ning üldiselt nendest avalikult ei räägita. Siiski võib oletada, et asjaolu, et kahtluse korral on kõigil võimalik organisatsiooni palku vaadata, mõjub asutuse juhtidele n-ö distsiplineerivalt ning palkade määramisel on vähem võimalusi ettemääratud palkade vahemikust hälbida.

Tootmisettevõttes ei ole palgainfo üldiselt avalik, mis suurendab võimalust otsustajatel palkade määramisele lähtuda subjektiivselt, seda ennekõike kontoritöötajate tasude üle otsustamisel. Kuigi intervjuudest selgus, et personalijuht on üldiselt häälestatud saavutama õiglaseid töötasusid, tõdes ta, et organisatsioonis on tavaks individuaalsed palgaläbirääkimised ning turupalkadega arvestamine.

Ilmselt on palkade avalikkus üheks asjaoluks, mis võimaldab või raskendab subjektiivselt töötasusid määrata ning ka üheks põhjuseks, miks avaliku sektori organisatsioonis ei ole palkade erinevust võrdväärsel tööl, kuid tootmisettevõttes on (vaatamata ametikohtade hindamisel põhinevale süsteemile).

9.3.7 Kokkuvõte

Analüüsitud juhtumid illustreerivad olukorda, kus ametikohtade hindamisel põhinev palgasüsteem võib aga ei pruugi viia olukorrani, kus võrdväärne töö on tasustatud võrdväärselt. Tulemus sõltub sellest, kas hindamine on läbi viidud sooliselt tasakaalustatult ning mil viisil hindamistulemusi

rakendatakse – kui keerukas või läbipaistev on tasustamissüsteem, kui palju see erineb algsetest hindamistulemustest.

Palgasüsteem, mis jätab subjektiivsetele otsustele ja seega soo alusel erinevale kohtlemisele suhteliselt palju ruumi, ei ole viinud avaliku sektori asutuses soolise palgalõheni võrdväärsel tööl. Tootmisettevõtte korral aitaks palkade avalikustamine vähendada palkade määramise protsessi subjektiivsust.

9.4 Tootmisettevõtted (Juhtum 4, 5 ja 6)

9.4.1 Hüpoteesid

Tootmissektori ettevõtted valiti uuringusse eeldades, et töö sooritus ja tulemused on tootmissektoris lihtsamini mõõdetavad. Lihtsalt mõõdetavate tulemuste korral on vastavalt teooriale objektiivsetest tulemustest sõltuva tasustamisskeemi korral võimalik lihtsalt oma tasusid teiste tasudega võrrelda ning seega on lihtsam töötajatel nõuda võrdset tasu võrdse töö eest. Ühest küljest tuleneb see sellest, et tasustamine põhineb tööandja poolt määratud objektiivsetel ja mõõdetavatel alustel, teisalt peaks ka töötajatele süsteem olema lihtne, läbipaistev ja tasu suurus etteennustatav.

9.4.2 Üldine sooline palgalõhe ja sooline segregatsioon

Uuringus oli kolm tootmissektori ettevõtet, mis olid kõik erineva suuruse, asukoha ning tootmise iseloomuga. Suurim osa töötajaist oli kõikides ettevõtetes sinikraeline. Keskmine sooline palgalõhe on kõigis ettevõtetes meeste kasuks, kuid väga erineva suurusega: 1. juhtum 11,5%, 5. juhtum 15,7% ja 6. juhtum 34,2%.

Kahes organisatsioonis on sooline segregatsioon – väikeses ettevõttes on meeste osakaal üle 70% ning keskmise suurusega ettevõttes on naiste osakaal üle 70%. Suurettevõttes jääb küll töötajate sooline jaotus alla soolise segregatsiooni läve, kuid meessoost töötajad on organisatsioonis ülekaalus (67%). Märkimisväärne on, et mõlemas ettevõttes, kus on meeste ülekaal, on palgalõhe enam kui poole väiksem võrreldes juhtum 6-ga, kus kolmveerand töötajatest on naised ning sooline palkade erinevus on 34,2%.

Tabel 35. Võrreldavate tootmisettevõtete iseloomustus

Juhtumi nr	Sektor	Tegevusala	Asukoht	Ettevõtte suurus	Naiste osatähtsus kogu töötajaskonnas
4	Erasektor (välisomand)	Tootmine	Maakonnakeskus, väike asula	Väike (20 töötajat)	29%
5	Erasektor (eesti omanikud)	Tootmine	Suur linn	Suur (u. 150 töötajat)	33%
6	Erasektor (eesti ja välisomanikud)	Tootmine	Maakonnakeskus, suur linn	Keskmine (u. 40 töötajat)	76%

Madalaim on sooline palgalõhe suurettevõttes (juhtum 5), kus tippjuhiks on naine ning tippjuhtkonda kuuluvad nii naised kui mehed. Ülejäänud kahes ettevõttes koosneb tippjuhtkond ühest mehest. Kõikides organisatsioonides on oluline soolise palgaerinevuse mõjutaja vertikaalne segregatsioon.

Jättes juhtkonna arvutustest kõrvale, säilib kõigis kolmes ettevõttes märkimisväärne keskmine sooline palgalõhe (Tabel 36). Nagu näha, on ilma tippjuhti/juhtkonda arvestamata väikeses ettevõttes meeste-naiste keskmine palgaerinevus poole võrra väiksem (juhtum 4) ja keskmise suurusega ettevõttes (juhtumi 6) kolmandiku võrra väiksem. Suurettevõttes aga on ilma tippjuhtkonnata sooline palgalõhe veelgi suuremas ulatuses meeste kasuks – seda just kõrgelt tasustatud naisjuhi võrdlusest väljajätmise tõttu, kelle kõrge palk ülejäänud organisatsiooni soolist ebavõrdsust palkades teatud määral tasandab. Seega võib siinkohal järeldada, et vaadeldavates tootmisettevõtetes mängib

tippjuhtkonna koosseisu sooline jaotus väga olulist rolli organisatsiooni üldise palgalõhe suuruse kujunemisel ja seda tulenevalt tippjuhtkonna suhteliselt kõrgetest töötasudest. Samas ei selgita palgalõhet vaid tippjuhtkonna kõrvale jätmine – ka ülejäänud organisatsioonis sooline palgalõhe märkimisväärne kõigis vaadeldavates ettevõtetes (vastavalt 7,9%, 16,4% ja 21,7%).

Tabel 36. Sooline palgalõhe tootmisettevõtetes

Juhtumi nr	Tipp-juhi sugu	Juhtkonna sooline jaotus	Keskmine sooline palgalõhe	Keskmine palgalõhe, kui tippjuht on jäetud kõrvale	Keskmine palgalõhe, kui tippjuht/-kond on jäetud kõrvale
4	M	1 M	15,7%	7,9%	7,9%
5	N	3 M, 2 N	11,5%	18%	16,4%
6	M	1 M	34,2%	21,7%	21,7%

Allikas: Juhtum 4, 5 ja 6 andmed, autorite arvutused

9.4.1 Sooline palgaerinevus võrdväärsel tööl

Keskmise ja väikese suurusega ettevõttes (juhtumid 4 ja 6) on täielik töötajate segregatsioon, see tähendab, et naised ja mehed ei tööta samades osakondades ega samadel ametitel. Seetõttu on võrdväärsel tööl soolise palgaerinevuse leidmine võimatu. Juhtum 5 korral on organisatsioonis läbi viidud ametikohtade hindamine, mille põhjal saab võrrelda teatud määral võrdväärseid töid (vt täpsemalt hindamisel põhinevate organisatsioonide juures toodud kirjeldust ptk. 9.3.3).

Kuna kahes väiksemas tootmisettevõttes ei ole ametikohtade hindamist läbi viidud, kasutame võrdlusalusena väikseimat sarnasemate tööülesannetega ametitegruppe. Kõige väiksemas ettevõttes (juhtum 4) võrdleme tootmistöölisi. Tootmistööliste sooline palgaerinevus on 8% meeste kasuks. Keskmise suurusega ettevõttes (juhtum 6) sarnaselt sinikraelisi töötajad. Nende seas on sooline palgalõhe 27,3% meeste kasuks. Mõlemal juhul tuleb meeles pidada, et tegu on tegelikult erinevat tööd tegevate tootmistöölistega. Juhtum 5 korral leiti, et võrdväärset tööd tegevate töötajate seas on palgaerinevused. Mõnel juhul on need ka naiste kasuks, kuid enamatel juhtudel meeste kasuks.

9.4.2 Palgasüsteem

Nägime, et väikeettevõttes (juhtum 4) on poole väiksem keskmine sooline palgalõhe võrreldes keskmise suurusega ettevõttega (juhtum 6), ning mõnevõrra väiksem ka suurettevõtte (juhtum 5) palgalõhest. Tegu on kolmest ettevõttest ainsaga, mille palgasüsteemis on olulisel kohal tükitöötasu, mis peaks lihtsustama erinevate töötajate tasude ning tööpanuse võrdlemist töötajate jaoks. Samas on ettevõttes kasutusel mitte ainult tükitasu vaid erinevate töötasusüsteemide kombinatsioon – kasutatakse nii tüki- kui tunnitasu, samuti ülenormi töötamise lisatasustamist. See vähendab oluliselt süsteemi läbipaistvust, seega ei saa antud juhul palgalõhe suuruse ja tükitöö seost otseselt välja tuua. Siiski ei saa ka öelda, et palgasüsteem (tükitasu kombinatsioon muude tasukomponentidega) tekitaks soolist palgalõhet. Palgalõhe on selgitatav ennekõike asjaoluga, et mehed ja naised teevad erinevaid töid, nende töösooritust mõõdetakse erinevates ühikutes (tükkides) ja erinevatel ühikutel on erinevad tasumäärad.

Ka suurettevõtte palgasüsteem on üles ehitatud selliselt, et võimalikult palju oleks võimalik arvesse võtta individuaalset tööpanust ning tööalast arengut. Ettevõttes on küll keskmine sooline palgalõhe väiksem (11,5%) kui teistes, kuid see on siiski üsna suur, kui jätta kõrvale kõrgepalgaline juhtkond. Ametigruppide siseselt eksisteerivad suhteliselt suured soolised palgalõhed. Seega on tegu juhtumiga, kus keskmine sooline palgalõhe ei ole väga suur, kuid kus ilmnevad suuremad palgalõhed kitsamates ametigruppides.

Palgasüsteem selles suurettevõttes on samamoodi objektiivsusele püüdlev nagu ka väikeses ettevõttes - läbi on viidud ametikohtade hindamine ning töötasusid püütakse võimalikult palju siduda individuaalse panusega. Samas ei põhine tasustamise süsteem ainult hindamise tulemustel vaid sellele lisanduvad erinevad tulemustasustamise ja lisatasude skeemid. Need on erinevatel ametikohtadel erinevad ning tulemuseks on keerukas ning raskesti hoomatav töötasude süsteem.

Tuleb võtta arvesse, et tegu on suure arvu töötajate ning suure arvu väga erinevate ametikohtadega, mis muudab palgasüsteemi samuti keerukamaks. (vt 5. juhtumi ametikohtade hindamise ning palgalõhe seostest ptk 1.1).

Keskmise töötajate arvuga ettevõttes (juhtum 6), mis on oma struktuurilt kõige lihtsam, on sooline palgaerinevus märkimisväärselt suurem kui teistes ettevõtetes. Palgasüsteem selles ettevõttes koosneb kuupalgast, mida võib mõningatel juhtudel eksimuste korral tulemustasu või praagiprotsendi võrra vähendada. Kuigi süsteem on lihtne ja selge, ei ole palkade määramise kriteeriumid läbipaistvad. Töötasu sõltub ainult juhi subjektiivsest otsusest ning seega oleneb nende sooline tasakaalustatus juhi hoiakutest. Meeste keskmist kõrgemat töötasu põhjendab tööandja sellega, et mehed töötavad üldjuhul ametikohtadel, mis nõuavad kvalifikatsiooni ning füüsilist jõudu.

Seega ei ole selget seost soolise palgalõhe ning palgasüsteemi lihtsuse, läbipaistvuse ning individuaalsetel tulemustel põhinemise vahel võimalik tuua. Tükitööl põhineva palgasüsteemiga ettevõttes võiks olla palgasüsteem kõige läbipaistvam ja selgem, kuid kuna juhtum 4 puhul on kasutusel kombineeritud palgasüsteem, vähendab see süsteemi selgust. Palgalõhe on küll kõige väiksem, kuid on võimalik, et väikeettevõtte korral ongi tootmistööliste ametid tegelikult sarnasemad kui keskmise tootmisettevõtte sinikraeliste seas. Täieliku soolise ametikohtade vahelise segregatsiooni tõttu ei ole võimalik samaväärseid ametikohti tegelikult võrrelda.

9.4.3 Muud personalipraktikad

Kõigis vaadeldavates tootmisettevõtetes on oluline sooline segregatsioon – naised ja mehed töötavad erinevatel ametikohtadel. Segregatsioon on ka oluliseks soolise palgalõhe selgitajaks, mistõttu on oluline vaadata, millised personalipraktikad seda tekitavad. Kõigi organisatsioonide puhul on segregatsiooni osaliselt põhjendatud sellega, et teatavatele tootmisüksuse ametikohtadele ei ole võimalik värvata naisi, kuna tööülesanded sisaldavad suurt füüsilist koormust ning raskuste tõstmist, mis kõigi tööandjate sõnul käib naistel üle jõu. Seega on osaliselt sooline segregatsioon selgitatav tootmistöö ja tootmisprotsesside eripäradega. Ometi ei ole bioloogiliste erinevustega või muude ühele sugupoolele omistatavate võimete/oskustega seletatav olukord, miks mehed ei tööta ametikohtadel, kus üldjuhul töötavad naised. Juhtum 6 ettevõtte juht tõdes intervjuus, et mehed lihtsalt ei kandideeri sellistele ametikohtadele. Juhtum 4 esindaja ütles, et kunagi oli naiste poolt hõivatud töökohtadel töötanud ka mõni mees, kuid need on tänaseks lahkunud ja üldiselt töötavad sel ametikohal ainult naised. Seega ei ole sooline segregatsioon tingitud vaid tööandja värbamisel kujunenud eelistustest, vaid on mõjutatud töötajate endi eelistustest.

Teisalt on oluliseks erinevuseks neis ettevõtetes palkade muutmise korraldus. **Palkade muutmine** on reguleeritud vaid suurimas tootmisettevõttes (juhtum 5), teistes ettevõtetes pole palkade muutmine ega ka lisatasude maksmine regulaarne ning on seni toimunud vaid sõltuvalt ettevõtte majanduslikust olukorrast ja ka üldisest tööturu situatsioonist. Suurettevõtte puhul toimub liikumist erinevate ametinimetuste vahel harva, kuid samal ametikohal võivad töötaja tööülesanded koos töötaja oskuste arenemisega muutuda keerukamaks. Seetõttu võivad ühe ametinimetusega töötavate inimeste palgad erineda sõltuvalt sellest, kui kaua on ametikohal töötatud ning palju on ametialaselt arenetud. See selgitab osaliselt, miks suurettevõttes vaatamata väljakujunenud palgasüsteemile ja personalipoliitikale eksisteerib ettevõttes siiski palgalõhe ametigruppide siseselt. Seega on antud ettevõtte puhul lisaks ametikoha väärtusele oluliseks palga määrajaks indiviidi enda areng ametikohal ning seega lisatööülesannete täitmine, mis muudab tegelikult võrdväärse töö tuvastamise ning võrdlemise keerukaks.

Edutamine ametikohtade vahel ei ole üheski antud ettevõttes võimalik, kuna puudub karjääriredel - enamik ameteid on sisult täiesti erinevad ning ühelt teisele liikumist esineb suhteliselt harva. Teatud mõttes erandiks on suurettevõte, kus eelpool kirjeldatud palgatõusu süsteem tähendab sisuliselt järjest keerukamate ülesannete täitmist, mistõttu võib seda nimetada ka edutamiseks, kuigi ametinimetuste muutmist palgatõusuga ei kaasne. Ühelt ametikohalt teisele edutamist on organisatsioonis personalijuhi initsiatiivil samuti toimunud – tööjõupuuduse olukorras koolitati välja

kolm seni väga madalal ametikohal töötavat naist ametikohale, mis traditsiooniliselt on olnud meeste poolt hõivatud ning mis nõuab mõõdukas koguses füüsilist jõudu. Seni seda ametit pidanud meeste vastuseisu ning naiste toimetulekus kahtlevate arvamuste murdmiseks maksti ajutiselt meestele lisatasu – mehed kartsid, et peavad hakkama tegema naiste abistamiseks lisatööd. Praeguseks on selge, et naised tulevad ametiga hästi toime. Ameti vahetusega kaasnes naistöötajate jaoks oluline palgatõus ning praeguseks on antud ametikohal töötavate meeste ja naiste palgad suhteliselt võrdsed. Seega toimus tööandja initsiatiivil naistöötajate edutamine ning palgatõus, mis mõjutab mõnevõrra ka soolist palgalõhet ning segregatsiooni organisatsioonis.

9.4.4 Töötajate ja tööandjate hoiakud

Töötajate küsitlust ei viidud läbi üheski tootmisettevõttes, kuna ettevõtte esindajad kas ei olnud selle korraldamisega nõus või oleks töötajate küsitlus olnud liialt ressursimahukas ettevõtmine. Seega ei ole üldiselt teada, milliseks hindavad tootmisettevõtete töötajad organisatsiooni palgasüsteemi ning kuivõrd hästi nad on teadlikud üksteise palkadest.

Kahe ettevõtte esindajad olid suhteliselt veendunud, et kaastöötajate palku teatakse suhteliselt hästi: väikeettevõttes peetakse töötatud tundide ning tükkide arvu üle avalikult arvet, suurettevõttes tugines personalijuht oma hinnangus mõnele juhtumile, kus töötajad avaldasid rahulolematust kellegi palga osas. Keskmise ettevõtte puhul oletab tööandja, et palku üldiselt teatakse ning palkade üle arutatakse avalikult.

Juhul kui tööandjate hinnang vastab tõele, võib siiski arvata et palkade avalikkus ei ole nendes ettevõtetes väga märkimisväärselt soolist palgalõhet mõjutanud. Väikeses ja keskmise suurusega ettevõttes töötavad naised teistel ametikohtadel kui mehed, mistõttu ei ole väga head alust suurema palga küsimiseks, isegi kui selgub et meestöötajate palgad on kõrgemad – seda seletatakse teise ametinimetuse ja tööülesannetega. Suurettevõttes on tõenäoline, et töötajad teavad küll üksteise tunnipalka ning saavad nõuda selles osas võrdset kohtlemist sama ametinimetuse korral. Kuid ülejäänud töötasu komponentide osas, mida on üsna palju, on võrdlus keerukam. Lisaks võib eeldada, et töötajad võivad võrrelda küll oma palku sama ametinimetusega kolleegide palkadega, kuid kaheldav on, kas nad võrdlevad ametikohtade hindamise tulemuste põhjal samaväärseks tunnistatud ametikohtade palku. Sama ametinimetusega mehi ja naisi on aga ettevõttes suhteliselt vähe.

Igal juhul ei saa tööandjate hinnangute põhjal väita, kas ja mil määral töötajad oma kolleegide palku teavad. Lisaks võib oletada, et isegi kui palku tõesti teatakse, ei ole sellel soolise palgalõhe seisukohalt kuigi suurt mõju, kuna segregatsioon ei võimalda tasu otseselt vastassoost kolleegide tasudega võrrelda.

9.4.5 Kokkuvõte

Keerukamad ja detailsemad palgasüsteemid ning individuaalsest panusest ja arengust sõltuvad edutamised ning palgatõusud viivad palkade analüüsil selleni, et ametigruppide siseselt näeme märkimisväärseid erinevusi. Põhjus on aga selles, et lisaks ametikoha ning töö nõudmistele võetakse antud juhul suurettevõttes kehtestatud keeruka süsteemi järgi olulisel määral arvesse ka ametikohal töötava inimese oskusi, töö panust ja arengut. Kuna neid aspekte mõõdetakse ettevõttes suurel määral objektiivselt mõõdetavate parameetrite ning pideva jälgimise kaudu, siis ei saa öelda, et need erinevused töötasudes ei oleks õigustatud. Seega näeme küll märkimisväärset erinevust samaväärseks tunnistatud ametikohtadel töötavate inimeste töötasudes, kuid vähemalt osa erinevusest tuleneb sellest, et inimesed sooritavad tööülesandeid erinevalt. Lisaks on hindamistulemustel põhinev süsteem muudetud palgajuhendi abil detailsemaks, mistõttu on samaväärse töö tuvastamine keerukas. Keerukust süsteemile lisavad veel lisatasud ning tulemustasusüsteemid. Seega võib öelda, et tegemist on üsnagi keeruka süsteemiga, kus on ka töötajatel keeruline oma tasusid vastassoost kolleegide tasudega võrrelda. Seetõttu ei vasta selle

tootmisettevõtte tasustamissüsteem eeldatud lihtsale objektiivselt ning lihtsalt mõõdetavale tulemuspõhisele tasustamissüsteemile.

Teiseks näeme, et tükitöö kasutamine töötasustamise alusena ei vii uuringusse kaasatud ettevõttes selleni, et ettevõttes ei ole keskmiselt soolist palgalõhet. Kuna ettevõttes ei põhine töötasustamine ainult tükitöötasul, vaid erinevate töötasuliikide kombinatsioonil, siis ei ole süsteem ettevõttes nii selge ja läbipaistev, kui see oleks ainult tükitöö kasutamisel.

Analüüsitud tootmisettevõtted on näide sellest, kuidas lihtne töötasusüsteem ei vii tingimata väikse soolise palgalõheni. Kuna ettevõte on täielikult segregeerunud, ei saa küll võrrelda samaväärset tööd tegevate inimeste palka, kuid me näeme kõigi tootmistööliste hulgas märkimisväärset soolist palgalõhet naiste kahjuks. Kuigi palgasüsteem ettevõttes on lihtne, ei saa öelda, et see oleks läbipaistev – ei ole selge, millistel alustel tööandja erinevatele ametikohtadele palgad määrab (ning palkade üle läbirääkimisi ei toimu). Sellisel juhul on oht, et kui palku subjektiivsetel alustel (st mitte ametikohtade hindamisel) määrav juht on sooliselt kallutatud ning selgeid töötasude määramise aluseid fikseeritud ei ole, võib tekkida süstemaatiline naiste töö alahindamine.

Kõigi ettevõtete puhul näeme, et ettevõtte esindajad põhjendavad soolist segregatsiooni füüsilise jõuga – naised ei saa tööandja hinnangul töötada teatud ametikohtadel, kuna see käib neile üle jõu. Samas näitas ühe ettevõtte kogemus, et mõningate ametikohtade puhul ei pruugi selline oletus vastata tõele ning naised on samuti võimelised seda ametit pidama.

9.5 Maapiirkonna piiratud konkurentsiga organisatsioonid (juhtumid 4 ja 2)

9.5.1 Hüpotees

Suurlinnadest eemal, maapiirkonnas tegutsevad tööandjad on oma piirkonna tööturul monopsoni staatuses: teisi tööjõu ostjaid ei ole või on vähe, kuid tööjõu pakkujaid palju. Töötajatel ei ole seega eriti võimalusi erinevate töökohtade vahel valida. Kui naised on seejuures vähem mobiilsed (tulenevalt kodustest kohustustest), st väiksema valmidusega otsida töökohta kusagilt kaugemalt, siis on nende tööjõupakkumine palga suhtes vähem elastne. St tööandja võib vähendada naiste tasu enam võrreldes meeste tasuga, enne kui naine otsustaks töökohast lahkuda. See võimaldab tekkida ka soolisel palgalõhel.

9.5.2 Palgaerinevus

Uuringu raames ei kaardistata tööturu monopsoonset seisu, kuid vaadati kahte organisatsiooni, mis on väljaspool suuremaid Eesti linnu. Neist üks (juhtum 2) asub maakonnakeskuses ning üks (juhtum 4) külas. Üks organisatsioonidest tegeleb tootmisega ning üks on valitsusasutus (vt Tabel 37). Üldine sooline palgalõhe on juhtumites peaaegu sama suur (15,1% ja 15,7%).

Soolise segregatsiooni olukord on aga organisatsioonides erinev. Ühes organisatsioonis on sooline tasakaal ning teises 71%-line meestöötajate ülekaal.

Mõlemat organisatsiooni juhib mees, kelle palk ületab oma organisatsiooni keskmisest palgast 1,9-3,6 korda. Jättes tippjuhtkonna vaatluse alt välja ja leides soolise palgalõhe ülejäänud töötajaskonna seas, ilmneb, et mõlemal juhul on sooline palgalõhe väiksem kui kogu organisatsiooni keskmine. See näitab, et vertikaalne sooline segregatsioon mängib organisatsiooni üldise palgalõhe kujunemisel olulist rolli. Järgi jääv palgaerinevus on juhtum 2 puhul väiksem kui uuringus määratud lävi 5% ja juhtumis 4 8%.

Tabel 37. Piiratud konkurentsiga tööturu juhtumid

Juhtum	Sektor	Tegevusala	Töötajate arv	Asukoht	Keskmine sooline palgalõhe	Mediaan palgalõhe	Naiste osatähtsus kogu töötajaskonnas
2	Avalik sektor	Valitsemine	20-50	Maakonnakeskus, väikelinn	15,1%	-10,3%	68%
4	Erasektor (välisomand)	Tootmine	Kuni 20	Maa-asula	15,7%	12,7%	29%

Olulisema küsimusena keskmisest palgaerinevusest on sooline palgalõhe võrdväärsel tööl. Juhtum 2 puhul on sama ametinimetusega töötajatel, kelle hulgas on nii mehi kui naisi, palgaerinevus kõikidel ametikohtadel naiste kasuks, seda eelkõige täiendavate tööülesannete ja tulemuslikuma töö eest makstava tasu arvel. Neljandas juhtumis ei saa sama ametinimetusega naiste ja meeste tasusid võrrelda, kuna ametikohtade vahel on täielik segregatsioon. Võrreldes kõiki tootmistöölisi on näha, et palgaerinevus juhtumis 4 on 8% meeste kasuks. Seega ei ole tegemist sarnases suurusjärgus olevate erinevustega. Seetõttu on selge, et kui töötajate piiratud valikuvõimalused tööturul mõjutavad töötajate tasusid, siis ei mõjuta need vaadeldud organisatsioonides töötajate tasusid ühtemoodi.

9.5.3 Palgasüsteem

Juhtum 2 puhul on tasud kuiselt fikseeritud. Kuigi konkreetsete tasude kujunemisel on ka individuaalseteks läbirääkimisteks väike ruum, on tasud suures osas määratud juhi otsusel, arvestades eelarve võimalusi (vt täpsemalt juhtumi kirjeldust ning hüpotees 1 käsitlust). Selline skeem jätab võimaluse ka naiste ja meeste erinevaks kohtlemiseks, mis ei ole aga antud juhul sellisena realiseerunud.

Juhtum 4 puhul on töötasu süsteem tootmistöötajatele, mis põhineb tüki- ja tunnitasul. Individuaalseid palgaläbirääkimisi ei toimu ning tüki- ja tunnitasumäärad on paika pandud juhi poolt. Selline süsteem ei võimalda samal ametikohal töötajaid erinevalt kohelda, kuid võimaldab täielikust ametikohtade segregatsioonist tulenevalt naiste ja meeste töödele erinevad tasud määrata. Kuna erinevate osakondade poolt toodetud tükkidele ongi määratud erinevad tasud, siis on ka tootmistöötajatest naiste ning meeste tasud erinevad. Antud juhul aga ei ole meil võimalik hinnata, kas tegemist on ka võrdväärse tööga, mille eest on erinevad tasud määratud. Seega ei saa öelda, kas tööandja on sellist olukorda kasutanud töötajate sooliseks diskrimineerimiseks või mitte.

9.5.4 Tööturu olukord ja tööandjate võimalused sellest tulenevat olukorda ära kasutada

Juhtum 4 puhul on ettevõte valdavalt eksportiv ja välisturu osa on küllaltki suur, mistõttu ettevõttel on suur huvi hoida tootmiskulud (sh palgakulud) võimalikult madalal, et positsioon turul säilitada. Aina suureneva tööpuuduse tõttu 2009. a on ettevõttesse töölesoovijaid pidevalt ning kuigi 2009. a uusi inimesi tööle ei võetud ja üldiselt on ettevõttes töötajate voolavus väga väike, paneb see töötajad kehvemasse ja ettevõtja oluliselt paremale positsioonile palgakokkulepete saavutamisel. Võrreldes tootmistöölistest naisi meestega on näha, et mehed saavad 8% suuremat tasu. Kuigi võib olla, et see erinevus väljendab olukorda, kus tööandja on kasutanud ära asjaolu, et naiste tööjõupakkumine on vähem elastne võib samahästi olla, et meeste poolt tehtav töö on organisatsiooni jaoks väärtuslikum. Kuna meil ei ole võimalik võrdväärseid töid antud juhtumis võrrelda, siis ei saa ka kinnitada ega ümber lükata hüpoteesi.

Juhtum 2 korral mõjutab personalijuhi ja asutuse tippjuhi hinnangul töötajate väljavaateid leida alternatiivne töö see, et asutus asub suhteliselt väikeses kohas. Suur osa töötajatest on juba väga pika staažiga, seega saavad nad maksimaalset seadusega lubatud staažitasu. Selline olukord on mõjutanud teataval määral ka seda, et näiteks majandusbuumi aastatel oli asutuse töötajate voolavus suhteliselt

vähene ning töötasusid praktikas ei tõstetud. Kuigi antud juhul ei ole võimalik kindlalt öelda, kas selles organisatsioonis võrdväärsel tööl võrdväärset tasu makstakse, on näha, et sama ametinimetusega töökohtadel ei ole soolist palkade lõhet naiste kahjuks (pigem meeste kahjuks). See näitab, et tööandja ei ole kasutanud võimalust naiste ning meeste tööjõupakkumise elastsuste erinevusele vastavalt erinevaid töötasusid määrata või ei ole selles piirkonnas asuvatel naistel ja meestel tööjõupakkumise elastsus erinev.

Antud hüpoteesi ei saa tehtud analüüsi põhjal kinnitada ega ümber lükata, kuna praktikas töötajat tööjõupakkumise elastsus ei ole teada. Igal juhul on näha, et vähemasti ühel juhul ei ole maapiirkonnas asumine viinud võrdväärsel tööl soolise palgaerinevuseni naiste kahjuks.

10 Diskussioon

Uuringus püstitati kokku viis hüpoteesi, mis käsitlesid soolise palgalõhe ning personalipraktikate vahelist suhet. Järgnevalt käsitletakse nimetatud seoseid uuritud juhtumite valguses.

1. Sooline segregatsioon organisatsioonis võib olla sooliselt kallutatud personalipoliitikate tulemus ning viia soolise palgalõheni:
    a. Vertikaalne segregatsioon organisatsioonis mõjutab naiste ja meeste keskmist töötasu ning tähendab, et keskmiste tasude võrdluses on naiste ja meeste tasud erinevad. Kui vertikaalne segregatsioon on selline, et mehed on enam juhtivatel positsioonidel ning naised pigem organisatsiooni hierarhia madalamatel ametikohtadel, siis on tõenäoliselt keskmine tasude erinevus organisatsioonis meeste kasuks ning vastupidi;
    b. Horisontaalne sooline segregatsioon organisatsioonis tähendab naiste ning meeste koondumist erinevatele ametitele ja/või osakondadesse, sellest võib tuleneda organisatsioonis sooline palgalõhe;
2. Palgasüsteemi reguleeritus mõjutab soolist tasude lõhet võrdväärsel tööl:
    a. Reeglitega täpselt paika pandud palgakorraldus vähendab subjektiivsust ning seega viib sooliselt tasakaalustatud tasudeni võrdväärsel tööl;
    b. Reguleerimata ja subjektiivsetel otsustel põhinev tasude määramise korraldus viib soolise palgalõheni võrdväärsel tööl;
3. Kui tasustamissüsteem on korraldatud analüütilisele sooliselt kallutamata ametikohtade hindamisele tuginedes, siis tasude soolist erinevust võrdväärsel tööl ei ole;
4. Läbipaistev süsteem, mille puhul on tulemuste hindamine lihtne ja selge ning töötasude info töötajaskonnale avalik, tähendab, et soolist tasude lõhet võrdväärsel tööl ei ole;
5. Piiratud konkurentsiga tööturul on võimalik sooline diskrimineerimine, mistõttu on tõenäolisem ka sooline palgalõhe võrdväärsel tööl[26].

10.1 Sooline segregatsioon

Esimene püstitatud hüpotees käsitles soolise segregatsiooni rolli palgalõhe tekkimisel. Nii vertikaalne kui horisontaalne segregatsioon organisatsioonis mõjutavad meeste ja naiste keskmist töötasu. Küsimus on, mil määral segregatsioon mõjutab palgalõhet. See sõltub ühelt poolt sellest, kas erinevatele organisatsiooni töötajate gruppidele määratakse tasud erinevate skeemide või ühtse skeemi alusel ning millises omavahelises suhtes erinevate gruppide tasud on. Teisalt sõltub see, mil määral segregatsioon palgalõhet mõjutab, sellest, kuidas ning miks segregatsioon tekib. Muuhulgas võib sooline segregatsioon olla ka sooliselt kallutatud personalipoliitikate tulemus.

10.1.1 Segregatsiooni olemasolu organisatsioonides

Juhtumid üldiselt kinnitasid ühiskonnas esinevat soolist vertikaalset segregatsiooni – mehi töötas juhtivatel positsioonidel oluliselt rohkem kui naisi. Segregatsioon oli analüüsitud organisatsioonides üheks oluliseks selgituseks, miks naiste töötasud olid keskmiselt madalamad kui meeste töötasud. Eriti suurt rolli organisatsioonisiseses palkade erinevuses mängib tippjuhtkonna sooline koosseis. Väikestes organisatsioonides võib juhi kõrge palk olla kogu organisatsiooni keskmise soolise palgalõhe selgitajaks. Suuremates organisatsioonides, kus töötajaid rohkem, ei mõjuta juhtkonna töötasud organisatsiooni keskmist palgalõhet nii suurel määral. Teisalt leidis kinnitust ka asjaolu, et naiste koondumine organisatsiooni hierarhia madalamatele ametikohtadele (nt. assistendid, koristajad), võib samuti selgitada olulise osa organisatsiooni keskmisest palgalõhest.

[26] Viimast hüpoteesi ei saa tehtud analüüsi põhjal kinnitada ega ümber lükata (vt eelmine ptk), kuna praktikas ei ole töötajate tööjõupakkumise elastsus teada. Seetõttu ei ole järgnevas diskussioonis piiratud konkurentsiga seotud hüpoteesi käsitletud.

See, mil määral tippjuhi kõrge tasu selgitab keskmist palgalõhet organisatsioonis sõltub sellest, kui palju tippjuhi palk on teiste töötajate tasudest kõrgem. Avaliku sektori organisatsioonide korral on tippjuhtide palgad määratud/kokku lepitud asutuseväliselt, teatud kõrgema institutsiooni poolt (nt riigiasutustel vastav ministeerium). Erasektori asutustel aga on juhtivatel ametikohtadel mitmes organisatsioonis suurem individuaalsete läbirääkimiste ruum kui madalamate ametikohtade osas. Seega ei pruugi tippjuhi tasu lähtuda organisatsiooni sisemisest õiglusest ning käärid ülejäänud töötajate palkadega võivad venida individuaalsetest läbirääkimistest tulenevalt väga suureks. See asjaolu muudab tippjuhi või tippjuhtkonna soolise koosseisu oluliseks organisatsiooni soolise palgalõhe kujundajaks.

Vertikaalne segregatsioon ei selgita aga universaalselt palgalõhet. Tulenevalt organisatsioonide soolisest koosseisust võib olla olukord selline, kus vaadeldes eraldi organisatsiooni tippjuhtkonda ja ülejäänud töötajaid, võivad mõlemas grupis tasud olla sooliselt võrdsed. Organisatsioonis tervikuna on aga palkade erinevus keskmiselt meeste kasuks. Selline olukord võib tekkida näiteks juhul, kui mehi on organisatsioonis oluliselt vähem, mistõttu on juhtkonda kuuluva mehe palga suuruse tõttu meeste tasude keskmine oluliselt kõrgem kui naistel keskmiselt. Seega, see mil määral vertikaalne segregatsioon kirjeldab organisatsiooni soolist palgalõhet, sõltub personalipraktikatest, organisatsiooni suurusest ja soolisest koosseisust.

Lisaks vertikaalsele segregatsioonile on ka horisontaalne segregatsioon oluline palgalõhe selgitaja – seda juhul kui mehed ja naised töötavad erinevatel ametikohtadel ning meeste poolt hõivatud ametikohad on kõrgemalt tasustatud kui naistel. Sellise olukorra võib põhjustada nii see, et naised ja mehed on valinud erinevad tööd, mille objektiivne väärtus organisatsiooni jaoks on erinev, kui ka asjaolu, et naiste poolt tehtavad tööd on alaväärtustatud. Uuringus hõlmatud kolmes tootmisettevõttes, kus esines täielik sooline segregatsioon ehk osa tootmise ametikohtadest olid hõivatud naiste ja teised meeste poolt, oli sinikraeliste töötajate tasude sooline erinevus kõigil juhtudel meeste kasuks. Teenindus- ja avaliku sektori organisatsioonides sellist täielikku segregatsiooni ei esinenud, kuid leidus ametikohti, kus oli ühest soost töötajate oluline ülekaal.

Ühest küljest taastoodetakse tööalast segregatsiooni institutsionaalsel tasandil kogu ühiskonna väärtuste, hinnangute, struktuuride ja süsteemide kaudu, mis mõjutavad nii inimeste haridusvalikuid kui ka tööandjate värbamisotsuseid. Teisalt kujuneb iga ettevõtte tasandil töötajate värbamine ja edutamine siiski konkreetse ettevõtte juhtkonna poolt langetatavate otsuste ning väljakujunenud reeglite, protseduuride ja muude personalipraktikate kaudu. Sooloome teooria väidab, et sugu koosneb sotsiaalsetest toimingutest ja soo loomine toimub pidevalt ja koosmõjus teiste inimeste, sotsiaalsete situatsioonide ja institutsioonidega (West ja Zimmermann 1987). Nii käib see ka ettevõttes ja töökohal, kus pidevalt konstrueeritakse ja säilitatakse soolisi erinevusi. Sooliselt kallutatud värbamise ja edutamise otsused on sooliste erinevuste säilitamisel eriliselt suure mõjuga, kuna nad kujundavad organisatsiooni soolise koosseisu ehk ettevõttesisese konteksti igapäevaseks sooloomeks ning tekitavad ja säilitavad soolist palkade erinevust. Samas, nagu on öelnud Deutsch (2007) – kui sooloome on konstrueeritud, saab seda ka de-konstrueerida.

Deutsch, Francine M. 2007. Undoing Gender. Gender and Society 21(1): 106–127.

Käesolev juhtumite uuring, nagu ka teoreetiline kirjandus ja erinevad varasemad uuringud, kinnitab segregatsiooni tähtsust soolise palgalõhe kujunemisel ning selgitamisel, mistõttu on asjakohane vaadata, millised organisatsioonis valitsevad suhtumised ning täpsemalt personalipraktikad võivad segregatsiooni tekkimisele ja püsimisele kaasa aidata. Juhtumiuuringus leiti järgmised näited, mis selgitavad soolise segregatsiooni olemasolu organisatsioonis:

1. Osadel ametikohtadel, kus töötavad ainult mehed, on tarvilik suur füüsiline jõud, mida naistel pole;
2. Teatud töökohtadele ei ole vastassoost kandidaate võtta, kuna vastassoost kandidaadid ei avalda soovi töötada neil ametikohtadel;
3. Osadel ametikohtadel, on selliseid tööülesandeid, mida vastassoost töötajad ei sooviks teha.

Sellises järjekorras ka näiteid käsitletakse.

10.1.2 Füüsiline jõud

Peamiseks ja levinumaks argumendiks soolisele ametialasele segregatsioonile tuuakse tavapäraselt meeste ja naiste bioloogilisi erinevusi (vt ka uuringu I etapi raportit). Ka juhtumiuuringus toodi mõnes organisatsioonis füüsilist jõudu olulise põhjusena soolisele segregatsioonile. Meeste poolt täidetud ametikohtadel on füüsilist jõudu vaja tööülesannete täitmiseks. Kuna naistel on vähem jõudu, siis ei kandideeri naised neile ametikohtadele või eelistavad tööandjad ise seetõttu mehi. Vaadeldud organisatsioonides olid ametikohad, kus oli tarvis kasutada füüsilist jõudu, ka kõrgemalt tasustatud.

Seda, et naistel on füüsilist jõudu vähem kui meestel, peetakse enamasti iseenesestmõistetavaks ning seetõttu peetakse füüsilist jõudu vajavaid ameteid ka naistele sobimatuteks. Ühes organisatsioonis viidati ka raskuste käsitsi teisaldamise töötervishoiu ja tööohutuse nõuete määrusele[27], milles tuuakse välja, et raskuste tõstmisega kaasnevad oluliselt suuremad terviseriskid naistele. Määrus ei sätesta konkreetseid piiranguid sellele, kui raskeid esemeid naistöötaja tõsta tohib, vaid sätestab üldiselt, et „naistöötajate rakendamisel teisaldustööl peab tööandja jälgima, et teisaldatavad raskused ei ületaks eeldatavaid füüsilisi võimeid.“ Sünnitusjärgselt ei tohi naisi panna tööle, kus üldse üle 5 kg raskuste teisaldamisega tegemist on. Seega lähtuvad nii õigusakt kui vaatlusaluste organisatsioonide tööandjad sellest, et naistel kaasnevad füüsiliste raskuste teisaldamisega suuremad terviseriskid. Sellise normi kohaselt oli segregatsioon tekkinud ja püsinud eeldatavalt füüsilist jõudu nõudvate meeste tööde osas.

Füüsilise jõu kasutamise vajadus organisatsioonides on erinev – osades tootmisettevõtetes räägiti väga suurte raskuste tõstmisest. Kasutusel olid erinevad abivahendid, mis raskuste tõstmise oluliselt lihtsamaks muutsid – ilma abivahenditeta oleks töö liialt raske ka meestele. Ühe ettevõtte juht viitas sellele, et mitmeid ameteid oleks võimalik muuta füüsiliselt vähemnõudlikumaks ning seetõttu sobilikumaks ka naistele, kuid see vajaks lisainvesteeringuid tootmisprotsessi ümber korraldamiseks. Selliste investeeringute tegemine eeldab mingit lisamotivatsiooni ja -kasu (nt kogu tootmisprotsess muutuks efektiivsemaks). Suuremahuliste, tootmist ümberkorraldavate investeeringute ette võtmine, vaid soolise segregatsiooni likvideerimiseks, ei ole tõenäoline.

Samas oli paari juhtumi korral vaid töö ümber korraldamise ja tööülesannete mõningase muutmisega loodud olukord, kus naisi oli võimalik seni ainult meeste poolt hõivatud ametikohale värvata. Ühes organisatsioonis olid vaatlusalusel ametikohal vaid mehed, kuna väike osa ametikoha tööülesannetest olid füüsilist jõudu eeldavad. Tööjõupuuduse tingimustes värvati ametikohale ka naisi. Töö korraldati selliselt, et naised hakkasid tööle paaris meestega nendeks puhkudeks, kui on vaja füüsilist jõudu kasutada. Ülejäänud tööülesanded olid naistele jõukohased ning nad tulid hästi toime. Seega tekkisid lihtsalt töö ümberkorraldamisega ning ilma lisainvesteeringuteta töökohad, millel ka naised saavad töötada. Teatud füüsilised piirangud tööülesannete jagamisel jäid, kuid organisatsioonisisene segregatsioon vähenes.

Motivaator, mis pani tööandjaid ebatüüpilist värbamisotsust langetama, tulenes peamiselt tööjõupuudusest, mitte soovist muuta organisatsiooni ametikohtade soolist koosseisu. Tõenäoliselt on mitmetes organisatsioonides ametikohti, mille tööülesannete ümberjagamise või muude ümberkorralduste abil oleks seal töötamine sobilik nii meestele kui naistele. Selliseid samme aga ei võeta ette, kuna ettevõttesisest soolist segregatsiooni ei peeta probleemiks. Tööjõupuuduse olukorras, kui eelistatud soost inimesi valida ei ole, langetati ebatüüpilisi otsuseid ning seetõttu ka segregatsioon organisatsiooni sees väheneb[28].

[27] Käsitsi teisaldamise töötervishoiu ja tööohutuse nõuded. Sotsiaalministri määrus, 27.02.2010 nr 26 (RTL 2001, 35, 468) https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=84808

[28] See ei kehtinud aga tööturu kohta laiemalt, kus segregatsioon võis pigem suureneda.

Teises organisatsioonis värvati tööjõupuuduse olukorras meeste poolt hõivatud ametikohale kolm naist. Otsus kohtas ametikohal töötavate meeste tugevat vastuseisu. Mehed arvasid, et naised ei saa raske füüsilise tööga hakkama. Meestele maksti palgalisa n-ö oletatava lisatöö eest, et nad oleksid nõus koos naistega töötama sellel töökohal.

Kuigi selline praktika vähendas ettevõttesisest segregatsiooni, on tegemist kaastöötajate eelistustel põhineva diskrimineerimise näitega. Meeste vastuseisu tõttu peab tööandja selle ebamugavuse kompenseerima neile kõrgema töötasuga – vastasel juhul võivad diskrimineerivad töötajad lahkuda, et leida oma eelistustele sobivam töö. Üheks sellise diskrimineerimise tekkimise selgituseks on soolise sarnasuse teooria (vt käesoleva uuringu I etapi raportit), mille kohaselt eelistavad inimesed töötada koos enda sarnaste inimestega, seda ka soolises kontekstis. Selliste olukordade ning lisakulude vältimiseks püüab tööandja valida tööle sama soo esindajaid.

Samas võib tekkinud olukorda selgitada ka statistilisel diskrimineerimisega (vt selgitust ka uuringu I etapi raportist). Meestöötajad ei erista konkreetsete naiste oskusi ja võimet antud tööd teha üldistusest, et naised on keskmiselt nõrgemad, mistõttu nad pole võimelised antud tööülesandeid omal jõul täitma. Seega võib olla siinkohal eelistustel põhinev diskrimineerimine kombineeritud statistilise diskrimineerimisega. Asjaolu, et meeste töö maht naiste liitumise tagajärjel reaalselt ei suurenenud, on selgeks märgiks, et lisatasu maksmine oli diskrimineeriv.

On tõenäoline, et pärast sellist kogemust, kus uute naistöötajate värbamise kulu on olemasolevate töötajate „kinnihoidmistasu“ võrra suurem, valitakse edaspidi võimalusel tööle mehi. Samas on ka võimalik, et nende erandjuhtude põhjal on muutunud ettevõtte töötajate vaated sellele, milliste töödega naised hakkama saavad, ning edaspidi on antud ametikohale naiste värbamine varasemast lihtsam. See tähendab, et info, mille põhjal varasemalt toimus statistiline diskrimineerimine, on täpsustunud ja/või kaastöötajate eelsitused on muutunud.

Antud näite puhul kohandati mõne aja pärast töötasud vastavalt reaalsele töökoormusele (ehk meeste lisatasu tühistati), seega sooline ebavõrdsus kadus ning palgalõhe ajutine. Tegu on aga detailselt reguleeritud palgakorraldusega ettevõttega, kus kõigi töötajate palgatase vaadatakse regulaarselt iga poole aasta tagant üle. Läbirääkimistel põhineva või ebasüstemaatilise palga-korraldusega organisatsioonis selline meestöötajate palgataseme taastamine esialgsele tasemele ehk sisuliselt palga langus toimiks tõenäoliselt aeglasemalt või üldse mitte. Statistilise diskrimineerimise kestus sõltub tööandjate võimest ja vajadusest värvatud töötaja tegelik tootlikkus välja selgitada. Tegeliku tootlikkuse välja selgitamine sõltub omakorda sellest, kas ja mil määral on võimalik tulemusi mõõta ja kui sageli ning kuidas seda tehakse. Kui organisatsioonis mõõdetakse regulaarselt töötaja tulemuslikkust, on võimalik palk ja tootlikkus omavahel vastavusse viia ning seeläbi sooliselt diskrimineeriva praktika kasutamist vältida. Organisatsioonides, kus palgatasemete ülevaatamine toimub ebaregulaarselt, võib ebaõiglane situatsioon püsida kauem või püsima jäädagi. Seega võib palgasüsteemi iseloom diskrimineerivas olukorras mõjutada seda, milliseks kujuneb meeste ja naiste keskmine palgatase.

Kuigi on ametikohti, mille puhul on ühiskonnas laiem arusaam, et tegu on traditsiooniliselt naiste või meeste töödega (nt lasteaiakasvatajad, bussijuhid jms), on ka palju valdkonna- ja ettevõttespetsiifilisi ametikohti, mille kohta puuduvad samaväärselt selged soolised stereotüübid. Selliste ametikohtade soolise segregatsiooni tekkimisel ja püsimisel on suur roll just organisatsioonitasandi personalipraktikatel. Uuringus olnud näide kirjeldas kolleegide vastuseisust tulenevat soolist segregatsiooni tehasetöötajate seas. Keerukam on ebatraditsioonilisi personalipoliitika otsuseid teha ametikohtade suhtes, kus toimub otsene kokkupuude klientidega ning nende vastuseisuga.

10.1.3 Haridus

Ühe aspektina soolise segregatsiooni selgitamisel viidati uuringusse kaasatud organisatsioonides ka sellele, et ei ole võimalik värvata naisi teatud erialadele, kuna ei ole vastava haridusega naisi. Konkreetne näide puudutas IT valdkonna töötajat, kelle kohale ei kandideerinud ühtegi naist. Seega on organisatsiooni soolise segregatsioonini viivad valikud tehtud juba enne organisatsiooni sisenemist

ning ei ole seetõttu sõltuvad ainult tööandjate hoiakutest või personalipoliitikatest. Pigem võiks öelda, et värbamisega seotud personalipraktikad on mõjutatud sellest, milline on tööjõu hariduslik struktuur, st kui mingi valdkonna ettevalmistusega on peamiselt ainult mehed, siis võib see tekitada personalipraktika, kus uut töötajat otsides mõeldakse ennekõike just meessoost töötaja peale (ja vastupidi).

10.1.4 Ametikohtade tööülesannete jagamine

Nagu eelpool kirjeldatud juhtum viitas, on organisatsioonis võimalik otsustada, milliseid tööülesandeid ametikohad endas sisaldavad, ning need otsused võivad kujundada selle, kas ametikohta nähakse pigem meheliku või naiselikuna ja mõjutada seeläbi ka ametikoha palgataset.

Lisaks sellele, et teatud ametikohtadele jääb naiste (või ka meeste) ligipääs piiratuks vastavale soole mittejõukohaseks või ebasobilikuks peetavate tööülesannete tõttu, viitas ühe juhtumi olukord võimalusele, et horisontaalne segregatsioon on seotud sarnast tööd tegevate meeste ja naiste ametinimetuste erinevusega. Näiteks olid ühes uuritavas organisatsioonis kaks erinevat ametikohta, kus suurem osa sisulisi tööülesandeid kattusid olulisel määral, kuid naiste ametikohal oli ülesandeks seatud ka meestöötajate assisteerimine ning meeste töö sisaldas pikki väliskomandeeringuid, mis personalijuhi hinnangul lastega naistele ei sobi. Seega seisnesid ametikohtade peamised erinevused selles, et naiste ametikohaga kaasnesid assisteerivad ülesanded, mida peetakse traditsiooniliselt rohkem naiste ülesandeks, ning meeste tööülesannetele lisandusid pikemad väliskomandeeringud. Vastavalt neile ülesannetele oli meeste palk oluliselt kõrgem kui naiste palk. Alternatiivina oleks võinud organisatsioon palgata näiteks eraldi assistendid nii mees- kui naistöötajatele, et mõlemad saaksid keskenduda põhitööle ning töötada seega võrdväärsel ametikohal ning saada võrdväärset palka. Seda enam, et naisi hinnati klientide rahulolu uuringu põhjal sisulise töö täitjatena kõrgemalt kui mehi.

Tööülesanded, mis on ühe või teise ametikoha koosseisus, määratlevad ka selle, millisele hierarhia astmele ametikoht kuulub. Seega oli antud juhul meeste ja naiste palkade erinevus tulenev küll segregatsioonist, segregatsioon aga on seotud organisatsiooni sees ametikohtadel kujundamise ja tööülesannete jagamisega. See omakorda mõjutab neile ametikohtadele värbamisel soo tähtsustamist.

Kokkuvõttes, leiti täieliku segregatsiooni selgitusena, et töötajad värvatakse olenemata nende soost, kuid juba tööle kandideerijate seas on ühest soost kandidaadid ülekaalus. Ühel juhul selgitati naiskandidaatide puudumist vastava erialase haridusega (infotehnoloogia) naiste puudumisega. Mitmel juhul selgitati seda, et ametikohad on täidetud meestega, tööks vajaliku füüsilise jõuga. Samas naiste poolt domineeritavaid töid selline selgitus ei hõlma. Enamasti ei osanud organisatsioonide esindajad välja pakkuda põhjendusi, miks on osadel ametikohtadel vaid naised. Üks personalijuht hindas, et kontoritööd seostatakse ehk sagedamini naiste tööga ja seetõttu on ka tööle sattunud enam naisi. Segregatsiooni muutumise näidetest oli näha, et mõningatel ametikohtadel on see võimalik suhteliselt vähese töökorralduse muutmisega. Samas oli näiteid nii sellest, et juhid kui kaastöötajad suhtuvad eelarvamusega naiste töötamisele füüsilist jõudu vajavatel ametikohtadel. Seetõttu, kui seada eesmärgiks segregatsiooni muutmine, siis tuleb tegeleda nii sellega, et töökohad oleksid kujundatud selliselt, et neil saavad töötada mõlemast soost inimesed kui sellega, et erinevad osapooled aktsepteeriksid vastassoost töötajaid neil ametikohtadel. Samuti on oluline, et oleks olemas töökohale kandideerijate seas nii mehi kui naisi.

10.2 Palgakorralduse reguleeritus

Teise hüpoteesina vaadeldi uuringus palgakorralduse reguleeritust, seejuures eeldati, et reguleeritum süsteem viib tasakaalustatud töötasudeni. Formaalsete reeglitega paika pandud palgakorralduse puhul peaks olema organisatsioonides suhteliselt vähe ruumi individuaalseteks palgakokkulepeteks. Seetõttu ei ole võimalik teha isiku- ja soopõhiseid otsuseid, mistõttu ei teki ka soolist palgalõhet võrdväärsel tööl. Vastupidiselt eeldati, et reguleerimata ning subjektiivsetel otsustel põhinev tasude määramise korraldus viib soolise palgalõheni võrdväärsel tööl.

Ühelt poolt soodustab soopõhiseid otsuseid see, kui töötasustamine ei ole seotud ametikohaga vaid on iga töötajaga eraldi läbi räägitav. Kui sellises olukorras esinevad erinevused meeste ja naiste läbirääkimiskäitumises ning reservatsioonipalgas, võib naiste poolt väiksema tasu küsimine viia ka väiksema tegeliku tasuni. Teisalt on ka teoreetilisi käsitlusi, mille kohaselt ühiskond on sooliselt kallutatud ning naiste tööd ja muid naistega seonduvaid tegevusi väärtustatakse madalamalt kui meestega seonduvat (*devaluation theory,* vt. ka uuringu I etapi teooria raportit). Seetõttu võidakse organisatsioonides, kus juhtidel on ruumi konkreetse töötaja suhtes subjektiivselt otsustada, naisi madalamalt tasustada kui mehi. Reguleeritud süsteem viib võrdse tasuni võrdväärsel tööl vaid juhul, kui süsteem on üles ehitatud ning rakendatud sooliselt tasakaalustatud moel.

Palgakorralduse reguleeritus ei ole otseselt jälgitav näitaja. Aga on teada, et reguleeritus korreleerub organisatsiooni suurusega. Mida suurem organisatsioon, seda enam peavad otsustuskriteeriumid olema reeglitega paika pandud. Samuti on põhjust arvata, et avaliku sektori organisatsioonides põhinevad personalipraktikad enam reeglitel, kui erasektori organisatsioonides. Uuringus oli kaks organisatsiooni avalikust sektorist ning lisaks üks suurem tootmisettevõte.

Juhtumiuuringud kinnitasid, et regulatsioonidel põhinev tasustamise korraldus iseenesest ei taga soolist tasakaalustatust. Avaliku sektori organisatsioonides olid mõlemas regulatsioonidega paika pandud palkade määramise ning muutmise korraldused. Vaadeldud avaliku sektori organisatsioonides ja laiemalt kõikides Eesti avaliku sektori organisatsioonides on tegu olukorraga, kus ühelt poolt reguleerib töötasude maksmist ja suurust vastavad seadused jm õigusaktid, teiselt poolt on asutuses sisemine palgakorraldus, mille abil püütakse luua ametikohtade tasustamisel sisemine õiglus. Seega kujunevad töötasud kahe, mitte alati üksteist toetava süsteemi alusel, mis võib töötajate jaoks tasude kujunemise läbipaistmatuks ja keeruliseks teha.

Suure tootmisettevõtte näitel ilmnes, et väga detailselt reguleeritud süsteem võib kujuneda nii keerukaks, et selles ei ole enam selgust. Väga detailselt paika pandud palgakorraldus, mis kajastab võimalikult täpselt töötajate isiklikku arengut ja tööpanust, teeb raskeks organisatsioonisiseselt võrdväärse töö määratlemise. Iga ametikoht erineb teistest mõnevõrra. Seega on ka töötajatel raske hinnata, kellega täpselt nad võrdväärset tööd teevad. Selline situatsioon annab teoreetiliselt tööandjale võimaluse ebaõiglaseid palku kehtestada, sest puudub läbipaistvus.

Seega regulatsioonidel põhinev palgakorraldus ei pruugi kaasa tuua sooliselt tasakaalus palku. Samuti oli uuringus vastupidine näide, kus ainult läbirääkimistel põhinev palgasüsteem ei toonud kaasa soolist palgalõhet. Uuringus oli üks organisatsioon, milles töötasude määramine põhines peamiselt individuaalsetel läbirääkimistel, kuid vastupidiselt ootustele ei olnud selles organisatsioonis samadel ametikohtadel töötavatel meestel ja naistel palgad erinevad. Selle peamiseks põhjenduseks võib tuua organisatsiooni juhtide ja tasustamise üle otsustajate sooliselt kallutamata suhtumise, kuid ka organisatsiooni väiksuse, mis võimaldab juhtidel ilma keeruka süsteemi ja põhjaliku analüüsita töötasude sisemise õigluse tagada. Seega ei pruugi alati läbirääkimistel põhinev ning subjektiivsust lubav palgasüsteem kaasa tuua soolist palgalõhet.

Siiski illustreerib käsitletav individuaalsetel läbirääkimistel põhinev juhtum ka konkreetseid aspekte, mille tõttu reguleerimata palgakorraldus võib viia ka soolise palgalõheni. Kuigi keskmiselt soolist palgalõhet ametikohtadel ei olnud, oli organisatsioonis olnud olukord kus paari naistöötaja palgad ametikohale sisenedes olid madalamad kui sama ametikoha meestel. Naised ja mehed olid sisenenud organisatsiooni erinevaid teid pidi – mehed kandideerisid ettevõttesse otse spetsialisti ametikohale, naised olid aga edutatud assistendi koha pealt. Kuna organisatsioonis on läbirääkimistel põhinev palgasüsteem ja palgad ei ole organisatsioonis avalikud, siis tekkis olukord, kus nimetatud naiste palk jäi meeste omast madalamaks. Assistendi kohalt spetsialistiks edutamisega ei kaasnenud piisavalt suurt palgatõusu, et see oleks olnud samaväärne otse spetsialisti ametikohale tulnud meeste palgaga. Ebaõiglast olukorda märgates tõsteti aga naiste tasud meeste palkadega samale tasemele.

Kokkuvõttes võib öelda, et kuigi reguleeritus ning subjektiivsete otsuste osatähtsus mõjutavad seda, kas ja kui suureks sooline palgaerinevus kujuneb, sõltub tulemus siiski olulisel määral iga organisatsiooni kontekstist.

10.1 Ametikohtade hindamine

Kui tasustamissüsteem on korraldatud sooliselt tasakaalustatud analüütilisele ametikohtade hindamisele tuginedes, siis palkade soolist erinevust võrdväärsel tööl ei tohiks olla. Üldiselt peetakse ametikohtade analüütilist hindamist kõige objektiivsemaks viisiks organisatsioonisisese hierarhia korrastamisel. Hinnates analüütiliselt erinevaid ametikoha nõudmisi määratletakse, milline on ettevõtte jaoks ametikoha väärtus. Kui tasustamine on korraldatud hindamisega määratletud ametikohtade väärtusel põhinevalt, siis peaks olema tagatud see, et võrdväärsel tööl makstakse võrdväärset tasu. Ametikohtade hindamine ei ole teaduslik meetod ametikohtade väärtuse määramiseks, kuid see on üldisemalt aktsepteeritud viis võrdväärsel tööl makstavate sooliste palgaerinevuste tuvastamiseks.

Kaudselt näitavad olemasolevad tasude suurused, kuidas organisatsioonis erinevaid töökohti väärtustatakse. Seda eeldades olid kõikides juhtumiuuringusse kaasatud tootmisettevõtetes naiste poolt hõivatud ametikohtadel tehtavad tööd organisatsiooni jaoks väiksema väärtusega kui meeste poolt hõivatud ametikohtadel tehtavad tööd, sest naiste ametikohtade palgad olid meeste omadest madalamad. Peamiseks küsimuseks on aga, kuidas erinevate ametikohtade vahelised tasude proportsioonid on õigustatud. Kas tegemist on põhjendatud erinevustega või läbimõtlemata soolisi erinevusi soodustava olukorraga. Organisatsioonides, kus mehed ja naised töötavad täiesti erinevatel ametikohtadel, ei saa ilma töökohtade analüütilise hindamiseta öelda, milline on võrdväärne töö.

Juhtumiuuringus olnud organisatsioonidest ühes tootmisettevõttes oli läbi viidud ametikohtade analüütiline hindamine, mille käigus hinnati süstemaatiliselt ametikohtade väärtust. Teistes tootmise organisatsioonides ei olnud aga võimalik hinnata, millistel ametikohtadel on tegemist võrdväärse tööga ja millistel mitte. Ühes avaliku sektori organisatsioonis oli analüütiline ametikohtade hindamine läbi viidud, teises oli tehtud mõne aja eest juba mitteanalüütiline ametikohtade hindamine. Ühes väikeses teenindussektori organisatsioonis viidi ametikohtade analüütiline hindamine läbi uuringu elluviijate poolt.

Uuringus olnud organisatsioonide põhjal saab illustreerida olukordi, mille tõttu analüütiline ametikohtade hindamine ei vii sooliselt võrdväärse tasuni võrdväärsel tööl. Ametikohtade hindamise roll soolise palgalõhe kujunemisel sõltub sellest, kas valitud analüütiline hindamismeetod ja hindamise läbiviimine on sooliselt tasakaalus ning kuidas hindamistulemused ellu rakendatakse. Uuringus olnud organisatsioonide põhjal võib tuua näited, kus soolised erinevused kas tulenesid või võivad tuleneda sellest, et (1) hindamismeetod või selle rakendamine ei ole sooliselt tasakaalus, (2) hindamistulemusi ei rakendata täielikult ja jätkuvalt palgasüsteemi arendamiseks, (3) hindamistulemsutel põhinev palgasüsteem on liialt keerukas. Järgnevalt kirjeldame loetletud aspekte lähemalt.

Ametikohtade hindamist käsitlev kirjandus ja juhendmaterjalid rõhutavad, et hindamisel kujundatud palgasüsteemid on sooliselt tasakaalus ja õiglased vaid juhul, kui hindamine on läbi viidud sooliselt tasakaalustatud viisil. Nagu eelnevalt juba mainitud, on devalvatsiooni teooria kohaselt naiste oskused või naiselikuks peetavad tegevused ühiskonnas alaväärtustatud ning selline suhtumine võib üle kanduda ka ametikohtade hindamisse (nt füüsilist jõudu hinnatakse väärtuslikumaks kui assisteerivat ja korralduslikku või hooldust nõudvad tööd). Seega, kui hindamissüsteem on sooliselt kallutatud, ei aita hindamine tagada õiglast ametikohtade väärtust, vaid taastoodab sooliselt kallutatud ametite hierarhiat ning soolist palgalõhet.

Põhjalikku hindamise meetodi analüüsi läbi viimata on keeruline tuvastada, kas ja mil viisil on ametikohtade hindamine sooliselt kallutatud. Uuringusse kaasatud hindamise läbi viinud suure tootmisettevõtte tulemustest on näha, et tootmises on naiste poolt hõivatud ametikohtade väärtus keskmiselt madalam kui meeste poolt hõivatud ametikohtade väärtus. Personalijuht tõi selgitusena

välja, et mehed töötavad tootmisprotsessi viimastel etappidel, mistõttu on nende vastutus suur, sest kui nende töös esineb praaki, jõuab see kliendini. Naised töötavad tootmisprotsessi algusetapis, valmistades ette toormaterjali, mistõttu praagi avastamine nende töös on tõenäoline tootmise järgmiste etappide käigus enne kliendini jõudmist. Seega peetakse meeste ametikohti tootmise kvaliteedi osas vastutusrikkamaks.

Teises juhtumiuuringusse kaasatud tootmisettevõttes võis seostada samuti töötaja asukohta tootmisprotsessis vastutusega, kuid loogika oli vastupidine. Naised töötasid tootmisprotsessi viimases etapis, mistõttu on tulenevalt toote eripärast nende vastutus (seega ka tööandja riskid) kogu protsessi osas madalamad. Kui esimestes etappides, kus töötavad mehed, tekib mingi viga või seisak, võib kogu järgnev tootmine seisma jääda, samas kui lõppfaasis naiste poolt tehtud vea mõju kogu organisatsioonile on väike. Selline lahknevus kahe organisatsiooni vahel näitab, kuidas erineva iseloomuga tootmisprotsessides võib tootmise etappidel olla erinev väärtus. Samuti on märkimisväärne, kuidas tööandja, kujundades arvamuse sellest, milline on erinevate tootmise etappide väärtus, väärtustab ametikohtade tööd erinevalt ning see väljendub ka meeste ja naiste palkades. Seega ei saa rääkida ka ametikohtade hindamisel ühest standardsest lähenemisest vaid see peab olema igale ettevõttele vastavalt kohendatud.

Hindamistulemustel põhinev palgasüsteem on hindamistulemusi enamasti lihtsustav. Väärtuspunktide vahemike määratlemisega liigitatakse erinevad ametikohad ametiklassidesse. Ühe ametiklassi sees on enamasti väga erinevaid ameteid, mis võivad hindamisel olla saanud ka üsna erinevaid väärtuspunkte. Kui organisatsioonis on ametikohad väga erinevad – nagu näiteks ühes vaadeldud tootmisettevõttes – siis on ametikohtade jagamine hindamise tulemusel vaid mõneks kategooriaks suur üldistus. Ainult valgekraelistest töötajatest koosnevas organisatsioonis võib selline jaotus olla asjakohane, kuid vaadeldud suures tootmisettevõttes oli üldistusaste seitsmeks väärtuspunktide vahemikuks ebasobiv. Hindamistulemustel põhinevalt paigutati seal ametikohad üldisesse organisatsiooni hierarhiasse, kuid üldistatud ametite kategooriate arv lõi vajaduse teha lisasüsteeme. Seda selleks, et täpsustada ametikohtade palku ning viia need vastavusse konkreetsete tööülesannete ja töötaja tööpanusega. Tulemuseks oli suhteliselt raskesti hoomatav ja kompleksne töötasude süsteem, kus ühte väärtuspunktide vahemikku jagatud ametikohtade grupi sees esines sooline palgalõhe.

Juhtumiuuringusse kaasatud organisatsioone analüüsides selgus ka, et ametikohtade hindamisel põhinevas süsteemis võib olla ruumi individuaalseteks läbirääkimisteks. Seega erinevad hindamisel põhinevad süsteemid selles osas, kuivõrd täpselt hindamistulemused palga korraldusse üle kanduvad. Võib öelda, et ametikohtade hindamisel põhinev palgasüsteem võtab arvesse organisatsioonisisest sisemist õiglust, samal ajal kui läbirääkimistel ning turuhindadel põhinev palgasüsteem tugineb rohkem välise õigluse printsiipidele (vt ptk 1.2). Viimane tekitab olukorra, kus üldine tööturul valitsev sooline palgalõhe kantakse üle ka ettevõttesse. Selline sisemise ja välise õigluse vastuolu oli näha ka juhtumis, kus oli läbi viidud küll ametikohtade hindamine, kuid teatud ametikohtade puhul oldi sunnitud sellest sisemist õiglust tagavast süsteemist hälbima ning turupalka arvesse võttes pigem lähtuma välisest õiglusest. Seda selleks, et oleks võimalik vajalikku töötajat tööjõupuuduse olukorras värvata.

Kui tootmistöötajate puhul oli kõigis kolmes juhtumiuuringusse kaasatud organisatsioonis näha, et praktikaks on tootmistöötajate tasud juhtide poolt fikseeritud, siis valgekraeliste töötajatega toimuvad ka individuaalsed läbirääkimised. Ühes tootmisettevõttes oli näha, et valgekraeliste töötajate osas oli individuaalne suhtumine ning töötasud määrati läbirääkimiste teel - tööjõupuuduse tingimustes maksti neile töötajatele, kellel oli teistest organisatsioonides paremaid pakkumisi, suuremat tasu. Sinikraeliste puhul tuli individuaalne lähenemine mängu ainult sel juhul, kui organisatsiooni sisenev töötaja küsis majanduskriisi tingimustes madalamat tasu, kui oli organisatsioonis paika pandud palgaskaala alumine piir. Juhul, kui naised küsivad madalamat tasu kui mehed, nagu on mitmetes uuringutes ja ka käesoleva uuringu ühe juhtumi korral kinnitust leidnud,

viib selline praktika soolise palgalõheni. Antud juhul kujunes selline olukord vaatamata asjaolule, et organisatsioonis oli läbi viidud ametikohtade hindamine ning tasustamine üldisemalt põhines sellele.

Kui enne nägime, et tööjõupuudus võib vähendada tööturu segregatsiooni ning seeläbi potentsiaalselt ka soolist palgalõhet, siis nüüd näeme, et tööjõupuudus võib nihutada rõhuasetuse sisemist õiglust tagavalt süsteemilt välise õigluse printsiibile. Tulemuseks on see, et töötajal on võrreldes teiste organisatsioonide sama ametikoha töötajatega suhteliselt sarnasel tasemel palk, kuid see võib hälbida organisatsioonis loodud ametikohtade hierarhia järgi määratud palgast ehk sisemisest õiglusest. Tööandjad tunnistasid, et isegi kui neil on reguleeritud palgasüsteem, siis tööjõupuuduse olukorras võidakse töötaja leidmiseks sellest süsteemist hälbida makstes väärtuspunktidele vastavast tasust kõrgemat palka. Ka on tulnud ette juhtumeid, kus olemasolevate töötajate hoidmiseks organisatsioonis makstakse kõrgemat palka üksikutele töötajatele.

Lisaks sellele, et sooline palgalõhe võib tekkida asjaolust, et hindamisel põhinevat palgakorraldust ei rakendata kõikidele töötajatele ühtlaselt, võib erisus tuleneda juba sellest, et hindamist ennast ei rakendata kõikidele töökohtadele. Hindamisest ei ole organisatsiooni sisemise tasustamise õigluse saavutamiseks sooliselt võrdse olukorra loomisel täiel määral kasu, kui ametikoha töö iseloomu muutudes, uute ametikohtade tekkides või muudel põhjustel osa ametikohti hindamata jääb. Tulemus on sarnane kui ülalmainitud hindamistulemuste rakendamine vaid osade töötajate palgasüsteemi kujundamisel. Käesoleva uuringu raames ilmnes, et kuigi ühes avaliku sektori asutuses oli enamik ametikohti hinnatud, oli üks töötajate grupp jäetud hindamata. Selles hindamata töötajate grupi seas ilmnes ka suurim sooline palgalõhe. Kuigi personalijuht selgitas selle olemasolu erinevustega töödes, ei saa kindlalt teada, kas ning mil määral see palgalõhe väljendab hoopis naiste tööde alaväärtustamist, kui töökohti hinnatud ei ole. Seega on oluline roll soolise palgalõhe mõjurina lisaks ametikohtade hindamise läbiviimisele ja hindamispõhimõtete üldine, jätkuv ja pidev rakendamine.

10.2 Süsteemi läbipaistvus

Tuginedes teooriale võis eeldada, et läbipaistva palgasüsteemi korral ei ole võrdväärsel tööl soolist palgalõhet. Läbipaistva palgasüsteemi korral on töötulemuste hindamine lihtne ja selge ning palgakorralduse ja töötasude info töötajaskonnale avalik. See võimaldab töötajatel nõuda võrdväärse töö eest ka võrdväärset tasu.

Palgakorralduse läbipaistvust saab mõista kaheti. Ühest küljest viitab see töötasustamisele, kus töösoorituse ja -tulemuste hindamine on suhteliselt lihtne. Sellisel juhul on võimalik välja töötada palgasüsteem, kus palk sõltub otseselt tööpanusest. Palkade määramise kriteeriumid on lihtsad ning kellegi ebavõrdne kohtlemine soo või mõne muu omaduse põhjal oleks keeruline. Teisalt viitab palgasüsteemi läbipaistvus sellele, et palgainfo ning tasustamise alused on töötajaskonnale teada ja avalikud. See võimaldab ka sellistes organisatsioonides, kus töötasustamine ning palgatõusu korraldus on reguleerimata ning sõltub individuaalsetest läbirääkimistest, tagada sooliselt tasakaalustatud palga. Selleks, et tööandjaga läbi rääkides teiste, samal ametikohal töötavate kolleegidega võrdväärset tasu küsida, on oluline olla teadlik üldisest palgatasemest ning eelkõige sellest, millist tasu saavad võrdväärsel ametikohal töötavad inimesed.

10.2.1 Otseselt töösooritusest sõltuv tasu

Läbipaistva süsteemi näiteks, milles tasu sõltub otseselt sooritusest, on tükitöötasu. See võimaldab töötajatel hõlpsamalt enda ja teiste tasusid võrrelda ning muudab tööandjale sama või sarnast tööd tegevate töötajate erineva kohtlemise keerukaks ja lihtsasti tuvastatavaks. Uuringutes on leitud, et suurema naiste osakaaluga ettevõtetes on sagedamini kasutusel otseselt tulemusest sõltuv tasu (eriti just tükitasu) (uuringu I etappi raames koostatud varasema kirjanduse ülevaadet). Ühe käesoleva uuringu raames analüüsitud ettevõtte näitel ilmnes, et samal ametikohal olevate töötajate tasude võrdlemine on tükitasude kasutamise korral tõepoolest lihtne. Samuti oli palgasüsteem ka töötajatele läbipaistev, sest töötatud tunnid ning tehtud tükid olid avalikult kõigile teada. Samas olid ettevõttes

ametikohad täielikult sooliselt segregeerunud ning naised ja mehed tootsid erineva iseloomuga tükke, mistõttu olid tükihinnad meeste ja naiste jaoks erinevad.

Seega on ametikoha siseselt tasusid ja tehtud tööd küll lihtne võrrelda, aga ametikohtade vaheline võrdlus on raske. Tükitasude praktika koos täieliku soolise segregatsiooniga viib selleni, et juhi subjektiivsed otsused on soolise palgalõhe tekitajana olulise tähtsusega. Subjektiivseid otsuseid ei tehta iga üksiku töötaja tasu määramisel, vaid naiste ja meeste poolt hõivatud ehk erinevate ametikohtade poolt toodetud tükkide tükihindade määramisel. Kirjeldatud juhtum on seega üheks näiteks, kuidas vaatamata suhteliselt lihtsalt mõõdetavatele töötulemustele ja tükitasustamise kasutamisele, võib palkade suuruse kujunemine olla läbipaistmatu.

Mõnel juhul ei ole töö iseloomu tõttu võimalik töötajaid otseselt töösooritusel põhinevalt tasustada, isegi kui tööandja väljendab selget soovi muuta töö tulemused võimalikult hästi mõõdetavaks ja indiviidi panusega seotuks. Tulemuseks võib olla süsteem, kus vaid väiksel osal töötajatest on individuaalsest panusest sõltuv töötasu, mis võib – sõltuvalt tasu disainist ja suurusest – tekitada ebavõrdse olukorra. Näiteks, kui ühel grupil on võimalik teenida tulemuslikku tööd tehes lisatasu, kuid teistel mitte, võib see lisaks ebavõrdse olukorra tunnetamisele väljenduda palkade erinevuses. Juhul kui tulemustasud jagunevad sooliselt ebavõrdselt, võib see kaasa tuua soolise palgalõhe.

10.2.2 Tasude avalikkus

Kõigis kolmes valgekraeliste töötajatega organisatsioonis, kus viidi käesoleva uuringu raames lisaks palgaanalüüsile läbi ka töötajate küsitlus, oli näha, et töötajate hinnang palgasüsteemi soolisele õiglusele on suurem kui üldise kohtlemise õiglusele organisatsioonis. Seega isegi kui personalipraktika üldise õigluse osas on töötajatel pretensioone, siis soolises õigluses probleeme niivõrd ei nähta. Kõikides organisatsioonides, kus viidi läbi töötajate küsitlus, hindasid naised organisatsiooni personali-praktikaid ja palgapoliitikat mõnevõrra vähem õiglaseks ning vähem sooliselt tasakaalustatuks kui mehed.

Küsitlustest selgus, et isegi kahes organisatsioonis, kus töötajate tasud on avalikud (kõikide tasud on nt veebis või sisevõrgus nähtavad), palkadest tegelikult omavahel ei räägita ning vaatamata kergesti kättesaadavale palgainfole on mingi hulk töötajaid, kes ei tea kaastöötajate tasusid. Neis kahes organisatsioonis ei arutata palkade üle rohkem kui organisatsioonis, kus töötajate tasud määratakse individuaalsete läbirääkimiste käigus ning töötajatele ei ole kolleegide tasud teada (kui töötaja ise ei avalikusta). Ühel juhul oli personalijuht küsinud töötajatelt, miks töötajad kolleegide tasusid ei tea, kuigi need on avalikud, ja ilmnes, et töötajatel puudub huvi.

Olukorras, kus palgaandmed ei ole avalikud ja neist ei räägita, võib olla tööandja jõupositsioonil, eriti kui palgad ja palgatõusud on ebaregulaarsed ning sõltuvad töötajate endi initsiatiivist. Töötajad ei ole piisavalt informeeritud, et nõuda endale õiglast palka. Sellises olukorras, kus töötajate tasud ei ole teistel töötajatel teada ja tasustamine põhineb individuaalsetel läbirääkimistel ning isiklikul initsiatiivil, võiks tasude võrdsuse tagamiseks olla abi sellest, et tasud avalikustataks. Samas ei olnud kujunenud käesolevasse uuringusse kaasatud organisatsioonis, mis oli sellises olukorras, soolist tasude erinevust. Seetõttu ei saa käesoleva juhtumiuuringu põhjal öelda, milliseid meetmeid tuleks soolise võrdsuse tagamiseks kasutusele võtta.

10.3 Muud personalipraktikad

Mujal läbi viidud uuringud on näidanud, et naised ja mehed võivad eelistada erinevat põhitasu ja toetuste kombinatsiooni (vt ka uuringu I etapi raames koostatud varasema kirjanduse ülevaadet). Näiteks võib ette kujutada olukorda, kus naised eelistavad töökohta, kus on küll madalam töötasu, kuid lapsega hooldushelehel olles kaetakse erinevus ravikindlustuse hüvitise ja tavapärase töötasu vahel. Ka juhtumiuuringud kinnitasid, et juhul kui palgasüsteemis on töötajatel valikuvõimalused, võivad meeste ja naiste erinev käitumine ning eelistused kaasa tuua selle, et nende töötasusüsteem ja sellega kaasnevalt rahaline tasu erinevad sooliselt.

Sellise praktikana ilmnes ühes organisatsioonis nt. autokompensatsioonide maksmine[29]. Leiti, et organisatsiooni jaoks on odavam praktika asendada organisatsiooni omanduses olevad ametiautod töötajatele makstava kõrgema palgaga isikliku sõiduauto kasutamise eest. Töötajatel lubati valida, kas nad soovivad kasutada edasi ametiautot või pigem kasutada isiklikku autot tööülesannete täitmiseks ja saada selle eest kompensatsiooniks täiendavat palgalisa. Esimesel juhul on töötaja tasu selle võrra väiksem, kui on palgalisa isikliku auto kasutamise eest. Selgus, et naised eelistasid pigem ametiauto kasutamist ja mehed isikliku auto kasutamist koos palgalisaga. Seetõttu kujunesid antud organisatsioonis võrdväärsel tööl meeste rahaliselt mõõdetud tasud kõrgemaks kui naistel. Ametiauto kasutamine naiste palganumbrites ei kajastu. Seega tuleb soolise palgalõhe arvutamisel arvestada kõikide soodustuste ning tasudega. Kui oleks võimalik ka mitterahalised soodustused arvesse võtta, siis võib kujuneda ka keskmine sooline palgalõhe Eestis erinevaks sellest, mida vaadeldi uuringu II etapi empiirilises analüüsis.

Muudest personalipraktikatest, millel on oluline laiem mõju soolisele palgaerinevusele, vaatlesime organisatsioonides seda, kuidas toimub lapsehoolduspuhkuselt naasnute töötasude määramine. Praktikad olid organisatsiooniti erinevad. Vaatlusalustes avaliku sektori organisatsioonides maksti sama tasu, mis on seotud selle töötaja ametikohaga ehk kui lapsehoolduspuhkuse ajal on toimunud palgatõus või palga langus, saab lapsehoolduspuhkuselt naasev töötaja töötasu, mis vastaval hetkel teistele samal ametikohal makstakse. Samas, ühe tootmisettevõtte lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulevad töötajad saavad sama tasu, mis oli töötajal enne lapsehoolduspuhkusele jäämist ja ühes teenindusettevõttes on tasu lapsehoolduspuhkuselt naasmisel individuaalsete läbirääkimiste küsimus. Juhul, kui lapsehoolduspuhkuselt naasjale makstakse sama tasu, mis enne lapsehoolduspuhkusele jäämist, siis üleüldise palgatõusu kontekstis jääb lapsehoolduspuhkuselt naasja tasu madalamaks kui teistel. Palkade languse olukorras, võib arvata aga, et lapsehoolduspuhkuselt tulija ei hakkaks saama puhkuse-eelset, teiste samal ametikohal töötajatega võrreldes kõrgemat palka. Seega on personalipraktikad erinevad ning seotud üldise tööturu olukorra ja palgataseme muutustega. Samas oli vaatlusalustes organisatsioonides lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajate arv niivõrd väike, et need organisatsiooni keskmist soolist palkade erinevust või palgaerinevust võrdväärsel tööl olulisel määral mõjutanud.

Kokkuvõttes tuleb rõhutada, et toodud näited põhinevad üksikutel organisatsioonidel, mistõttu ei ole leitud seosed soolise palgalõhe laiendatavad kogu Eesti praktikatele. Selleks, et kinnitada ühe või teise asjaolu laiemat paikapidavust kogu Eestis, tuleks läbi viia representatiivsed uuringud.

[29] Organisatsiooni palvel ei ole nimetatud praktikat käsitletud juhtumikirjelduses.

Kasutatud kirjandus

AFSCME. *We're Worth It!: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*. American Federation of State, County and Municipal Employees:

Anspal, S., Kallaste, E., Karu, M., Kraut, L. (2010) *Sooline palgalõhe: teoreetilise ja empiirilise kirjanduse ülevaade*. Eesti Rakendusuuringute Keksus CentAR, Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, Sotsiaalministeerium, Tallinn.

Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. (2005) *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. Great Britain: Clays Ltd, St. Ives plc.

Deutsch, F. M. (2007). *Undoing Gender*. Gender and Society 21(1): 106–127.

ECNI (2003) *Equal Pay Review Kit*. Equality Commission for Northern Ireland, Belfast.

EHRC. *Equal Pay resources and audit toolkit.* Equality and Humand Rights Commission, Great Britain: http://www.equalityhumanrights.com/advice-and-guidance/information-for-employers/equal-pay-resources-and-audit-toolkit/

England, P. (1992) *Comparable Worth: theories and Evidence*. New York : Walter de Gruyter Inc.

EOC (2008) *Equal Pay Self-Audit Kit. A Proactive Approach for Employers*. Equal Opportunities Commission, Hong Kong.

Finnish Ministry of Social Affairs and Health (2005) *Gender Equality Planning at Workplaces. Why, what, how?* Brochures of the Ministry of Social Affairs and Health 2005:6eng, Helsinki University Press, Helsinki 2005.

ILO (2008) *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by-step guide*. Geneva: International Labour Office.

Kaufman, B., Hotchkiss, J. L. (2006) *The Economics of Labour Markets*, 7 kd.

Kessler, I. (2005) Remuneration systems. Kogumikus Bach, S. (toim.) *Managing Human Resources: persoonel management in transition*, 4. kd. UK: Blackwell Publishing. Lk. 317-345.

NJCLGS (2005) *National Agreement on Pay and Conditions of Service*. National Joint Council for Local Government Services, Great Britain.

Rubery, J. (1995) Perormance-related Pay and the Prospects for Gender Pay Equity. *Journal of Management Studies*, vol. 32, No. 5, pp. 637-654.

Rubery, J., Bettio, F., Fagan, C., Maier, F., Quack, S., Villa, P. (1997) Payment Structures and Gender Pay Differentials: Some Societal Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 131-149.

Rõõm, T. (2009) *Tööjõukulude kujunemine Eestis võrdluses teiste EL liikmesriikidega: WDN uuringul põhinev ülevaade.* Ettekanne RPKs, Eesti Pank 01.04.2009

West, C., Zimmermann, D. H. (1987) Doing Gender. *Gender and Society,* Vol. 1, No. 2, pp. 125-151.

Lisa 1. Mitteanalüütilised ametikohtade hindamise meetodid[30]

Tööde järjestamine: Võrreldakse ametikohti tervikuna töö kirjelduste abil, eesmärgiks töökohad järjestada vastavalt nende väärtusele (*job size*) organisatsioonis (tööde järjestamine on idee poolest kõigi ametikohtade hindamise meetodite eesmärk). Töö suuruse all peetakse silmas seda, kui suures ulatuses annab ametikoht inimesele võimaluse rakendada oma teadmisi, oskusi ja võimeid ning neid ka arendada. Tööde järjestamisel võrreldakse ametikohtade väärtuse hinnanguid omavahel, kuid need hinnangutele ei ole antud numbrilisi väärtuseid, vaid põhinevad mingil üldisel kontseptsioonil, nt vastutuse ulatus.

Tööde järjestamise meetodi raames tuvastatakse esmalt organisatsiooni kõrgeima ja madalaima väärtusega ametikohad ning valitakse ametikoht skaala keskel, seejärel võrreldakse kõiki töid selle skaala suhtes. Alternatiivne lähenemine on tuvastada ja ametikohtade väärtusskaalale asetada teatud arv selgelt defineeritud näidisametikohti (*benchmark jobs*) ning ülejäänud ametikohad paigutatakse skaalale võrreldes nende väärtusi näidisametikohtadega.

Tööde järjestamise meetod on lihtne, kiire ja odav ellu viia, kui leitakse üksmeel erineva sisuga ametikohtade järjestamisel. Samas on tööde järjestamine väga subjektiivne meetod – ametikohtade väärtusele hinnangute andmisele ei läheneta analüütiliselt, vaid pigem „tunde järgi", ei kaaluta ametikohtade erinevaid komponente omavahel. Kuna ei eksisteeri standardit, mille alusel ametikohtadele väärtused omistatakse, seega võib raskeks minna väga erinevate tööde omavaheline võrdlus, võrdlejal peavad olema väga põhjalikud teadmised kõigist ametikohtadest.

Paaride võrdlev järjestamine: Paaride võrdlev järjestamine on tööde järjestamise pisut keerukam viis, mis põhineb eeldusel, et ühte tööd teise tööga omavahel võrrelda on lihtsam kui mitut ametikohta korraga võrrelda. Seega hõlmab meetod iga ametikoha võrdlemist eraldi kõigi teiste ametikohtadega – kui vaatluse all olev töö on suurema väärtusega kui võrreldav, omistatakse sellele 2 punkti, kui võrdne – 1 punkt, kui madalam – 0 punkti. Sel moel moodustub ametikohtade väärtuste maatriks, ametikohtadele võrdluse teel omistatud punktid loetakse kokku, mis võimaldab kõik ametikohad väärtuse järgi hierarhiliselt järjestada.

Paaride võrdlev järjestamine on küll lihtsam kui tööde järjestamine, kuid siin seab võrreldavate ametikohtade arv meetodi rakendamisele piirid. Samuti on tegu subjektiivse meetodiga, mis ei ole abiks võrdõiguslikkuse kaebuse puhul. Samas on paaride võrdlevat järjestamist võimalik teha ka analüütilise ametikohtade hindamise korral.

Tööde klassifitseerimine: Tööde klassifitseerimine põhineb ametikohtade jaotamisel erinevate väärtustasemete (*job grades*) vahel. Organisatsioonis luuakse ametikohtade väärtustasemete ehk gruppide süsteem, organisatsiooni struktuurist, ametikohtade arvust ja omadustest (näiteks oskused, otsustamine, vastutus jmt) lähtuv väärtushierarhia. Iga ametikohta võrreldakse tervikuna väärtustasemete kirjeldustega ning otsustatakse vastava ametikoha tase, ametikohtade omadusi eraldi ei kõrvutata, mistõttu on tegu taas subjektiivse hindamismeetodiga. Ametikohtade klassifitseerimise meetod on lihtne, arusaadav ning võrreldes tööde järjestamisega veidi analüütilisem, andes väärtustasemete kirjelduste näol standardi, mille alusel ametikohti sisuliselt võrrelda.

Tööde klassifitseerimine on levinuim mitteanalüütiline ametikohtade hindamise meetod, mille miinusteks on raskused väga keerukate ametikohtade sobitamisel väärtustasemete hierarhiasse, hierarhia jäikus tööde sisu muutustele ja uute ametikohtade loomisel. Samuti on oht, et

[30] järgnev ülevaade põhineb raamatul Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., Wood, W. (2005) *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. Great Britain: Clays Ltd, St. Ives plc.

väärtustasemete kirjeldused on liialt üldised, mis ei võimalda n-ö piiripealseid juhtumeid-ametikohti väga erinevate omadustega ametikohti hierarhias määratleda.

Tööde sobitamine: Tööde sobitamine on hindamise meetod, mida üldjuhul tehakse intuitiivselt otsustades ametikohtade väärtuse üle. Sobitamisel korral võrreldakse vaatluse all olevat ametikohta lihtsalt mõne teise ametikohaga organisatsioonis, mis on asjakohaselt organisatsiooni ametikohtade hierarhias positsioneeritud ning mida peetakse võrreldavaga sarnaseks või samal tasemel olevaks. Ametikohti võrreldakse enamasti tervikuna või ametikirjeldustele, seega on oht, et sobitamine toimub subjektiivselt. Tööde sobitamisel senisesse süsteemi on oht, jätkub senine ebavõrdne poliitika, samuti on eelduseks, et ametikirjeldused on täpsed. Tööde sobitamine võib olla ka osa analüütilise töökohtade hindamise protsessist – sel juhul võrreldakse ametikohti töökoha nõuete faktorite kaupa (täpsemalt vt analüütiline tööde hindamine).

Turupalkadest lähtumine: Palgamäärade kehtestamisel lähtutakse organisatsioonivälisest võrdlusest võrdväärsete ametikohtade palkadega. Formaalne lähenemine turupalkadest lähtuv palgapoliitika kujundamine võib põhineda avalike palgauuringu andmetel, tööandja enda poolt läbi viidud spetsiaalsel turuuuringul, kasutades värbamiskonsultantide ja –agentuuride teenust ning vahel ka töökuulutuste jälgimisel. Kõige jämedamal kujul võib turupalkadest lähtumine tähendada lihtsalt konkreetse inimese tööle värbamiseks või tööl hoidmiseks vajaliku palga määramist.

Ametikohtade hindamismeetodina on turupalkadest lähtumine kaheldav, kuna eirab organisatsiooni sisese õigluse printsiipi ega võta arvesse asjaolu, et organisatsiooni siseselt ei pruugi tööde ja roolide väärtused olla teiste organisatsioonide töödega eriti seotud. Lisaks võib turupalkadest lähtumine alal hoida turul juba eksisteerivaid ebavõrdsusi ja osutuda seega tööandja poolt teatud töötajagruppe diskrimineerivaks käitumiseks.

Turupalkadest lähtumine põhineb eeldusel, et info palkade kohta tööturul on põhjalik, täpne ja kättesaadav. Mõne ameti kohta ei pruugigi usaldusväärset palgastatistikat eksisteerida.

Palkade määramine turupalkade alusel võib tekitada pingeid sisemise õigluse ja võrdväärsuse põhimõtete ning tajutava vajadusega olla konkurentsivõimeline. Isegi kui ametikohad on hinnatud analüütiliselt ning palgasüsteem on kujundatud hindamistulemustest lähtuvalt, võidakse siiski osale töötajatest maksta täiendavalt n-ö „turusituatsiooni tasu“ – lisatasu eesmärgiga meelitada organisatsiooni töötama/tööle jääma töötajaid, kes peavad ametit, mis on tööturul kõrgemalt väärtustatud. See aga on potentsiaalne ebaõigluse allikas organisatsioonis, kuna võib juhtuda, et töötajad, kellele makstakse kõrgemat turupalgast lähtuvat töötasu kipuvad olema eelkõige mehed, mitte naised.

Tööturu palgatasemest lähtuvad tihti need tööandjad, kes ei ole oma organisatsioonis mingil põhjusel formaalset palgasüsteemi loonud ning palgad määrataksegi individuaalselt. Sel moel võidakse lähtuda värvatava eelmisel töökohal saadud palgast, mis tähendab, et tegelikult ei lähtuta palga määramisel mitte töökohast, kuhu inimest värvata soovitakse, vaid inimesest endast. Pisut keerukama palgasüsteemiga organisatsioonides võidakse turupalkadest lähtuvalt kujundada palgavahemikud, kuid seegi ei ole oluliselt parem viis palgasüsteemi õigluse ja tasakaalustatuse tagamiseks.

EOC (2008) ametikohtade hindamise juhend tööandjatele loetleb olulised aspektid, millega tuleb arvestada, kui palgasüsteemis tahetakse turupalkadest lähtuda, et sellest tulenevat ebaõigluse ohtu organisatsioonis piirata:

1. Tööturu palgaandmed peavad pärinema usaldusväärsest allikast ning olema pidevalt uuendatud;
2. Tööturu palgaandmed, millest lähtutakse, sisaldavad informatsiooni sarnastest/võrreldavatest organisatsioonidest;
3. Ametid, mille tööturu palgainfot kasutatakse, oleksid põhjendatult sarnased/võrdväärsed;

LISA 2. Personalijuhi intervjuu kava

Käesolev uuring on üks osa soolise palkadeerinevuse uuringust Eestis, mille tellijaks on Sotsiaalministeerium, rahastatakse uuringute Euroopa Sotsiaalfondi toetusega ning elluviijateks on Eesti Rakendusuuringute Keskus CentAR ja Poliitikauuringute Keksus PRAXIS. Käesoleva uuringuetapi raames viiakse läbi juhtumiuuring kuues Eesti organisatsioonis, et kirjeldada, milline on sooline palkade erinevus organisatsioonis ning millest see tuleneb. Eesmärk on illustreerida, kuidas erinevad palkade määramise süsteemid ja personalipraktikad võivad mõjutada soolist palkade erinevust.

Iga juhtumi raames, me analüüsime organisatsioon palkade andmeid, et hinnata soolist palkade lõhet ametialade kaupa ning kui võimalik siis ka soolist palkade erinevust samaväärsel tööl. Selle eelduseks, on et organisatsioonis on tehtud ametikohtade hindamine. Kui ametikohtade hindamist tehtud pole, siis me pakume välja omalt poolt ühe lihtsustatud variandi ametikohtade hindamiseks organisatsiooni sees. Selle edukal läbi viimisel saame teha sellise võrdluse ka organisatsioonides, kus ametikohtade hindamist ei ole ellu viidud.

Uuringu läbi viimiseks on meil vaja kasutada asutuse palgaandmeid. Meie huvi on ainult illustreerida organisatsioonide praktikate ning soolise palgalõhe seoseid. Kogu info, mis selle juhtumiuuringu käigus saadakse on konfidentsiaalne. Sellega puutuvad kokku ainult käesoleva uuringuga seotud isikud ja kõik intervjuud ning andmed hävitatakse pärast uuringu valmimist. Uuringu tulemusi ei kasutata mingil muul eesmärgil. Analüüsiraportis ei viidata organisatsioonile selliselt, et oleks võimalik tuvastada, millise organisatsiooniga on tegu. Teie saate organisatsiooni puudutava osaga tutvuda enne, kui me selle esitame Sotsiaalministeeriumile ning vajadusel saame sellesse muudatusi teha.

Intervjuu pikkuseks on umbes tund aega [kui on vaja läbi viia hindamine, siis lisandub sellele tund aega. Hindamise süsteemi paika panemiseks ja hindamise korralaudse läbi arutamiseks]

Kui teil ei ole midagi selle vastu, siis ma salvestan käesoleva intervjuu, kuna kõike ei suuda vestluse käigus meelde jätta. [Palun võtke laualt ära oma mobiiltelefon, see takistab salvestamist, kui keegi helistab.]

1. Palun kirjeldage, kuidas kujunevad teie ettevõttes töötajate töötasud
    a. Millised töötasu komponendid on olemas?
        i. Kas teil on kuupalgad-tunnipalgad või mõni muu süsteem?
        ii. Kas teil makstakse tulemustasusid? Mille alusel tulemustasusid makstakse? (isiklik, meeskonna, ettevõtte tulemusest sõltuv, kuidas tulemust mõõdetakse) Kui sageli (nädalas, kuus, kvartalis, aastas)?
        iii. kas makstakse mingeid muid rahalisi lisatasusid? mille alusel neid makstakse? (auto kompensatsioonid jne)
        iv. kas teie töötajatele on ette nähtud mingeid mitterahalisi boonuseid (teenused, telefonid, autod jms)
        v. Kas ja kuivõrd erinevad tasustamissüsteemid erinevatel ametikohtadel?
        vi. kuivõrd palgad varieeruvad kuude lõikes/sõltuvalt tööpanusest/ vms teguritest?
    b. Kuidas palgad määratakse?
        i. Kuidas palkade suurus määratakse kas selleks on mingi süsteem v on tegemist iga inimesega individuaalse kokkuleppega? (kui viimane siis

küsimuse iv juurde) Kas ja kuidas arvestatakse turupalkadega (mitte ainult värbamisel)?

ii. Millises suhtes on omavahel erinevate ametikohtade palgad? Kas on olemas palkade astmed, kes ja kuidas need määranud on?

iii. Kas viiakse läbi töötaja, ametikoha, töö hindamist? Milliseid meetodeid selleks kasutatakse (kas asutuse sisene v sisseostetud hindamine)? Kas töötasud põhinevad hindamise tulemustel

iv. kuidas määratakse palk kui uus inimene tuleb tööle? (kui on individuaalne kokkulepe, siis kust tuleb see hinnang, milline palga suurus peaks olema, milline roll on töötaja poolt küsitud palga suurusel ja milline juhti/tööandja hinnangul selle kohta, kui suur peaks palk olema. Kas ja kuidas tagatakse organisatsiooni sees sisemine õiglus palkade astmete vahel)

v. Kuidas palgatõusud käivad? kas palgatõusud on regulaarsed ja süstemaatilised või individuaalsete läbirääkimiste kaudu tekkivad? Kui regulaarsed, siis, millistest teguritest tulenevad?

vi. millised sündmused/tegurid/muutused töös/töötajas/töökohal võivad viia palgatõusuni või langetamiseni?

vii. Millised on edutamise põhimõtted ja karjäärivõimalused asutuse sees? Kas on ameteid, millel karjäärivõimalus puudub?

viii. Kas ja milline roll on kollektiivlepingutel?

ix. Kas erinevate töötajate töötasud on teistel töötajatel teada või mitte? Kas kehtib mingi nõue palgainfo avaldamise/mitte avaldamise kohta teistele töötajatele?

2. Kas ja kuidas toimub ametite klassifitseerimine?
    a. Kui palju erinevaid ameteid on? Kas ametikohtade kirjeldused on olemas, kes need valmistas ning millal viimati üle vaadati? Kuidas toimub ametikoha kirjelduste üle vaatamine
    b. Kas ametinimetus eristab selgelt erineva töö tegijaid või on tegemist formaalsusega ja töötajate tööülesanded kujunevad ise-enesest ning ühe ametinimetuse taga võivad olla ka erinevate ülesannetega tööd?
    c. Kas erineva ametinimetusega töötajad võivad teha ka sama tööd (sisuliselt samad tööülesanded)?
3. Kas on läbi viidud ametikohtade hindamine?
    a. Mis ajendas hindamist läbi viima?
    b. Kas hindasite ise või ostsite teenuse sisse? Kui sisseostetud teenus, kas ja kui palju modifitseerisite vastavalt teie organisatsioonile?
    c. Millist hindamismeetodit kasutati? Millistel kaalutlustelt valiti meetod? Kas meetodi loomisel on arvesse võetud soolist aspekti (kriteeriumite, faktorite ja tasemete definitsioonid, küsimustiku, hierarhia, ametinimetuste tasakaalustatus)?
    d. (Kui kasutati analüütilist punkt-faktormeetodit, kas kaalude otsustusargumendid on dokumenteeritud?)
    e. Millal hinnati? Kui tihti süsteem üle vaadatakse või korratakse/uuendatakse?

f. Kas hindamine hõlmas kõiki ametikohti? Kui ei, siis täpsustage, miks ning kuidas väljajäänud ametikohti käsitletakse?

g. Kas hindamise süsteem on läbipaistev ja selge töötajate jaoks?

h. Kas hindamistulemusi on vaadatud soolises lõikes? Kas naiste/meeste poolt tehtavad tööd on koondunud ametikohtade hierarhias ülemisse/alumisse otsa?

i. Kas hindamistulemusi tutvustati töötajatele? Kas töötajatel on sõnaõigust hindamises, kas kasutati töötajate küsimustikku?

j. Kas palgasüsteem tugineb hindamistulemustele? Kuidas palgasüsteemi muutma hakati?

k. Kas ametinimetusi muudeti: erinevate tööülesannetega ametikohad erinevate nimedega, samade/sarnaste tööülesannetega ametikohad samade nimetustega?

l. Kas muutmine mõjutas/võis mõjutada naiste ja meeste ametikohti erinevas mahus? Kas palgasüsteemi uuendamine muutis soolist tasakaalu?

4. Kuidas te hindate, kas teie organisatsiooni on naiste ja meeste tasud keskmiselt võrdsed? Miks? (kui on võrdsed, siis kas on hinnatud)

5. Kuidas te hindate, kas teie organisatsiooni on naiste ja meeste tasud samal ametikohal võrdsed? Miks?

6. Kas teil on olnud töötajaid lapsehoolduspuhkusel? Kuidas käib lapsehoolduspuhkuselt naasvate töötajate töötasu kujunemine?

LISA 3. Ametikohtade hindamise küsimustik (juhtum 1)

Küsimustik on originaalis veebiküsimustik, mistõttu käesolev vormistus ei vasta täpselt sellele, kuidas see internetiküsimustikuna välja näeb.

AMETIKOHTADE HINDAMISE KÜSIMUSTIK

Käesolev küsimustik on osa soolise palgalõhe uuringust Eestis. Teie organisatsioon on üks kuuest organisatsioonist, milles analüüsitakse, kas ja kuidas erinevad meeste ja naiste palgad ning kas võrdväärse töö eest makstakse võrdväärset tasu.

Ametikohtade hindamise küsimustikus ei hinnata Teie töö sooritust ega teie isiku sobivust oma töökohale. Eesmärk on saada Teie hinnang selle kohta, millised on ametikoha nõuded selleks, et Teie ametikohal tehtav töö saaks tehtud piisava tasemega kogu organisatsiooni tulemusi silmas pidades. Palun hinnake, kui laialdasi oskuseid ja teadmisi Teie ametikohal töötamiseks on tarvis, kui suurt füüsilist ja vaimset pingutust ja vastutust teie ametikoht nõuab. Vastates pidage silmas tööd, mida Te peate tegema praegu (sõltuvalt töö rutiinist mõelge tavapärasele nädalale, kuule või viimasele aastale), mitte seda, mida tegite varem või milliseks töö tulevikus võib muutuda.

Küsimustik koosneb Teie ametikoha lühikesest kirjeldusest ja kümnest tegurist, mis Teie ametikohta iseloomustavad. Iga teguri juures on esmalt kirjeldatud lühidalt selle eesmärki/olemust. Palun lugege see hoolikalt läbi enne, kui hakkate valima vastuse varianti. Mõnel juhul on küsimuse juures toodud ka illustratiivsed näited, need ei sisalda kõiki võimalikke variante ega pole tähtsuse järjekorras.

Enne vastamist lugege palun läbi kõik vastusevariandid ning kaaluge oma ametikohta iseloomustavaid näiteid. Valige variant, mis kõige paremini iseloomustab Teie ametikohta. Vastusevariandid on esitatud hierarhiana, kus iga järgmine tase hõlmab eelmist taset. Valige **ainult üks vastus** igale küsimusele. Kui Teil on raske leida sobivat vastust, valige see, mis on kõige lähem Teie ametikoha kirjeldusele. Kui peate vajalikuks, on Teil oma vastust võimalik täiendavalt kommenteerida.

Iga küsimuse juures palun kirjeldage tüüpilist näidet Teie ametikoha kohta. Kirjeldage oma vastust piisava detailsusega, et see illustreeriks Teie poolt valitud vastust ametikoha ning tööülesannete kohta.

Käesoleva küsimustiku vastuseid kasutatakse ainult ametikohtade hindamiseks, mitte mingil muul eesmärgil, ja pärast uuringu valmimist need kustutatakse.

Vastamine võtab aega umbes 30 minutit.

AMETIKOHA KIRJELDUS

Palun sisestage oma kood:

Palun kirjutage oma ametikoha nimetus:

AMETIKOHA KIRJELDUS

Kirjeldage lühidalt, miks on Teie ametikohta organisatsioonis vaja, loetlege ametikoha peamised ülesanded ja töökohustused. Täpsustage, kui sageli on selliseid ülesandeid vaja teha (I – igapäevaselt, N – nädalaselt, K – kuiselt, KV – kvartaalselt, PA – poolaastas, A – aastas)

Kirjeldades oma tööd proovige sõnastada see nii, et keegi, kes Teie tööst midagi ei tea, saaks aru, mida Teie ametikohal on vaja teha. Väldi tehnilist/spetsiifilist terminoloogiat nii palju kui võimalik.

OSKUSED JA TEADMISED

HARIDUS JA TÖÖALASED TEADMISED

Palun hinnake haridustaseme ja töökogemuse kombinatsiooni, mis on vajalik Teie ametikohal töötamiseks.

Lisaks formaalharidusele arvestage ka koolitusi ja töökogemust antud valdkonnas, mis võib olla samuti teadmiste allikaks, vajalik ametikohal töötamiseks ning mõnel juhul asendab teatud määral formaalharidust.

Lisaks hinnake seda, kui laialdased teadmised peavad sellel ametikohal oleval inimesel olema.

Palun mõelge:

1) Kas töötaja peab tundma sisuliselt ühte või enamat tööüksuse (osakonna, talituse, programmi) tööd?

2) Kas töötaja peab teadma ühte või enamat teemavaldkonda (nt. projektijuhtimine, kvantitatiivsed analüüsimeetodid, arvutivõrkude tugiteenused, eelarvestamine, raamatupidamine või sisuliselt erinevad uurimisvaldkonnad jmt)?

Järgnevalt palun hinnake, milline viiest allpool kirjeldatud hariduse ja tööalaste teadmiste tasemest sarnaneb kõige enam sellele, mida on tarvis Teie ametikohal töötamiseks. Kui ametikohal esineb nii lihtsamaid kui keerukamaid ülesandeid, palun märkige tase, mida on tarvis kõige keerukamate ülesannete täitmiseks.

Palun valige tabelist taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal vajalikku formaalse hariduse ja tööalaste teadmiste taset ning mitmes valdkonnas peavad need teadmised olema ning märkige sobivaima taseme number tabeli all olevasse valikusse.

HARIDUSE JA TÖÖKOGEMUSE KOMBINATSIOON	TEEMAVALDKONDADE ULATUS				
	Tavaliselt üks tööüksus või teemavaldkond	Üks või kaks teemavaldkonda või tööüksust	Kaks või rohkem teemavaldkonda või tööüksust	Lai hulk teema-valdkondi või tööüksuseid VÕI Piiratud valdkonnad, aga süvendatud teadmine	Kogu asutuse teemavaldkonnad või tööüksused VÕI süvateadmised väga spetsiifilisest teaduse või praktika valdkonnast
Põhi- või keskharidus + 2-3 aastat töökogemust ja tööalane koolitus VÕI Rakenduskõrgharidus, diplomiõpe, kutseharidus + üks aasta töökogemust	1	1	1	-	-
Rakenduskõrgharidus, diplomiõpe + mõni aasta töökogemust ja tööalane koolitus VÕI Kõrgharidus + 1-2 aastat töökogemust	1	2	2	2	2
Rakenduskõrgharidus, diplomiõpe + 3-5 aastat töökogemust ja tööalane koolitus VÕI Kõrgharidus + 2-3 aastat töökogemust VÕI Kraadiharidus (vähemalt magistrikraad) + 1-3 aastat töökogemust	-	-	3	3	3
Rakenduskõrgharidus, diplomiõpe + 6-8 aastat töökogemust ja tööalane koolitus	-	-	3	4	4

VÕI Kõrgharidus + 6-8 aastat töökogemust VÕI Kraadiharidus (vähemalt magistrikraad) + 4-6 aastat töökogemust					
Rakenduskõrgharidus, diplomiõpe + vähemalt 9 aastat töökogemust ja tööalane koolitus VÕI Kõrgharidus + vähemalt 9 aastat töökogemust VÕI Kraadiharidus (vähemalt magistrikraad) + vähemalt 7 aastat töökogemust	-	-	3	4	5

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Palun kirjeldage kahte või kolme näidet sellest, millised peavad olema teadmised sellel ametikohal, millel Te töötate, et oma kohustusi piisavalt hästi täita.

SUHTLUSOSKUS

See küsimus käsitleb nõudeid inimestega suhtlemisele nii organisatsiooni siseselt kui väliselt. Suhtlusoskus võib olla nii kirjalik kui suuline. **Kirjaliku suhtlusoskuse** all peetakse silmas kõike alates vormide/blankettide täitmisest ja formaalsete ametikirjade kirjutamisest kuni raportite ja protseduuride koostamiseni. **Suulise suhtlusoskuse** all peetakse silmas kõike alates telefoni teel rutiinsetele küsimustele vastamisest kuni klientide ja partneritega suhtlemise ja müügipresentatsioonide või koolituste tegemiseni.

Suhtlemine võib toimuda nii kaastöötajate, klientide, tarnijate, avalikkuse, audiitorite, ametnike, omanike, finantsorganisatsioonide, tarbijate, õigusalaste nõustajate, meediaga vm.

Suhtlemine võib olla **olemuselt** erinev, näiteks: info edastamine ja vastuvõtmine, kaebuste käsitlemine, konsulteerimine, veenmine, vahendamine, õpetamine, läbirääkimine, intervjueerimine, esitluste tegemine, grupiarutelu juhtimine, koosolekute juhatamine või aruannete või pakkumiste ettevalmistamine.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal vajaliku suhtlusoskuse taset kõige paremini.

Taseme nr	Suhtluse eesmärk ja olemus	Suhtluse ulatus
1	Eesmärk on anda ja saada infot, mis on vajalik tööülesannete täitmiseks. Suhtlemisel on vajalik oskus koostööks.	Suhtlemine toimub tööüksuse siseselt.
2	Suhtlemisel on vajalik viisakus, taktitunne ja diskreetsus.	Suhtlemine toimub üle kogu organisatsiooni.
3	Eesmärk on anda ja saada infot. Võimalik nõuandev roll. Suhtlemisel on vajalik viisakus, taktitunne, diskreetsus ning veenvus.	Suhtlemine toimub nii organisatsiooni siseselt kui väliselt.
4	Eesmärk on veenda, müüa ning välja pakkuda tõlgendusi.	
5	Eesmärk on veenda, läbi rääkida, lepitada, toetust saada, juhendada ja õpetada.	

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Palun kirjeldage suhtlust, mida teie ametikoht nõuab:

TÖÖ KEERUKUS

Palun hinnake oma ametikohal vajadust rakendada teadmisi analüüsiks ja esile kerkivate probleemide lahendamiseks. Siinkohal mõõdetakse vaimse töö keerukust.

Kaaluge erinevaid nõudeid mõttetööle, mis on vajalikud tööülesannete ja nende raames esile kerkivate ootamatuste lahendamiseks. Mõttetöö sisaldab selliseid tegevusi nagu analüüs, tõlgendamine, põhjendamine või hindamine.

Vastamisel mõelge palun läbi:

- kas tööülesannetes esinevad mõttetööd nõudvad aspektid rutiinselt või on nende esinemine pigem ebatavaline?

- milline on lahendamist vajavate probleemide ulatus ja sagedus?
- milline on mõttetöö oskuste kasutamise ulatus ja sagedus?
- kas probleemide lahendamiseks on võimalik kasutada juhiseid, näiteid või kaastöötajate abi?

NB! Siinkohal hinnatakse mõtlemisoskuse vajadust ametikohal, mitte ei mõõdeta otsuste tegemise tagajärgi või mõju otsuste tegemisel.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab mõttetöö sagedust ning probleemide lahendamise oskuse vajadust Teie ametikohal kõige paremini.

Taseme nr	Tööülesannete keerukus	Mil viisil probleeme lahendatakse
1	**Rutiinsed või standardsed** mõttetööd nõudvad ülesanded.	Lahendused või vajalikud vastused on **ette kirjutatud**.
2	Mõttetööd vajavad ülesanded on **teatud määral standardiseeritud**, uued probleemsituatsioonid tekivad harva.	Lahendused **valitakse hulga teadaolevate alternatiivide seast** (need on kirjas protseduurireeglites, leitavad varasematest näidetest või praktikatest).
3	Mõttetööd vajavad ülesanded on **vähesel määral erinevad**.	Probleem lahendatakse **töö käigus tavapäraseks saanud lahenduste abil.** Mõnikord on uute lahendusteni jõudmiseks vajalik analüüs, et arendada uusi meetodeid ja protseduure.
4	Mõttetööd hõlmavad ülesanded on **suurel määral üksteisest erinevad**, **ebastandardsed**.	Lahenduste leidmine nõuab kriitilise mõtlemise ning otsuste tegemise oskust, et leida lahendusi, milleni on keerukas jõuda. Hõlmab erinevate tegurite tõlgendamist ja analüüsi, juhiste ja varasemate näidete kasutamine on piiratud. Vaja **on innovaatilist mõtlemist**, et arendada meetodeid ja uusi protseduure.
5	Ametikohal ilmnevad mõttetööd vajavad ülesanded on **keerukad ja unikaalsed**.	Lahenduste leidmine hõlmab loovat ja strateegilist mõtlemist, vajalik on mitmete erinevate tegurite tõlgendamine, tihti on vaja **luua uudsed lahendused**, millest kujundatakse välja otsused.

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Palun kirjeldage ühte või kahte näidet mõttetööst, mida Teie ametikohal on vajalik rakendada. Kirjeldage tööülesannet, mõttetööd, mida selle rakendamiseks tuli kasutada ja tulemus/lahendus, milleni Te jõudsite.

VAIMNE PINGUTUS AMETIKOHAL

VAIMNE PINGUTUS

See küsimus mõõdab tööülesannete täitmiseks vajalikku vaimse ja tunnetusliku pingutuse intensiivsust.

Vaimne pingutus hõlmab tegevusi, mis nõuavad keskendumist (nt kuulamine, tõlgendamine/tõlkimine, jälgimine, juhtimine). Arvestage keskendumise intensiivsust ning seda kui pika ajaperioodi vältel tekib keskendumise tagajärjel väsimus/kurnatus. Vaimne pingutus hõlmab ka tunnetuslikku pingutust vajavaid tegevusi, mille raames kasutatakse ühte või enamat aistingut (nägemine, haistmine, maitsmine, puudutamine ja kuulmine).

Vaimset ja tunnetuslikku pingutust hõlmavate tööülesannete näideteks on keerulise erialateksti läbitöötamine, uue kvantitatiivse analüüsimeetodi selgeks tegemine, teksti toimetamine ja korrektuuri tegemine, arvutiekraanilt lugemine, mehaaniliste helide kuulamine, arvuveergude või joonisedetailide või jooniste kontrollimine jmt.

Palun hinnake, kui sagedast ning pikaajalist vaimset pingutust ametikoht nõuab. Valige alljärgnevast tabelist, millist keskendumist Teie ametikoht nõuab. 5äiteks, kui ametikohal tuleb mitu korda päeva jooksul 1-2 tundi pidevalt keskenduda VÕI kui ametikohal juhtub juhuslikult, et peate keskenduma pikemalt kui 2 tundi järjest, valige tase nr 3.

Tööülesanded, mis toimuvad kvartaalselt või üks kord aastas, kuid pikema perioodi jooksul (nt kvartaalselt mitu päeva järjest või aastas ühe korra, kuid mitu nädalat järjest) tuleks lugeda sagedaseks vaimseks pingutuseks.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal tööülesannete täitmiseks vajaliku vaimse pingutuse sagedust ja kestust kõige paremini.

		Intensiivse keskendumise sagedus		
		Juhuslik (üks või kaks korda nädalas, või mõned korrad kuus)	**Sage** (korduvalt päeva jooksul või mitu korda nädalas)	**Pidev** (sage vaimne pingutus ja vähene valik töö peatumise osas)
Intensiivse keskendumise kestus	Lühiajaline (kuni 1 tund)	1	2	-
	Keskmine (1-2 tundi)	2	3	4
	Pikk (enam kui 2 tundi)	3	4	5

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Kui Teie tööga seonduv vaimse pingutuse tase on suurem kui 2, siis palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet oma ametikohal vajalikust intensiivsest keskendumisest. Lisage vabas vormis info vastavas näites kirjeldatud vaimse pingutuse intensiivsuse ja kestuse kohta.

FÜÜSILINE PINGUTUS

Palun hinnake füüsilist pingutust, mis on vajalik tööülesannete täitmisel. Mõelge palun füüsilise pingutuse sagedusele ning füüsilisele koormusele.

Füüsilise pingutuse all peetakse silmas pikaajalist püsti seismist, masinakirja, haaramist/kinnihoidmist, küünitamist, käimist tasastel või ebatasastel pindadel, elusate või elutute, kergete või raskete objektide tõstmist ja kandmist, keha painutamist, väänamist või ühes poosis hoidmist pika perioodi vältel, töötamist ebaloomulikus poosis, redelil või toolil ronimist, küürutamist, põlvitamist, lükkamist, tõmbamist, kokku kogumist / koostamist, pakkimist.

Võtke arvesse nii füüsilist pingutust nõudvaid täpsed ja väikesed liigutused kui ka suurema ulatusega liigutused. Pidage meeles, et töötajaid abistavad seadmed nagu tõstukid, rataskärud jms abi võivad vähendada nõutava füüsilise pingutuse miinimumini. Arvestage kerge füüsilise pingutuste korduvat iseloomu (nt kassiiri/telleri töö).

Kui suurt füüsilist koormust Teie ametikoht nõuab:

- **Kerge füüsiline koormus** – juhuslik või vahelduv arvutil trükkimine (masinakiri), kergete kuni 5 kg esemete või elusolendite tõstmine, lükkamine, tõmbamine või kandmine, treppidest üles käimine, (nt dokumentide) kätte ulatamine, kummardamine, seismine, kõndimine.
- **Mõõdukas** – väikeste lihaste aktiivsus (intensiivne, pingutust nõudev arvutil trükkimine (masinakiri), kalibreerimine), mõõduka raskusega 5-10 kg esemete või elusolendite tõstmine, lükkamine, tõmbamine või kandmine, redelil ronimine.
- **Kõrge** – raskete üle 10 kg esemete või elusolendite tõstmine, lükkamine, tõmbamine või kandmine, ronimine kandes raskuseid.

Tööülesanded, mis toimuvad **kvartaalselt** või **aastas korra**, kuid pikema perioodi jooksul (nt kvartaalselt mitu päeva järjest või aastas korra, kuid mitme nädala kestel) tuleks lugeda sagedaseks füüsiliseks pingutuseks.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal füüsilise pingutuse intensiivsust ja kestust kõige paremini.

		Füüsilise pingutuse sagedus		
		Juhuslik (üks või kaks korda nädalas, või mõned korrad kuus)	**Sage** (korduvalt ühe päeva jooksul või mitu korda nädalas)	**Pidev** (enamus tööajast)
Füüsilise pingutuse intensiivsus	Kerge	1	2	3
	Mõõdukas	2	3	4
	Raske	3	4	5

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Kui Teie töö tase on 2 või enam, siis palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet oma ametikohal vajalikest kõrge intensiivsusega füüsilistest pingutustest. Lisage vabas vormis info vastavas näites kirjeldatud füüsilise pingutuse intensiivsuse ja kestuse kohta.

VASTUTUS: OTSUSTE JA TEGEVUSE MÕJU

OTSUSTE JA TEGEVUSE MÕJU

Palun hinnake, milline on ametikoha vastutusalas tavapäraselt tehtavate tegevuste ja otsuste mõju.

Palun hinnake, millist kahju inimestele või varale võib tuua kaasa Teie ametikohal töötava inimese vigane otsus kas rahaliselt, varude muutmise tõttu, mehhaaniliste ja kontorivahendite käsitlemisel jms. Võtke ka arvesse kahju, mida konfidentsiaalse info väär kasutus või tööde vale ajastus võib kaasa tuua asutuse avalikule mainele, inimeste arvamusele asutusest, töötajate moraalile jms.

Mõjud hõlmavad organisatsiooni, selle klientide või keskkonna rahalist, materiaalset, mittemateriaalset, inimressursse puudutavat, mainet puudutavat, seaduslikke või ohutust puudutavaid mõjusid.

Kollektiivne otsustamine on osalemine otsustamisel tähendab osalemist otsustuskomisjonides või muid protsesse, mis hõlmavad juhtimist koostöös.

Palun valige tabelist kõrgeim number, mis iseloomustab Teie ametikohal tehtavate individuaalsete või kollektiivsete otsuste taset.

OTSUSTEL JA TEGEVUSTEL ON MÕJU:	**Individuaalse otsustamise tagajärjed**			**Kollektiivse otsustamise tagajärjed**	
	väikesed, tavaliselt lühiajalised	**mõõdukad**, tavaliselt keskmise pikkusega	**suured**, pikaajalise mõjuga	**mõõdukad**, tavaliselt keskmise pikkusega	**suured**, pikaajalise mõjuga
... peamiselt vaid teie enda ametikohal tehtavale tööle, vähene mõju kolleegidele ja organisatsioonile (sh seminaride ja kohtumiste korraldamine)	1	–	–	–	–
... ühe või mitme projekti eesmärkidele,	–	2	3	1	2

tegevusplaanidele ja/või tulemustele					
... oma osakonna (üksuse) eesmärkidele, tegevusplaanidele, projektidele ja/või tulemustele	–	3	4	–	3
... mitme struktuuriüksuse tegevussuundadele ja/või teenustele/toodetele	–	4	5	3	4
... kogu organisatsiooni teenustele, ressurssidele ja/või kohustustele	–	5	6	4	5

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Tase 6

Palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet olulistest otsustest, mida Te oma ametikohal vastu võtate ning nende otsuste või tegevuste tagajärgi (sh tagajärgede ulatus ja kestus). Palun kirjeldage piisavalt detailselt, et illustreerida oma valitud faktori taset.

VASTUTUS: JUHTIMINE JA INIMRESSURSID

JUHTIMINE JA INIMRESSURSID

Järgnevalt palun kirjeldage, mil määral on Teie ametikohal vaja teisi töötajaid juhtida, suunata, järele valvata, koordineerida, õpetada, koolitada ja juhendada.

See võib puudutada nii põhitöötajaid kui ajutisi töötajaid, praktikante, uusi/katseajal olevaid töötajaid, lepingupartnereid, konsultante või konkreetse projekti jaoks värvatud töötajaid.

Juhendamise ja suunamise all peame silmas abistamist, nõu andmist, ettepanekute tegemist, tehnilist või sisulist toetamist, samuti ka informaalset töö määramist/jagamist, jälgimist, kontrollimist ja ülevaatamist.

Koolitamise all mõistetakse siin ka uute töötajate instrueerimist nende ametikohtade nõuete ja ülesannete kohta, teiste instrueerimist seadmete kasutamise, süsteemide, protsesside ja protseduuride osas.

Inimeste juhtimine võib tähendada näiteks puhkuste ja ületunnitöö heaks kiitmist, töötajate motiveerimist, ootuste ja tulemuste üle arutlemist, töötajate treenimist, edutamisel või värbamisel intervjueerimist, töötajate distsiplineerimist, vallandamise soovitamist, töötajate puudumiste hindamist.

Juhtimine jaguneb:

- Informaalseks – inimeste juhtimisega tegelemine, kuigi selleks ei ole ametlikku kohustust (ei ole otsene ülemus);
- Formaalseks – asutuses paika pandud hierarhias alluvate juhtimine (sh projektimeeskondade juhtimine);
- Otseseks – juhtimine, mis eeldab otsest kontakti juhitavatega (otsene ülemus);
- Kaudseks – juhtimine, mis viiakse ellu teiste inimeste vahendusel või regulatsioonide või juhistega, mida ei anta otseselt neile, kelle tegevust reguleeritakse.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal juhtimise ja juhendamise vastutust kõige paremini.

Taseme nr	**Mil määral ametikoht nõuab teiste juhtimist ja juhendamist?**
1	Juhtimist ja juhendamist ei ole
2	Peab juhendama teisi mitteformaalselt, sealhulgas instrueerima neid uutes situatsioonides. Võib olla töögrupi või meeskonna liige. Formaalset juhtimisvastutust ei ole (ei ole otsene ülemus).
3	Peab juhendama, suunama ja koordineerima pidevalt ühte või mitut väikest töötajate gruppi või meeskonda. Võib osaleda töötajate valiku ja hindamise protsessis. Formaalset juhtimisvastutust ei ole (ei ole otsene ülemus). VÕI Peab osutab teistele pidevat tegevuse või tehnilist toetust või koolitust. Formaalset juhtimisvastutust ei ole (ei ole otsene ülemus).
4	Peab täitma otsest, formaalset juhendaja/järelevalve rolli väikses tööüksuses (meeskond, tööpere) või konkreetsete projektide raames. Osaleb töötajate valiku ja hindamise protsessis. VÕI Juhendab, suunab ja koordineerib pidevalt ühte või mitut suurt töötajate või vabatahtlike gruppi või meeskonda.
5	Täidab otsest, formaalset juhendaja/järelevalve rolli osakonnas või suures projektis, sealhulgas töötajate valiku ja hindamise juures ning töötajate koolitus- ja arenguvajaduste määramisel. VÕI Juhendab töötajaid, kelle juhtimisvastus on käesoleva faktori 3 tase.
6	Juhib suure tööüksuse või osakonna inimressursse tagades töötajate optimaalse rakenduse üksuse või osakonna tööeesmärkide saavutamiseks. Teostab järelevalvet töötajate valiku ja hindamise üle ning võib juhendada töötajaid, kelle juhtimisvastutus on kirjeldatud käesoleva küsimuse 4. tasemel.

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Tase 6

Palun kirjeldage kahte või kolme tüüpilist näidet juhtimisvastutusest ja juhendatavatest oma ametikohal.

Kui tegelete projektide juhtimisega, palun kirjeldage, kui palju projekte Teil on ja kui sageli (nt kord aastas) ning kui pikalt tavapärased projektid kestavad. Mitut inimest Te projekti juhtimise käigus tavapäraselt juhite või juhendate?

VASTUTUS: FINANTSRESSURSID

FINANTSRESSURSID

Palun hinnake tööülesannetega määratud vastutust raha, finantsandmete ja –registrite eest ning finantsidega seonduvate otsuste tegemisel.

NB! Arvestage siinkohal ainult otseselt rahalisi ressursse, mitte muid materiaalseid ressursse (töövahendeid jms).

Finantsressursid hõlmavad järgmisi asju:

Sularaha, ostu- ja müügiarved, tasud, maksud, rahade üle arvestuse pidamine, kulude arvestus ja välja maksmine

- Tellimine, ostmine, nõuded ja tellimisdokumendid
- Eelarvestamine organisatsiooni üksuse, uurimuse või tegevusprojekti jaoks
- Stipendiumid, toetused, laenud
- Finantsprotseduurid, poliitikad ja regulatsioonid, finantssüsteemid

Vastutuse alla kuuluva eelarve maht on ainult osa sellest vastutusest. Vastutuse taseme hindamisel tuleks arvestada nii vastutuse ulatust kui iseloomu. Jagatud vastutuse korral vähendage valitud taset ühe võrra.

Seonduvad tegevused: monitooring, kooskõlastamine, soovitamine, pakkumiste tegemine, auditeerimine, administreerimine, arendamine, heaks kiitmine.

Palun valige taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal vastutust finantsressursside eest kõige paremini.

Taseme nr	**Mil määral tuleb Teie ametikohal vastutada finantsressursside eest?**
1	Kasutab väikeseid sularahasummasid, teeb väiksemahulisi tehinguid. Säilitab või edastab andmeid finantsaruandluse jaoks, võib tegeleda väiksemate tellimustega ning tellimuste edastamisega.

2	Peab arvet varade ja kohustuste, finantstehingute üle väiksemate eelarvete raames (nt projektid), valmistab ette aastaaruandeid. Valmistab ette väiksemaid rahastamise taotluseid.
3	Paneb osakonna/üksuse jaoks paika eelarve, juhib seda, haldab mitmeid väiksemaid eelarveid (nt projektid). Võib suhelda ka audiitorite ja nende ametnikega. Osaleb finantsplaneerimises. Tegeleb keskmise suurusega rahastamistaotluste koostamisega.
4	Paneb paika kogu asutuse eelarve. Arendab finantspoliitikat ja -süsteeme. Suhtleb audiitorite ning valitsuseametnikega. Vastutab sissetulekute planeerimise ja kulutuste heaks kiitmise eest. Tegeleb suurte rahaliste taotlustega, mis mõjutavad kogu asutuse mitme-aastast finantsolukorda.

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet finantsvastutusest oma ametikohal.

VASTUTUS: INFORMATSIOONIRESSURSID

INFORMATSIOONIRESSURSID

Hinnake palun tööülesannetega määratud vastutust informatsiooni eest, mida tuleb koguda, salvestada, edastada, ladustada, säilitada või tõlgendada teiste jaoks.

Kaaluge siinkohal nii informatsiooni kogumist ja sisestamist kui turvalisuse, konfidentsiaalsuse säilitamist ning informatsioonisüsteemide kaasajastamist ja hooldamist.

NB! See ei puuduta finantsinformatsiooni.

Palun valige tabeli alt vastus, mis kirjeldab Teie ameti*kohal vastutust informatsiooniressursside eest kõige paremini.*

Taseme nr	**Mil määral on ametikohal töötav inimene vastutav informatsiooniressursside eest**
1	Vastutab informatsiooni salvestamise ning ladustamise eest. Kasutab andmebaaside süsteeme ja/või tabeleid.
2	Võib olla vastutav informatsiooni kogumise, tabelite ja/või andmebaaside süsteemide muutmise eest.
3	Vastutav informatsiooni kogumise korraldamise eest või infosüsteemide kohendamise eest teistele kasutamise tagamisel.
4	Vastutab infosüsteemide arendamise ja juhtimise eest.
5	Sama, mis eelmine, kuid puudutab konfidentsiaalset infot.

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Tase 4

Tase 5

Palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet informatsioonivastutusest oma ametikohal. Kirjeldage palun, kas ja millisel positsioonil töötavate inimestega jagatakse seda vastutust.

VASTUTUS: MATERIAALSED RESSURSID

MATERIAALSED RESSURSID

Palun hinnake tööülesannetega määratud vastutust materiaalsete ressursside eest, mida igapäeva töös kasutatakse.

Siinkohal mõeldakse materiaalseid ressursse, mida igapäevatöös kasutatakse ja mille toimimine on vajalik tagada, mitte aga otsest rahalist vastutust.

See küsimus käsitleb erinevaid asju nagu näiteks töö abivahendid (kalkulaatorid, telefonid, arvutid, tarvikud) ja tööriistad, seadmed ja masinad, tooted ja varud, kinnisvara, ruumid ja maa.

Arvestage ametikoha vastutust materiaalsete ressursside säilitamise, kaitsmise, jälgimise ning parandamise eest. Kvaliteedikontroll tootmisprotsessis kuulub samuti siia alla.

Jagatud vastutuse korral vähendage taset ühe punkti võrra.

Palun valige tabeli alt taseme number, mis kirjeldab Teie ametikohal vastutust materiaalsete ressursside eest kõige paremini.

Taseme nr	Mil määral vastutab ametikohal töötav inimene materiaalsete ressursside eest
1	Vastutus väikese väärtusega või enda töövahendite näiteks nagu arvutid ja töölaud põhilise hoolduse ning õige kasutuse eest.
2	Vastutus keskmise väärtusega või mitmete töötajate poolt kasutatavate kontoritarvete, sisustuse ja seadmete (nagu nt koopiamasinad, printer, köitjad jmt) olemasolu, ohutu käitlemise ja/või hooldamise eest.
3	Vastutus olulise väärtusega või kogu organisatsiooni töö toimimiseks vajalike ressursside korraldamine (nt nagu tööruumide olemasolu)

Palun valige ainult üks järgnevatest:

Tase 1

Tase 2

Tase 3

Palun kirjeldage ühte või kahte tüüpilist näidet vastutusest materiaalsete ressursside eest oma ametikohal. Palun lisage Teie vastutuse all olevate kõige kallimate esemete umbkaudne väärtus. Samuti lisage palun kas ning kui jah, siis millise positsiooniga seda vastutust jagatakse.

Kas on veel mingeid Teie ametikohale omaseid ülesandeid ja kohustusi, mida peaks ametikoha hindamisel arvesse võtma? Palun kirjeldage üksikasjalikult.

LISA 4. Juhtumi 1 punktisüsteem ametikohtade hindamiseks

nr	Tegurid		Tasemed						Max punktid	Põhiteguri kaal	Alamteguri kaal
			1	2	3	4	5	6			
1	OSKUSED JA TEADMISED	Teadmised	16	44	72	100	155		155	41%	15,5%
2		Suhtlusoskus	10	28	46	64	100		100		10%
3		Töö keerukus	16	44	72	100	155		155		15,5%
4	PINGUTUS	Vaimne	7	20	33	46	70		70	10%	7%
5		Füüsiline	3	8	13	18	30		30		3%
6	VASTUTUS	Otsuste mõju	13	33	53	73	93	130	130	49%	13%
7		Juhtimine	13	36	59	82	130		130		13%
8		Finants	13	42	71	130			130		13%
9		Informatsioon	5	14	23	32	50		50		5%
10		Materiaalsed ressursid	5	20	50				50		5%
	Kokku								**1000**	**100%**	**100%**

LISA 5. Töötajate küsimustik, palgasüsteemile hinnangu saamiseks

HINNANG ORGANISATSIOONI PALGAPOLIITIKALE

Käesoleva küsimustikuga palume Teil hinnata oma organisatsioonis kehtivat palgapoliitikat.

Vastamine võtab aega umbes 5 minutit.

See ankeet on anonüümne. Küsitlusprogramm, mis hoiab Teie vastuseid, ei kogu ühtegi Teid identifitseerivat tunnust.

Palun märkige, kuivõrd Te nõustute järgnevate väidetega:

	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Tean üldiselt oma kolleegide tasu suurust				
Palkadest räägitakse organisatsioonis tavaliselt avalikult				
Tean üldiselt, milliseid lisatasusid mu kolleegid saavad.				

Minu töölepingus on punkt, mis ütleb, et palkade avalikustamine on keelatud.

Jah

Ei

Palun märkige, kuivõrd Te nõustute järgnevate väidetega:

	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Võrreldes kolleegide palkade ja tööülesannetega, pean oma palga suurust õiglaseks				
Võrreldes **vastassoost** kolleegide palkadega, pean oma palga suurust õiglaseks				
Organisatsiooni palgapoliitika üldiselt on õiglane				
Edutamine toimub organisatsioonis õiglaselt				
Meestel ja naistel on võrdsed võimalused saada edutatud.				
Sama või võrdväärse töö eest makstakse võrdväärset palka				
Lisatasusid, preemiaid, boonuseid ja muid hüvesid jagatakse ametikohal võrdsetel alustel.				
Mehi ja naisi koheldakse organisatsioonis võrdselt.				
Naiste ja meeste palgad on				

organisatsioonis kehtestatud võrdsetel alustel.				
Meestel ja naistel on võrdsed võimalused palgatõusuks.				
Naistel on eelis organisatsioonis töö saamisel.				
Meestel on eelis organisatsioonis töö saamisel.				

Kui leiate, et organisatsiooni palgapoliitika ei ole sooliselt tasakaalus, siis kuidas te seda muudaksite?

_____
_____
_____

Teie sugu on:

1 – naine 2 – mees

Kas teil on perekonnas alla 7-aastaseid lapsi?

1- jah 2- ei

Lisa 6. Juhtumite töötasustamissüsteemide koondtabel

		1- keskmine teenindus	2 – keskmine valitsemine	3- suur valitsemine	4 - väike tootmine	5 – suur tootmine	6 – väike tootmine
Töötasude määramise alus		Individuaalsed läbirääkimised	riiklik regulatsioon/ tööandja poolt määratud	Ametikohtade	Tööandja poolt määratud	Ametikohtade hindamine	Tööandja poolt määratud
Reguleeritud palgasüsteem		v	X	X	X	X	X
Keerukas palgasüsteem				X		X	
Töötasude komponendid:	Fikseeritud kuupalk	X	X	X	v	X	X
	Tunnitasu				X	X	
	Tükitöötasu				X		
	Tulemustasu: ind tulemus	v			X	v	X
	Tulemustasu: Org./ meeskonna tulemus		(X)		v	X	
Töötajate teadlikkus teiste tasudest		Ei	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah
Organisatsiooni hõlmavad palgamuutused (-tõusud ja –langused)		Ebaregulaarne ja mittesüsteemne	Süstemaatiline ja regulaarne	Süstemaatiline	Ebaregulaarne ja mittesüsteemne	Süstemaatiline ja regulaarne	Ebaregulaarne ja mittesüsteemne

Lisa 7. Juhtumite palgaerinevuse ja segregatsiooni näitajate koondtabel

jrk	NAISTE osatähtsus kogu töötajaskonnas	MEESTE osatähtsus kogu töötajaskonnas	Keskmine palgalõhe	Mediaan palgalõhe	Tipp-juhi sugu	Keskmine palgalõhe, kui kõrgeima palgaga töötaja (nt tippjuht) oleks vastassoost	Keskmine palgalõhe, kui tippjuht on jäetud kõrvale	Juhtkond	Keskmine palgalõhe, kui juhtkond on jäetud kõrvale	Keskmine palgalõhe, kui tippjuht/-kond on jäetud kõrvale	Juhi palga suhe keskmisse palka	Madalaima töötasu osatähtsus kõrgeimas tasus
1	71%	29%	8,9%	0%	M	22,5%	14,2%	1 M, 2 N	7,3%	7,3%	163%	33,0%
2	68%	32%	15,1%	-10,3%	M	-9,1%	-0,6%	1 M, 1 N	3,5%	3,5%	356%	12,0%
3	46%	54%	10,9%	5,0%	M	7,4%	9,4%	3 M	7,0%	7,0%	315%	8,2%
4	29%	71%	15,7%	12,7%	M	-8,9%	7,9%	1 M	-	7,9%	186%	26,7%
5	33%	67%	11,5%	20,1%	N	20,5%	18%	3 M, 2 N	14,6%	14,6%	408%	8,4%
6	76%	24%	34,2%	27,0%	M	16,2%	21,7%	1 M	-	21,7%	288%	21,0%