

# SOOLISE PALGALÕHE VÄHENDAMINE: MITMETASANDILINE KVALITATIIVUURING

RASI toimetised nr. 11

**RASI**  

---

**TALLINNA  
ÜLIKOOL**

**Kadri Aavik, Pille Ubakivi-Hadachi,  
Maaris Raudsepp, Triin Roosalu**

Detsember 2020



Euroopa Liit  
Euroopa  
Regionaalarengu Fond



Eesti  
tuleviku heaks

Rahvusvaheliste Sotsiaaluuringute Keskus (RASI) on Tallinna Ülikooli Ühiskonnateaduste Instituudi sotsiaalteaduslik interdistsiplinaarne teadus- ja arenduskeskus, mis teostab teadusprojekte. RASI teadurid on tegevad ekspertidena ühiskonnaelu analüüsimisel ja kujundamisel. TLÜ RASI uurimisteedad hõlmavad ühiskondliku ebavõrdsuse (või ka kihistumise) erinevaid tahke – sugu, rahvus, vanus, põlvkond, haridus, ametipositsioon. Viimastel aastatel on hakatud suurt tähelepanu pöörama elukestva õppe problemaatikale kui eluteed kujundavale ja sotsiaalset sidusust Eestis ning laiemalt kogu Euroopa Liidus tagavale tegurile. Teine uuem temaatika osakonna uurimistöös on seotud aktiivse vananemise küsimustega.

Uuringu on tellinud Sotsiaalministeerium ja seda rahastab Eesti Teadusagentuur Euroopa regionaalarengu programmi „Valdkondliku teadus- ja arendustegevuse tugevdamine (RITA)“ tegevuse 1 „Strateegilise TA tegevuse toetamine“ lepingu nr 7.2-2/19/2 raames. Raport koondab 4. töopaketi käigus valminud analüüsi põhitulemusi.

Aavik, K., Ubakivi-Hadachi, P., Raudsepp, M., Roosalu, T. (2020). *Soolise palgalõhe vähendamine: mitmetasandiline kvalitatiivuuring*. RASI toimetised nr 11. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Uuringu läbiviimises osales lisaks nimetatud autoritele Viivi Krönström.

ISSN 2613-733X

ISBN 978-9949-29-542-5 (pdf)

### *Kontaktandmed*

Rahvusvaheliste sotsiaaluuringute keskus  
Uus-Sadama 5, 10120 Tallinn  
Koduleht: <http://www.tlu.ee/rasi>  
Telefon: 619 9860  
E-post: [razi@tlu.ee](mailto:razi@tlu.ee)

### *RASI sotsiaalmeedias*

Twitter [https://twitter.com/rasi\\_iiss](https://twitter.com/rasi_iiss)

Facebook <https://www.facebook.com/TLURASI/>

*Täname kõiki uuringus osalenud inimesi ning eelkõige juhtumiuuringus osalenud nelja organisatsiooni ja nende töötajaid, kelle sisend aitas jõuda uue teadmiseni SPL-i kujunemise, kestmise põhjuste ja tagamaade kohta Eestis. Täname Erle Rikmanni, Kadri Tähte ja Marge Unti ning EV Sotsiaalministeeriumi Võrdsuspoliitikate osakonna töötajaid konstruktiivse tagasiside eest raporti mustandile.*

## SISUKORD

Uuringus kasutatud põhimõisted	5
1. Sissejuhatus	6
2. Teoreetiline taust ja varasemad uuringud	8
2.1. Teoreetilised ja metodoloogilised alused	8
2.2. Varasemad uuringud	11
3. Metoodika	13
3.1. Juhtumiuuring	16
3.1.1. Organisatsioonide valikukriteeriumid ning juhtumiuuringu läbiviimine	16
3.2. Andmete analüüs	17
3.3. Uurimiseetika	18
4. Tulemused ja analüüs	19
4.1. Makro: institutsionaalne tasand	19
4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori (asutuste) esindajate vaatest	19
4.1.1.1. SPL-i tajutud põhjused ja tagamaad	19
4.1.1.2. Pakutud lahendusvariandid SPL-ile	23
4.1.2. Institutsionaalne juhtum: SPL-i vähendamise seaduseelnõu Riigikogus	30
4.1.2.1. Seaduseelnõu 683 SE algatamine ja menetlemine	31
4.1.2.2. Seaduseelnõu kui üks pakutud meede SPL-i vähendamiseks: sisu ja kriitika	32
4.1.2.3. SPL-i vähendamiseks sobivaks peetud meetmed: diskursused SPL-i kohta	34
4.2. Meso: juhtumiuuring, juhtide vaade ja suhtumine SPL-i vähendamise digitööriistadesse	44
4.2.1. Juhtumiuuring neljas organisatsioonis: SPL-i kujundavad hoiakud ja praktikad	44
4.2.1.1. SPL-i mõtestamine	46
4.2.1.2. Palgakujundus	55
4.2.1.3. Lisatasud	65
4.2.1.4. Palkade läbipaistvus	71
4.2.1.5. SPL-i tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine organisatsioonides	78
4.2.1.6. Värbamine	93
4.2.1.7. Edutamine	100
4.2.1.8. Töötajate sooline jaotus, soopõhine tööjaotus, tööde ja töötajate väärtustamine	104
4.2.2. Juhid SPL-i põhjuste ja lahenduste raamistajana	114
4.2.2.1. SPL-i ja soolise ebavõrdsuse mõtestamine	117
4.2.2.2. SPL-i vähendamise tajutud asjaolud	119
4.2.2.3. Personalijuhtide soovitusel SPL-i vähendamiseks riigile ja tööandjatele	123
4.2.3. SPL-i digitööriistad: lahendus SPL-i vähendamiseks?	129
4.2.3.1. Suhtumine SPL-i vähendamise digilahendustesse	130
4.3. Mikro: töötajate kogemused ja vaade	133
4.3.1. Töötajate kogemused SPL-iga	134

4.3.2. Kogemuslood: SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad tööturul	135
4.3.2.1. Tööle kandideerimine	136
4.3.2.2. Palgatõus ja edutamine	139
4.3.2.3. Palgatõusu läbirääkimised: formaadi puudumine ja küsija süüdistamine	141
4.3.2.4. Naistöötajate võimestamine kui võimalus SPL-i vähendamiseks	144
4.3.2.5. Läbipaistev palgakujundus kui võimalus SPL-i vähendamiseks?	146
5. Kokkuvõte ja järeldused	148
5.1. Makro	148
5.2. Meso	149
5.2.1. Juhtumiuuring	149
5.2.2. Juhtide vaade SPL-ile	154
5.2.3. Suhtumine digilahendustesse SPL-i vähendamiseks	154
5.3. Mikro	155
5.4. Kokkuvõtteks: SPL-i vähendamist takistavad hoiakud ja praktikad Eesti tööturul	156
7. Soovitusi SPL-i vähendamiseks	157
7.1. Riigile	157
7.2. Tööandjale	158
7.2.1. Teadlikkus SPL-ist, SPL-i vähendamine	158
7.2.2. Palgakujundus, sh lisatasude maksmine ja palkade läbipaistvus	158
7.2.3. Värbamine ja edutamine	159
Kasutatud allikad	160
Lisa 1. Juhtumiuuringu organisatsioonide valikukriteeriumid	165
Lisa 2. Ülevaade uuringus esindatud organisatsioonidest	167
Lisa 3. Juhtumiuuringu väliselt uuringus esindatud organisatsioonid juhtide pilgu läbi	168

## UURINGUS KASUTATUD PÕHIMÕISTED

- **Digitööriist/digilahendus soolise palgalõhe vähendamiseks** - tööandjatele või töötajatele suunatud digitaalsed rakendused (kalkulaatorid, mängud jms.) soolise palgalõhe vähendamiseks.
- **Diskursus** - tähenduste kogum mingil teemal, reaalsuse teatud moodi esitamise viis (Burr 1995: 48), raamistamine.
- **Piiratud agentsus** [indiviidi; organisatsiooni] - indiviidide ja organisatsioonide otsustus- ja tegutsemisvõimekust piiravad struktuursed tegurid ja sotsiaalsed suhted. Näiteks, inimeste agentsuse rakendamist tööelus kujundavad muuhulgas tööturu ja organisatsioonide struktuur ning töö(suhete) korraldus (vt lähemalt Evans 2017).
- **Sooline palgalõhe (SPL)** - statistiline indikaator, mis mõõdab naiste ja meeste keskmist brutotunnipalkade suhtelist erinevust (ENÜ 2019).
- **Soolise palgalõhe seisukohast kriitiline olukord tööturul** - konkreetne olukord töösuhete kontekstis, kus toimub SPL-i taastootmine ja/või vaidlustamine, näiteks palgaläbirääkimised, edutamine, lapsehoolduspuhkuselt naasmine.
- **Sooline võrdõiguslikkus (SVÕ)** – sugudele tagatud „võrdsed õigused, kohustused, võimalused ja vastutus kõigis ühiskonnaelu valdkondades osalemisel“ (Sotsiaalministeerium 2018).

## 1. SISSEJUHATUS

Võrreldes teiste Euroopa Liidu riikidega, on Eestis jätkuvalt kõige suurem sooline palgalõhe (edaspidi SPL)<sup>1</sup>. Naiste brutotunnitasu on keskmiselt 17,1% (Statistikaamet 2020) kuni 22,7% (Eurostat 2018a)<sup>2</sup> meeste omast väiksem. Varasemad uuringud ei ole suutnud selgitada suuremat osa SPL-ist (Anspal jt 2010; Espenberg jt 2014; Täht jt 2019). SPL on üks olulisemaid soolise ebavõrdsuse indikaatoreid ühiskonnas, peegeldades sugude vahel ebaõiglaselt jagunenud kohustusi ja hüvesid ning seda naiste kahjuks. SPL-il on negatiivsed tagajärjed naiste eneseteostusvõimalustele ja elukvaliteedile olevikus ja ka tulevikus, kuna palga suurus mõjutab teisi sissetulekuvorme (vanemahüvitis, pension jne) (Sotsiaalministeerium 2011: 7). SPL ei ole ainult naiste probleem, vaid puudutab otseselt ka mehi, lapsi ning pere- ja soosuteid ühiskonnas. Näiteks on leitud mh seos SPL-i ja naistevastase vägivalda vahel: SPL-i vähenedes väheneb ka naistevastane vägivald (Aizer 2010). Eestis ja Taanis on Euroopa kõige suurem osakaal lastega peredest, kus last või lapsi kasvatab üksikvanem (vastavalt 28% ja 29%) (Eurostat 2018b). Üksikvanemaga pered on keskmisest oluliselt suurema vaesusriskiga<sup>3</sup>, mis vähendab otseselt nende laste võimalusi. Üksikvanemad, kellest enamiku moodustavad naised, on tööturul keerukamas olukorras, kuna neil on suurem majanduslik vastutus ja väiksem ajaline paindlikkus perekohustuste tõttu. Kuna omal soovil töölt lahkumise puhul ei kaasne õigust ka riigipoolsetele toetusmehhanismidele nagu töötuskindlustushüvitisele, siis on eriti üksikvanematel väiksem võimekus tööturul oma töötingimusi ja palka läbi rääkida. Seega, SPL-i kaotamine on laiemalt oluline õiglasema ja sidusama ühiskonna ehitamiseks. Palgavõrdsus on oluline eesmärk ka Euroopa Liidu põhiväärtustes ja kokkulepetes. Euroopa sotsiaalõiguste samba esimese peatüki järgi (Euroopa Komisjon, kuupäev puudub) on naistel ja meestel „õigus saada võrdväärse töö eest võrdset tasu.“

Käesolev kvalitatiivne uuring on osa TLÜ Rahvusvaheliste Sotsiaaluuringute Instituudi poolt läbi viidud teadusuuringust „Soolise palgalõhe vähendamine“ (REGE, [rege.tlu.ee](http://rege.tlu.ee)), täiendades selle kvantitatiivset osa (Täht jt 2019). Kvalitatiivse uuringu **eesmärgiks on pakkuda uusi teadmisi SPL-i kujunemisest Eestis. Tuvastame ja avame mõningaid SPL-i kujundavaid mehhanisme – mõttemustreid ja praktikaid (tegutsemisviise)**. Kuigi SPL-i vormib oluliselt ka tööturuväline kontekst, keskendub uuring eelkõige tööturul toimuvale. Uuring käsitleb tööturul olulisi osapooli, kelle tegevuse tulemusel SPL tekib, jätkub, süveneb või väheneb, keskendudes kolmele analüütilisele tasandile: makro- (riik), meso- (organisatsioonid) ning mikrotasandile (töötajad). Keskne tähelepanu on mesotasandil ehk organisatsioonides toimival, kuna oluline osa, hinnanguliselt ligikaudu kolmandik SPL-ist on seletatav Eestis organisatsiooni tasandi tunnustega (Masso, Meriküll ja Vahter 2020; Täht jt 2019). Kvalitatiivse uuringu tulemused annavad sisendit edasistesse SPL-i uuringutesse ning aitavad välja töötada digitööriistu SPL-i vähendamiseks.

Senistes SPL-i käsitlustes on valdavalt uuritud naisi ning nende palga mahajäämust meeste omast. Uuringu tulemustega vaidlustame arusaama, mille kohaselt on probleem naistes ja ebasoodsal

<sup>1</sup> SPL-i teada saamiseks lahutatakse meessoost töötajate keskmisest brutotunnipalgast naissoost töötajate keskmine brutotunnipalk ja saadud tunnipalgavahe jagatakse meessoost töötajate keskmise brutotunnipalgaga.

<sup>2</sup> Statistikaameti ja Eurostati SPL-i arvutamise meetoodika on erinev. Eurostat ei arvesta alla kümne töötajaga organisatsioone ning põllumajanduse, metsamajanduse, kalapüügi, avaliku halduse ja riigikaitse tegevusalasid.

<sup>3</sup> Eesti statistikaameti andmetel elas 2018. aastal absoluutses vaesuses 2% leibkondadest, üksikvanematest 5% ning suhtelises vaesuses 22% kõigist leibkondadest, üksikvanematest 35%.

positsioonil olevates gruppides laiemalt. Näiteks, ühe SPL-i põhjusena Eestis toovad majandusteadlased välja naiste nõrgemad läbirääkimisoskused (Masso, Meriküll & Vahter 2020). Selliste näiliselt individuaalsete asjaolude või isikuomaduste taga peituvad aga selgelt struktuursed tegurid, mis pärsivad naiste võimalusi edukalt palga üle läbi rääkida. Käsitleme uuringus selliste väärtuste kujundamist tööturul ja organisatsioonides, mis annavad eelise maskuliinse normiga enam sobituvatele ja interseksionaalselt<sup>4</sup> privilegeeritud (Aavik 2015) töötajatele. Seejuures lähtume teoreetiliste lähtekohtadena kriitilistest soo- ja tööturu-uuringutest (vt nt Acker 1990, 2006), kriitiliste mees- ja maskuliinsusuuringute uurimisvaldkonna põhitõdedest (vt nt Hearn 2004), interseksionaalsest perspektiivist (Crenshaw 1989, 1991; Lykke 2011; Cho, Crenshaw & McCall 2013) ning markeerimata gruppide ja nähtuste uurimise põhimõtetest (Brekhus 1998; Frankenberg 1997).

Selleks, et mõista SPL-i esitusi ja raamistusi, toetume WPR (*What's the Problem Represented to Be?*) (*Kuidas probleemi esitatakse?*) lähenemisele (Bacchi 2012), mille abil tuvastame erinevate osapoolte arusaamu probleemist ning selle võimalikest lahendusvariantidest. Kus vähegi võimalik või kus see ilmnes, toome välja interseksionaalse aspekti, ehk pöörame tähelepanu soo ristumisele teiste kategooriatega SPL-i kujunemisel. Lisaks nendele laiematele teoreetilistele lähenemistele kasutame iga peatüki jaoks olulisi ja konkreetsemaid SPL-iga seonduvaid mõisteid.

Käesolev kvalitatiivne uuring käsitleb tööturul olulisi osapooli, kelle tegevuse tulemusel SPL tekib, jätkub, süveneb või väheneb, keskendudes kolmele analüütilisele tasandile: makro- (riik), meso- (organisatsioonid) ning mikrotasandile (töötajad). Uuringus on keskne roll mesotasandil, täpsemalt organisatsioonides toimival, kuna ligikaudu kolmandik SPL-ist Eestis kujuneb organisatsiooni tasandi asjaolude mõjul (Masso, Meriküll & Vahter 2020). Uuringu keskmes on kõige mahukama osana juhtumiuuring, mis annab sissevaate nelja Eesti organisatsiooni argipraktikatesse ja hoiakutesse, mis SPL-i kujundavad.

Analüüsi igat tasandit juhivad uurimisküsimused (vt peatükk [3. Metoodika](#)). Peamiseks andmekogumismeetodiks oli intervjuu. Kokku viidi uuringu raames läbi 63 intervjuud, milles osales 68 intervjuueeritavat.

Analüüsimeetoditena on kasutatud temaatilist analüüsi (Braun & Clarke 2006) ning Bacchi (2012) lähenemist kriitilise diskursuseanalüüsi traditsioonis.

Kogutud empiirilise materjali analüüs ja tulemused on raportis esitatud lähtuvalt nimetatud kolmest analüütilisest tasandist. Analüüsi ja tulemuste osa on omakorda jaotatud alapeatükkideks, mis keskenduvad konkreetsetele SPL-i tagamaadele või SPL-i seisukohast olulistele teemadele. Enne tulemuste esitamist tutvustame uuringu teoreetilisi aluseid, relevantseid varasemaid uuringuid ning uuringu metoodikat. Raport lõppeb kokkuvõtte, järelduste ja ettepanekutega SPL-i vähendamiseks.

---

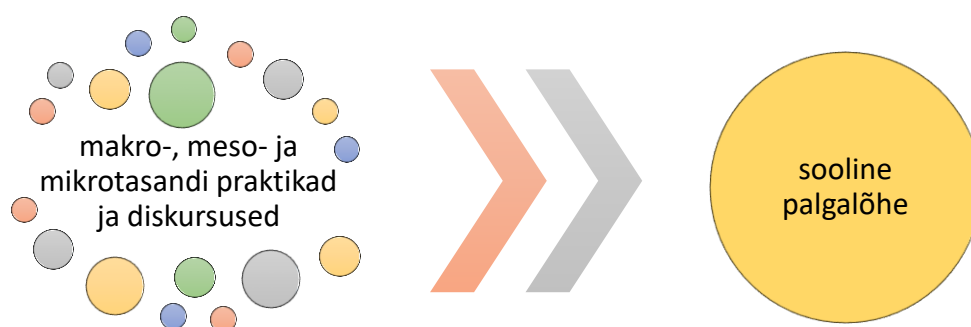
<sup>4</sup> Interseksionaalsus viitab mitme sotsiaalse kategooria (nt sugu, rass, klass jne) koosmõjule inimeste kogemustes ja identiteetides, mille tulemuseks on marginaliseeritus ja/või privilegeeritus ühiskonnas. Interseksionaalne privilegeeritus tähistab olukordi, kus indiviididel on teatud sotsiaalsetest kontekstides võimalused ja eelised tänu nende privilegeeritud positsioonile soo, vanuse, rahvuse ja teiste relevantsete kategooriate mõttes korraga (vt lähemalt Aavik 2015).

## 2. TEOREETILINE TAUST JA VARASEMAD UURINGUD

### 2.1. Teoreetilised ja metodoloogilised alused

Uurides SPL-i kujunemist Eestis, lähtume sotsiaalkonstruktivistlikust paradigmast (Berger & Luckmann 1966), mille kohaselt on sotsiaalne reaalsus ühiskonnaliikmete ühise tähendusloome tulemus. See tähendab, et SPL-i näol ei ole tegemist paratamatu vaid sotsiaalselt kujuneva ja kujundatava nähtusega - kontekst, milles SPL kujuneb ja jätkub ning SPL-ga seotud tähendused on inimeste loodud ja ka pidevas muutumises. Antud kvalitatiivne uurimus keskendub **tähendustele ja tõlgendustele**, mida SPL-ile omistatakse. Seega, valdavalt on **fookus diskursiivsel tasandil**. Vivien Burri (1995: 48) järgi on diskursus tähenduste ja ütluste kogum, mis loob konkreetset versiooni reaalsusest. Võib ka öelda, et diskursus on sündmuste raamistamise viis. Diskursustel on oluline seos materiaalse reaalsusega. Nähtuste teatud viisil raamistamine legitimeerib just selliselt kujundatud reaalsust, muutes selle tähendusrikkaks ning teised versioonid reaalsusest mõeldamatuks (Jørgenson & Phillips 2002: 5). See omakorda viib teatud tegutsemisviisideni, jättes kõrvale teised. Seega, **diskursused on tihedalt seotud praktikatega** ehk vaatleme diskursiivset ja mitte-diskursiivset (ehk materiaalsel) tasandit omavahel põimununa. Näiteks, seni kuni ühiskonnaliikmete vahel kehtib vaikimisi kokkulepe, et tööd, mida teevad tavapäraselt naised (näiteks koolieelse lasteasutuse õpetaja), on vähem tasustatud ehk vähem väärt kui valdavalt meeste poolt tehtavad tööd (näiteks autolukksepp), jääb SPL püsima. Seega, arusaamad SPL-ist ning soost ja soolisest (eba)võrdsusest laiemalt viivad konkreetsete organisatsiooniliste praktikate ning toimimiseni tööturul, välistades teised ning vastupidi: domineerivad praktikad ja diskursused organisatsioonis kujundavad SPL-i.

Joonis 1. SPL ja seda kujundavad asjaolud



SPL-i kujundavad asjaolud, mõjutavad SPL-i otse või vahendatuna ja/või mõjutavad teisi SPL-i mõjutegureid. Avalduvad indiviidi (mikro), organisatsiooni (meso) ja süsteemi (makro) tasandil, sh tööturuväliselt. Osa neist vähendab, osa suurendab SPL-i

Sooline palgalõhe (SPL) mingil ajahetkel on mitmete mõjutegurite koostoimimise tulem, samas sellisena mõjutab kõiki SPL-i kujundavaid tegureid, mis omakorda vormib SPL-i



**Materiaalseid (argi)praktikaid** organisatsioonides aitavad mõista etnograafilised lähenemised organisatsioonide ja organisatsioonikultuuride uurimisele (Ybema jt 2009; Neyland 2008). **SPL-i organisatsioonides kujundavad** mitmed **rutiinsed igapäevategevused** (sh juhtimis- ja personalipraktikaid) **organisatsioonides**. Seejuures on oluline, kuidas toimub soolome (West & Zimmerman 1987) organisatsioonis laiemalt, mitte ainult SPL-i probleemiga seondvalt. Lähtume Ridgeway (2011) arusaamast, mille kohaselt on sugu (ning ka teised sotsiaalsed kategooriad) tugevaks raamistavaks teguriks tööalaste otsuste langetamisel. Seejuures ilmneb diskrimineerimine eelkõige neil puhkudel, kus tööandja toetub just soole kui ühele staatuskarakteristikule ning otsustab seeläbi, kas töötaja on vähem või rohkem võimeline oma tööd sooritama ning millise tasu eest. Ridgeway (2009) märgib, et ühest soost inimeste koondumine kindlatele elualadele aktiveerib kergemini sellise soopõhise hindamisprotsessi.

Sarnaselt paljudele soolistatud nähtustele, pööratakse ka SPL-i uurimisel traditsiooniliselt tähelepanu eelkõige naistele ning nende ebasoodsale olukorrale SPL-i kontekstis. Näiteks, ühe lahendusena on levinud soovitus naistöötajatele ja naissoost tööle kandideerijatele küsida kõrgemat palka. Samas ei ole keskendutud privilegeeritud (meessoost) tööandjatele ja meestöötajatele kui soolistatud inimestele ning nende rollile SPL-i kujunemisel ja jätkumisel (näiteks ei ole lahendusvariandina kaalutud võimalikke sekkumisi ega solidaarsusaktioone meessoost tööandjate ja kolleegide poolt). Tööandjate/organisatsiooni juhtide hulgas on ebaproportsionaalselt esindatud mehed, kes pole ainult juhid, vaid meesjuhid – see fakt aga jääb sageli märkamatuks, sest tegu on tihti iseenesestmõistetavaks peetava olukorraga, kus mehi seostatakse või isegi samastatakse organisatsiooni võimu, autoriteedi ja prestiižiga (Collinson & Hearn 1994: 1). Seega nähakse SPL-i kontekstis endiselt nn probleemsetena naisi, unustades soolistatud võimusuhted ühiskonnas ja soogruppide vahel.

Vaidlustame seda arusaama, pöörates tähelepanu selliste **vaikimisi maskuliinsete normide kehtestamisele ja toimimisele tööturul ja organisatsioonides** (Acker 1990), mis annavad eelise (Eesti kontekstis eelkõige juhtivatel kohtadel paiknevatele eestlastest) meestele ning teistele interseksionaalselt privilegeeritud gruppidele (Aavik 2015) ning seeläbi SPL-i kujundavad. Lähtume põhimõttest, et markeerimata gruppide ja nähtuste uurimine (Brekhus 1998) ehk keskendumine normatiivsele ja iseenesestmõistetavale aitab ebavõrdsuse kujunemist ja alalhoidmist paremini mõista ning seda vaidlustada. Seejuures toetume ka kriitiliste mees- ja maskuliinsusuuringute kesksetele lähtepunktidele, mis käsitlevad mehi soolistatud inimestena (Hearn 2004). Kasutame analüüsis interseksionaalset perspektiivi (Crenshaw 1989, 1991), mis aitab ebavõrdsust nüansseeritumalt uurida, arvestades soo ristumist teiste sotsiaalselt konstrueeritud kategooriatega ning kuidas nende omavaheline põimumine toob teatud gruppide jaoks kaasa ebasoodsaid või soodsaid tulemusi töö ja organisatsioonide kontekstis (Acker 2006).

Privilegeeritud gruppidele keskendumine on oluline ka seetõttu, et ühises **tähendusloomes** domineerivad just nende tähendused ja tõlgendused. Eelkõige privilegeeritud gruppide ja institutsioonide poolt väljendatud diskursus legitimeerib ja (taas)toodab ühiskonnas võimusuhteid ja domineerimist (van Dijk 2005: 353). Tööturu kontekstis on seega olulised interseksionaalselt privilegeeritud rühmade hinnangud, näiteks eestlastest meesjuhtide, kes on seda nii soo ja rahvuse kui ka ametipositsiooni poolest (Aavik 2015). Seega on uuringus erilise tähelepanu all just selliselt positsioneeritud võtmeisikute diskursused. Vaatleme uuringus läbivalt juhtide diskursusi ja praktikaid, mis SPL-i soodustavad või vähendavad aitavad.

Tööturul osalejate ja seda reguleerivate osapoolte arusaamade mõistmiseks kasutame **poliitikauuringute valdkonnast pärit WPR lähenemist** (*What's the Problem Represented to be?*) (eesti k. „Kuidas probleemi esitatakse?“) (Bacchi 2012). WPR lähenemine aitab mõista probleemi (antud juhul SPL) esitusi ja raamistusi. Erinevatel osapooltel on mitmesuguseid arusaamu selle kohta, milles seisneb probleemi olemus ja kuidas probleemi lahendada. WPR lähenemine esitab kuus küsimust (Bacchi 2012: 21):

- Milles seisneb probleem?
- Millised eeldused peituvad sellise probleemi esituse taga?
- Kuidas on esile kerkinud just selline probleemi esitus?
- Mis on sellise probleemi esituse puhul jäänud vaidlustamata? Millest vaikitakse? Kas probleemist saab ka teistmoodi mõelda?
- Millised on sellise probleemi esituse tagajärjed?
- Kus ja kuidas on selline probleemi esitus sündinud, kus ja kuidas seda levitatakse ja kaitstakse? Kuidas seda vaidlustatakse?

Inspireerituna antud lähenemisest võtsime kasutusele lihtsustatud versiooni, keskendudes sellele, kuidas osapooled SPL-i mõtestavad (milles seisneb probleem?) ning milliseid lahendusi nad probleemile näevad. Seal, kus võimalik, avame ka probleemi representatsiooni taga peituvaid eeldusi ning tagajärgi.

Bacchi lähenemisega on tihedalt seotud kriitiline raamistamisteooria (Benschop ja Verloo 2011: 280; Verloo 2005), mis käsitleb soolise võrdõiguslikkuse temaatika raamistamist poliitikakujunduses. **Kriitilise raamistamisteooria** abil eristati Euroopas kolme tüüpi soolise võrdõiguslikkuse (SVÕ) probleemile pakutud lahendusstrateegiaid (Benschop ja Verloo 2011, 280):

- **Kaasamise strateegia** hõlmab SVÕ probleemi kirjelduse läbi **samasuse**. Eesmärgiks on naiste parem integreerimine (töölus edukamate) meeste maailma, kasutades selliseid poliitikameetmeid nagu formaalne võrdsus ja võrdsed võimalused. Strateegia püüdleb selle poole, et valdkonnas või juhtide seas vähemuses oleva rühma esindajatel oleks ligipääs samadele õigustele ja võimalustele nagu domineerival grupilgi ning et vähemust ja enamust koheldaks samasuguste põhimõtete, normide ja standardite alusel. Võrdsust nähakse kui vähemuse samasugusust enamusega.
- **Ümberhindamise strateegia** lähtub meeste ja naiste **erinevuse** tunnustamisest ning pakub välja poliitikameetmed, et kompenseerida sellest tulenev naiste positsioonide halvemus. Strateegia eesmärgiks on saavutada vähemusgrupi erilise tunnustamine ja vähemuse võimestamine positiivsete meetmete abil. Siin domineerib tulemuste võrdsuse printsiip – isegi kui naised ja mehed käituvad tööturul süstemaatiliselt erinevalt, ei peaks see mõjutama nende võimalusi edu saavutada või palka teenida.
- **Transformatiivne strateegia** taotleb olemasoleva ebavõrdsust taastootva struktuurse korra alustalade kõigutamist, püüdes **ületada sugude vastandumist** ning muuta sooline eristamine erinevates eluvaldkondades tähtsusetuks. Soolised erinevused on teadvustatud, kuid nad ei ole enam hierarhia aluseks – sugu ei muuda inimeste võimalusi ebavõrdses.
- Eraldi võib välja tuua lahendusvajaduste **aitamise strateegia** ehk raamistuse, mille kohaselt probleem kas ei vaja lahendamist või laheneb aja jooksul või muude, ise esile kerkivate tegurite tulemusel ilma eriliste sekkumisvajadusteta.

Selline poliitikaraam võib olla nii teadlikult ja kavatsetult kui ka mitteteadlikult internaliseeritud ja eksternaliseeritud, pakkudes tänuväärse võimaluse käsitleda nii tähenduste nähtavat kui tagaplaanile jäävat varjatud osa. Rakendasime kriitilist raamistamisteooriat eelkõige poliitikakujundajate, institutsionaalsete ekspertide ning juhtide intervjuude analüüsimisel, et selgitada, millised on nende kasutatud diskursiivsed raamistikud.

## 2.2. Varasemad uuringud

Kvalitatiivseid uurimusi SPL-i kohta on väga vähe nii Eestis kui mujal, kuna peamiselt on fookuses olnud mõõdetavad tegurid, mis selgitavad SPL-i teket ja ulatust. Kvalitatiivselt saab uurida SPL-i mõõdetamatuid aspekte - ühelt poolt SPL-i kohta levivaid diskursusi ning teisalt SPL kujundavaid asjaolusid. Samuti võimaldab kvalitatiivne analüüs avada nähtuse kontekstuaalset tausta.

Senised kvalitatiivsed SPL-i uuringud on enamasti läbi viidud täiendamaks kvantitatiivseid andmeid ning keskendudes mingile konkreetsele SPL-iga seotud ja seda mõjutavale aspektile. Näiteks intervjuueriti Suurbritannias tööandjaid selgitamaks nende arvamusi ja tegevusi seoses 2017. aastal jõustunud seadusega, mis kohustab enam kui 250 töötajaga organisatsioone koguma ja raporteerima SPL-i andmeid (Murray jt 2017). Peamise tulemustena leiti, et tööandjate hulgas esineb teadmatust SP-iL olemuse ja tuvastamise osas. Selgus, et tööandjad keskendusid regulatsiooni täitmisele ning sellele, millist mõju võib tulemuste avaldamine organisatsiooni reputatsioonile avaldada. Valdavalt täideti regulatsiooni, kuna sooviti olla seaduskuulelik ning pääseda võimalikest sanktsioonidest. Samas, isegi kui tööandja esmaseks eesmärgiks ei ole SPL-i vähendamine, võib väita, et ka teistel kaalutlustel SPL-i andmete kogumine, tõlgendamine ja avalikustamine aitab seda eesmärki täita. Uurimuse tulemusena töötasid uurijad välja tööandjate tüpoloogia, mis paigutas tööandjad nelja kategooriasse, lähtuvalt nende suhtumisest SPL-i probleemi: 1) aktiivselt mittetegutsejad (vastuseisjad) 2) passiivsed mittetegutsejad 3) passiivsed tegutsejad 4) aktiivsed tegutsejad. Selline kategoriseerimine võimaldab eristada tööandjaid nende hoiakute ja valmisoleku alusel SPL-i probleemiga tegeleda. See jaotus võib olla relevantne ka Eesti kontekstis, kuna sellel skaalal erinevalt paiknevatele organisatsioonidele tuleks läheneda erinevalt, pakkudes põhimõtteliselt erinevaid lahendusi.

Üks SPL-i käsitlev kvalitatiivne uuring Eestist on Centari ja Praxise poolt läbi viidud juhtumiuuring (Kallaste jt 2010), mis käsitles juhtumitena kuut erineva profiili ja erineva SPL-iga Eesti organisatsiooni, eesmärgiga selgitada, kuidas on nendes organisatsioonides SPL seotud palgasüsteemi ja personalipraktikatega. Palgasüsteemi mõju kohta SPL-ile töid autorid välja, et ühelt poolt seadustega reguleeritud ning teisalt asutuse korraldatud palgasüsteem võib kujundada liigse reguleerituse tulemusel olukorra, kus „palgakorraldus võib osutada üsna keerukaks ja läbipaistmatuks“ ning need kaks süsteemi ei toeta alati üksteist (Kallaste jt 2010: 9). Leiti ka, et isegi reguleeritud süsteemides ei ole välistatud isikupõhised otsused, mis aitavad kaasa SPL-i süvenemisele (samas). See rõhutab veelgi vajadust keskenduda juhtide ja otsustajate individuaalsetele vaadetele ning töötajate kogemustele selles küsimuses, et paremini mõista, kuidas disainida lahendusi, mis toetaksid SPL-i vähendamist organisatsioonides süsteemselt. Kuigi eelnimetatud uuring aitas selgitada mõningaid olulisi SPL-i kujunemise ja jätkumise mehhanisme, keskendus see vaid teatud organisatsioonilistele praktikatele.

Lisaks leidub uuringuid, mis ei käsitle otseselt SPL-i, kuid selgitavad, milline on oma töös soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise temaatikaga kokkupuutuvate või seaduse järgi neid väärtusi edendama pidavate osapoolte (tööandjad, riigiametnikud) teadlikkus nendes küsimustes.

Näiteks selgus uuringu „Võrdse kohtlemise edendamine ja teadlikkus Eestis” (Balti Uuringute Instituut ja TLÜ RASI)(Kallas jt 2013) tulemusena, et võtmepositsioonil paiknevate otsustajate (tööandjad, riigiametnikud, hariduse, meedia ja kodanikuühiskonna eksperdid) teadmised võrdse kohtlemise seaduse sisust on küllalt üldised ja abstraktsed. Ilmnes, et isegi kui tuntakse võrdse kohtlemise seadust, ei osata seda rakendada konkreetsete ebavõrdse kohtlemise juhtumite mõtestamiseks. Selle asemel lähtutakse olukordade hindamisel pigem oma intuiitivsetest arusaamadest. Samuti selgus, et eksperdid ei tea tööandjate kohustust edendada ja tutvustada oma töötajatele võrdse kohtlemise põhimõtteid.

2015. aastal avaldatud „Uuring soolise võrdõiguslikkuse seaduse rakendamisest tööandjate seas ja indikaatorite väljatöötamine seaduse mõjude hindamiseks” (Praxis)(Turk jt 2015) selgitas, et organisatsioonide juhid ja personalijuhid tõid põhilise soolise võrdõiguslikkuse probleemina töösuhetes välja just SPL-i. Ka sellest uuringust selgus, et tööandjate teadlikkus soolise võrdõiguslikkuse seadusest on pigem madal.

2017. aasta uuringus „Võrdse kohtlemise edendamise kohustuse teadlikkus ja rakendamine ministeeriumides” (Eik jt 2017) selgus, et enamik ministeeriume pole võrdse kohtlemise seadust otseselt töös kasutanud. Isegi kui võrdse kohtlemise põhimõtted on töös aluseks, viidatakse pigem teistele õigusaktidele ja direktiividele. Kui üldiselt tähtsustati võrdse kohtlemise põhimõtte olulisust, siis esines ka suhtumist, kus seda peeti vaid Sotsiaalministeeriumi vastutusalaks ning enda tööd sellega ei seostatud.

**Võrreldes seniste uuringutes käsitletuga, annab käesolev uuring sissevaate enamatesse olukordadesse, diskursustesse ja praktikatesse, mis tööturul ja konkreetsemalt organisatsioonides SPL-i kujundavad.** Aspektid, millele keskendusime, tulenesid ühelt poolt eelnevatest uuringutest ja teisalt käesoleva uuringu empiirilise materjali analüüsist, mille käigus joonustasid SPL-i kujunemise seisukohalt võtmetähtsusega olukorrad (sh edutamine, palgaläbirääkimised). Nendes kontekstides kasutatud diskursused ja rakendatud praktikad kujundavad SPL-i olulisel moel. Teisisõnu on tegu **SPL-i seisukohast kriitiliste olukordadega töösuhete kontekstis.**

Uuringu eripära ja uudsus seisneb ka selle mitmetasandilisuses, ehk lähtume SPL-i kui sotsiaalse nähtuse mitmekihilisusest (Scott & Meyer 1994). Sotsioloogilisele perspektiivile omaselt eristame makro- (meie uuringus eelkõige riik ja selle institutsioonid ning nende poolt kehtestatud väärtused ja normid), meso- (organisatsioonid tööturul) ja mikrotasandi (individuaalsed töötajad) tegutsejaid, kellel on tulenevalt sellest struktuursetest paiknemisest erinevad võimalused ja ressursid SPL-i kujundamises osaleda ehk teisisõnu, nende agentsus on rohkem või vähem piiratud (vt piiratud agentsus, Evans 1997) ning esineb lõhe nende tegevusvalmiduse ja tegevussuutlikkuse vahel (Hobson 2013). SPL-i kujundamise mehhanismid ja diskursused erinevatel tasanditel võimendavad üksteist. Eristame läbivalt (erinevalt positsioneeritud) töötajate ja juhtide vaadet ning seal kus relevantne, naiste ja meeste kogemusi, lähtudes arusaamast, et need tegutsejad paiknevad erinevatel võimupositsioonidel. Lähtume arusaamast, et diskursustel SPL-i kohta on olulised materiaalsed tagajärjed SPL-i alalhoidmisele või vähendamisele praktikas: teatud SPL-i raamistused viivad teatud tegutsemisviisideni (sh mittetegutsemiseni), välistades teised. Seetõttu on oluline uurida, millised on erinevatel tasanditel tegutsevate relevantsete osapoolte SPL-i mõtestamise viisid.

### 3. METOODIKA

Uuring lähtus kvalitatiivsele uuringule omaselt dünaamilisest ja avatud uuringudisainist (Maxwell 2009). See tähendab, enne uuringu alustamist ei määratletud ette kõiki asjaolusid, mis võiksid olla SPL-i kujunemisel ja jätkumisel tähendusrikkad. Empiirilise materjali kogumisel oldi avatud uutele asjaoludele ja toetuti juba kogutud andmete analüüsile, mis kujundas edasist andmekogumist ja -analüüsi. Samas aga suunas uurijate analüütilist tähelepanu eelnev teadmine SPL-ist (vt [2. Teoreetiline taust ja varasemad uuringud](#)).

#### Lühiülevaade empiirilisest materjalist

- Intervjuude koguarv (individuaal: 60 + rühmaintervjuud: 3): 63
- Intervjuudel osalenute arv: 68 (50 naist, 18 meest)
- Intervjuutunde kokku: 63
- Kogemuslugude arv: 48 (38 eesti k + 10 vene k)
- Juhtumiuuringus osalenud organisatsioone: 4

Uuring lähtus järgmistest kesketest uurimisküsimusest:

- Millised mõttemustrid ja (argi)praktikad kujundavad SPL-i Eesti tööturul, sh organisatsioonides? Kuidas?
- Kuidas mõtestavad SPL-i, selle põhjuseid ja tagamaid ning milliseid lahendusi probleemile näevad tööturul tegutsevad olulised osapooled? (riigi esindajad ja (juhtiv)töötajad)

Anname järgnevalt koondülevaate valimist, andmete kogumise ja analüüsi meetoditest. Seejärel kirjeldame lähemalt andmekogumis- ja analüüsimeetodeid ning peatume detailsemalt juhtumiuuringul kui uuringu kesksel osal.

Tabel 1. Kvalitatiivse uuringu valim, uurimisküsimused, andmekogumis- ja andmeanalüüsimeetodid

Valim	Intervjuee ritute arv või muu uurimismaterjal	Uurimisküsimused	Andmekogumismeetodid	Andmeanalüüsi-meetodid, teoreetilise metodoloogiline lähenemine
<b>MAKRO</b>				
Riigiametite esindajad, kelle organisatsiooni vastutusala või isiklikud tööülesanded puudutavad võrdõiguslikkuse teematikat	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas mõtestavad SPL-i, selle põhjuseid ja tagamaid ning milliseid lahendusi probleemile näevad avaliku sektori organisatsioonide esindajad, kelle organisatsiooni vastutusala või kelle isiklikud tööülesanded puudutavad otseselt või kaudsemalt soolise võrdõiguslikkuse tagamise ja edendamise teematikat?</li> </ul>	Ekspert-intervjuu	Teemaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006)  WPR lähenemine (Bacchi 2012)

Institutsionaalne juhtumine juhtum: SPL-i vähendamise seaduseelnõu menetlus Riigikogus	Eelnõu dokumentatsioon, sh laekunud ettepanekud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuidas mõtestavad SPL vähendamise seaduseelnõu koostajad, menetlejad ja kommenteerijad SPL-i ja selle püsimise tegureid? Milliseid lahendusi nad SPL probleemile näevad? Millised diskursused SPL kohta seaduseelnõu parlamendiaruteludes esinevad?</li> </ul>	Olemasolevad dokumendid Riigikogu veebilehel	WPR lähenemine (Bacchi 2012)
<b>MESO</b>				
Juhtumiuuring: 4 organisatsiooni juhid ja töötajad nendes organisatsioonides	51, sh 19 juhtivtöötajat	<p>Juhtumiuuringu keskne uurimisküsimus: Millised organisatsioonilised (argi)praktikad ja diskursused kujundavad SPL-i organisatsioonides? Kuidas?</p> <p><b>SPL mõtestamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuidas mõtestatakse SPL-i? Kuidas need mõtestamise viisid SPL-i süvendavad või vaidlustavad?</li> </ul> <p><b>Palgakujundus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Millised on organisatsioonide palgakujundamise süsteemid? Millist rolli mängib sugu palgakujunduse praktikates? Kuidas kujundavad palgasüsteemid SPL-i organisatsioonides?</li> </ul> <p><b>Lisatasud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Milliseid lisatasusid pakuvad organisatsioonid ning kuidas kujundab see (süsteem) SPL-i?</li> </ul> <p><b>Palkade läbipaistvus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Milline on palkade läbipaistvus organisatsioonides?</li> <li>Kas ja millisel kujul pooldatakse palkade avalikustamist?</li> <li>Kas ja kuidas räägitakse palkadest kolleegidega organisatsioonis ja teistega organisatsiooniväliselt?</li> </ul> <p><b>SPL tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuidas tajutakse uuritud organisatsioonides soolist võrdõiguslikkust ja millisena hinnatakse sellega seonduvalt SPL-i olukorda?</li> <li>Millist tähendust omistatakse organisatsioonides sookategoriale ja kuidas see SPL-i kujundab?</li> <li>Millised on töötajate kogemused soolise ebavõrdsusega organisatsioonides?</li> <li>Kas ja millised meetmed on organisatsioonides kasutusel SPL-i vähendamiseks ja laiemalt soolise</li> </ul>	Poolstruktu-reeritud individuaalintervjuu, organisatsioonide palgaandmed jm dokumendid	Temaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006)



		<p>võrdõiguslikkuse tagamiseks? Kuidas neid meetmeid hinnatakse?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliseid lahendusi nähakse SPL-ile? Kes ja kuidas peaks SPL-i vähendamise tegelema?</li> </ul> <p><b>Värbamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas soodustavad või vaidlustavad organisatsioonide värbamispraktikad SPL-i?</li> </ul> <p><b>Edutamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas kujundavad edutamiskäitumise ja ametipositsioonide vahel liikumine organisatsioonides SPL-i?</li> </ul> <p><b>Töötajate sooline jaotus, soopõhine tööjaotus, tööde ja töötajate väärtustamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milline on töötajate sooline jaotus ja tööde soopõhine jaotus organisatsioonis ning kuidas töötajaid ja töid organisatsioonis väärtustatakse? Kuidas kujundab see SPL-i?</li> </ul>		
Juhid/tööandjad väljaspool juhtumiuuringut kui tööturu eksperdid ja oma organisatsiooni esindajad	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas mõtestavad juhid (sh personalijuhid) SPL-i ja selle püsimise tegureid?</li> <li>• Milliseid lahendusi nad SPL-i probleemile näevad?</li> <li>• Kuidas need mõtestamise viisid SPL-i süvendavad või vaidlustavad?</li> </ul>	Poolstruktu-reeritud individuaal-intervjuu	Temaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006), WPR (Bacchi 2012)
Juhtumiuuringus osalenud juhid ja töötajad, juhtumiuuringu väliselt intervjueritud juhid	68+7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas suhtuvad juhid ja töötajad SPL-i vähendamise digilahendustesse?</li> <li>• Milliseid argumente esitati digitooriistade kasutamise poolt ja vastu?</li> </ul>	Poolstruktu-reeritud individuaal-intervjuu	Temaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006)
<b>MIKRO</b>				
Töötajad: juhtumiuuringu raames intervjueritud	68	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on töötajate kogemused SPL-iga ja hinnangud neile?</li> </ul>	Poolstruktu-reeritud individuaal-intervjuu	Temaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006)
Töötajad: veebivormi kaudu SPL kogemuslugude jagajad ning intervjuud mõnega neist	48 kogemuslugu + 9 intervjueritud (kogemuslugude jagajad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliseid kogemusi seoses palgaga kirjeldati ning kuidas need SPL-i süvendavad või vähendada aitavad?</li> </ul>	Avatud küsimustik Google Forms keskkonnas; individuaal- ja rühma-intervjuud	Temaatiline analüüs (Braun & Clarke 2006), WPR (Bacchi 2012)

### 3.1. Juhtumiuuring

Kuna organisatsioonides toimuvad protsessid kujundavad SPL-i olulisel määral (Masso, Meriküll & Vahter 2020; Täht jt 2019), oli uuringu keskmes juhtumiuuring, mille käigus analüüsisime organisatsioonides aset leidvaid protsesse (diskursusi ja praktikaid), mis aitavad SPL-i alal hoida, süvendada või vähendada.

Juhtumiuuringu eesmärgiks oli organisatsioonides toimuvate tegevuste ja valitsevate hoiakute analüüsi tulemusena avada SPL-i selgitamata osa Eestis. Teisisõnu, kasutame instrumentaalse juhtumiuuringu strateegiat (*instrumental case study*) (Crowe jt 2011). Ühtlasi on sellise lähenemise puhul tegemist mitmejuhtumilise juhtumiuuringuga (nn *multiple case study*), kus iga organisatsioon tähistab üht juhtumit (Zach 2006) ning kus juhtumite kumuleerudes joonistub pilt sellest, millised tingimused soodustavad SPL-i esinemist ja mil moel ning millised tingimused seda pärsivad.

Ühelt poolt oli meile eelnevatele uuringutele tuginedes teada, millised organisatsioonide ülesehitust või juhtumit puudutavad aspektid võiksid SPL-i esinemist teoreetiliselt mõjutada. Teisalt ei saa me alati olla kindlad, millisel moel need dünaamikad just Eesti kontekstis toimida võiksid ning niisamuti oli meie peamiseks eesmärgiks jõuda jälile just neile toimimismustritele, mida varasemad (Eestis läbi viidud) uuringud ei ole veel kirjeldanud ja seletanud.

Selleks, et tagada võimalus erinevate SPL-i tekkemustrite esile kerkimiseks on organisatsioonide valik diferentseeriv ehk kõik organisatsioonid erinevad üksteisest erinevas ulatuses teatud eelnevalt defineeritavate kriteeriumide lõikes (vt Tabel 2 ja [Lisa 1](#), [Lisa 2](#)).

#### 3.1.1. Organisatsioonide valikukriteeriumid ning juhtumiuuringu läbiviimine

Tabel 2. Ülevaade juhtumiuuringus osalenud organisatsioonidest

Organisatsioon (koodnimi)	Tegevusala	Suurus*	Omanik	Sektor	Sooline jaotus	SPL (autorite arvutuste põhjal)	Võrreldes SPL-ga tegevusalal <sup>5</sup>
LEPP	Avalik haldus ja riigikaitse	Suur	Kohalik	Avalik	Naisi enam	23%	suurem
KUUSK	Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	Keskmine	Kohalik	Avalik	Mehi enam	25%	suurem
TAMM	Finants ja kindlustus	Keskmine	Välis	Era	Naisi enam	58%	suurem
PAJU	Töötlev tööstus	Keskmine	Välis	Era	Mehi enam	8%	väiksem

\*Suurus: Mikro (alla 10 töötaja), väike (alla 50), keskmine (50-249), suur (vähemalt 250)

Lähtusime organisatsioonide valikul tingimustest, mis võiksid toetada/pärssida SPL-i esinemist. Senised uuringud (Täht jt 2019) osutavad, et kui madalama palgataseme puhul suudetakse ära seletada suurem osa SPL-ist (peamiselt on selle taga tööturu sooline segregatsioon), siis kõrgema

<sup>5</sup> Statistikaamet, 2020 (analüüs 2019 seisuga), <https://www.stat.ee/pressiteade-2020-087>



palgataseme puhul mitte. Seetõttu keskendusime eelkõige keskmisest kõrgema palgatasemega organisatsioonidele. Siiski tuleb märkida, et iga uuritud organisatsiooni sees leidis ka madala(ma)palgalisi töökohti. Täpsemad valikukriteeriumid on esitatud [Lisas 1](#) ning detailsem ülevaade uuringus esindatud organisatsioonidest [Lisas 2](#) ja [Lisas 3](#). Nende kriteeriumite põhjal koostasime nimekirja mõningatest Eestis tegutsevatest organisatsioonidest, kes meie valimisse sobituksid ning võtsime nendega ühendust. Enamik (11) neist keeldus meie ettepanekust uuringus osaleda, pöördumistele mittevastamise näol või tuues põhjuseks ajapuuduse. Kevadel 2020 sai ka takistuseks Covid-19 levik. Lõplikku valikut kujundas oluliselt organisatsioonide reaalne valmisolek uuringus osaleda. Lõplik valim koosnes neljast uuringus osalemiseks nõusoleku andnud organisatsioonist, koodnimedega LEPP, TAMM, KUUSK ja PAJU. Kõigi osalenud organisatsioonide puhul oli nende uuringusse kaasamise eelduseks varasema kontakti olemasolu, kas organisatsiooni töötaja näol või organisatsiooni juhtkonna liiget hästi tundva isiku näol.

Organisatsioonisisene intervjuueeritute valim kujundati nii, et see oleks võimalikult mitmekesine vanuse, soo, tööstaži ning ametikoha (kõrgemad ja madalamad) mõttes, eesmärgiga saada organisatsioonist mitmest erinevast vaatest lähtuv pilt. Igas organisatsioonis hõlmas valim organisatsiooni juhti ja personalijuhti. Samas pöörati erilist tähelepanu sellele, et valimis oleksid esindatud ka interseksionaalselt marginaliseeritud(mad) töötajad, näiteks madalamatel ja vähemakstud ametikohtadel töötavad vanemad naised.

Palusime uuringus osalenud organisatsioonidelt võimalikult detailsel kujul palgainfot (anonümiseeritud) ning selle põhjal arvutasime välja üldise SPL-i organisatsioonides. Kuna saadud palgainfo oli mõnevõrra erineval kujul ning erineva detailsusastmega, lähtuvalt organisatsiooni palgasüsteemi eripärast ning nende valikust selles osas, mida ja kui detailselt meiega jagada, ei olnud võimalik võrreldaval kujul välja arvutada SPL-i ametikohtade, tööperede jms lõikes. Kuna üldine SPL on üks olulisi soolise ebavõrdsuse näitajaid kogu ühiskonnas ja selle väiksemates üksustes (nt organisatsioonides), on arvatud SPL organisatsioonides siiski informatiivne. Analüüsi käigus avame osalenud organisatsioonides ilmnenu SPL-i tagamaid.

## 3.2. Andmete analüüs

Kõik läbiviidud intervjuud salvestati diktofonile ning transkribeeriti sõna-sõnalt. Juhtumiuuringu intervjuude analüüsiks kasutasime kvalitatiivse andmeanalüüsi tarkvara Nvivo.

Andmete analüüs põhines kahel metodoloogilisel lähenemisel. Esmalt kasutasime andmete kaardistamiseks ja grupeerimiseks temaatilise analüüsi (Braun & Clarke 2006) põhimõtteid. See hõlmas andmete jaotamist temaatiliselt tähendusrikasteks ühikuteks. Esiteks kodeerisime mõned intervjuud avatud kodeerimise põhimõttest lähtuvalt. Peale seda moodustasime nendes intervjuudes kasutatud koodide põhjal esmase ühise temaatilise koodipuu, mis sai aluseks edasiste intervjuude kodeerimisele, mis omakorda andsid sisendit koodipuu täiendamiseks. Koodipuu teemad, mille alla koodid paigutasime, said aluseks raporti juhtumiuuringu osa struktuurile. Juhtumiuuringu välised intervjuud kodeerisime temaatiliselt käsitsi, jälgides sarnast analüüsiloogikat.

Teiseks juhtis kogu analüüsi kriitilise diskursusanalüüsi (Fairclough 1992) koolkonnas paiknev Bacchi (2012) WPR lähenemine (vt [2.1. Teoreetilised ja metodoloogilised alused](#)), mida uuringu tarbeks lihtsustasime. Läbivalt keskendusime SPL raamistamise viisidele ning ka nende raamistuste

eeldustele ja võimalikele tagajärgedele. Samuti oli fookuses osapoolte välja toodud võimalikud lahendused SPL-ile.

Kasutame raportis anonümiseeritud väljavõtteid intervjuudest, illustreerimaks analüüsi tulemusena välja joonistunud teemasid, diskursusi ja praktikaid.

### 3.3. Uurimiseetika

Uuringusse värbamisel küsiti intervjuueeritutel informeeritud nõusolekud uuringus osalemiseks, intervjuude salvestamiseks diktofonile ning kogutud materjali kasutamiseks edaspidises teadustöös anonümiseeritud kujul (sh tsitaatide kasutamine uuringuraportis).

Uuringus osalenud organisatsioonidele tagati konfidentsiaalsus, mis tähendab, et oleme uuringuraportis peitnud sellise info, mis võimaldaks uuringus osalenud organisatsioone ja töötajaid tuvastada. Raportis kasutatud intervjuukatkendid on anonümiseeritud.

## 4. TULEMUSED JA ANALÜÜS

Tulemused ja analüüs on esitatud kolme analüütilise tasandi kaupa. Alustame makrotasandilt, liikudes edasi meso- ning mikrotasanditele. Selline ülesehitus lähtub loogikast, mille kohaselt vormib struktuurselt tasandil toimuv (hoiakud, protsessid jne) indiviidide arusaamu ja praktikaid mikrotasandil. Samuti, selline ülesehitus juhib enam tähelepanu just SPL-i kujunemise ja alalhoidmise struktuursetele asjaoludele, mitte ei sea probleemi mõtestamisel ja lahenduste otsimisel keskmesse indiviidi ega mikrotasandi tegureid.

Iga analüütilise tasandi all on tulemused ja analüüs esitatud alapeatükkide kaupa, mis keskenduvad konkreetsele SPL kujundavale asjaolule või kriitilisele olukorrale. Igat alapeatükki juhivad uurimisküsimused (vt [3. Metoodika](#), Tabel 1).

### 4.1. Makro: institutsionaalne tasand

#### 4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori (asutuste) esindajate vaatest

- Kuidas mõtestavad SPL-i, selle põhjuseid ja tagamaid ning milliseid lahendusi probleemile näevad avaliku sektori organisatsioonide esindajad, kelle organisatsiooni vastutusala või kelle isiklikud tööülesanded puudutavad otseselt või kaudsemalt soolise võrdõiguslikkuse tagamise ja edendamise temaatikat?

#### Lühikokkuvõte

- SPL-i olemuse ja tagamaade kohta esines mitmesuguseid ja kohati vastuolulisi arusaamu, sealhulgas põhjendamatu uskumusi.
- Rõhutati SPL-i mõõtmise keerukust.
- Valdavalt peeti SPL-i põhjuseks struktuurseid asjaolusid.
- SPL-i vähendamisel nähti olulist rolli riigil, peamiselt teavitustöö jm nn pehmete meetmete näol, kvoote ning muid tööandjale suunatud regulatsioone tauniti.
- Enda ja oma organisatsiooni rolli puhul SPL-i vähendamise osas esines proaktiivseid ning passiivseid hoiakuid ja praktikaid.

#### 4.1.1.1. SPL-I TAJUTUD PÕHJUSED JA TAGAMAAD

SPL-i põhjuste ja tagamaadena töid riigiametnikud välja mitmeid omavahel seotud ning üksteist võimendavaid eelkõige **struktuursel tasandil paiknevaid** (ühiskond, kogu tööturg, tööandjad) **asjaolusid**. Inimeste individuaalseid valikuid mainiti minimaalselt. Järgnevalt anname ülevaate viiest nimetatud struktuursetest tegurist: a) sooline segregatsioon tööturul, b) vähene teadlikkus SPL-ist ühiskonnas, c) ühiskondlikud hoiakud ja seadused seoses hoolduskohustusega, d) tööandja roll töö- ja pereelu ühitamise soodustamisel, e) tööandja roll seoses teadlikkusega SPL-ist. Nende põhjuste ja tagamaade esitamise kaudu selgub ühtlasi, millisena mõistavad makrotasandi osapooled SPL-i.

#### a. Sooline segregatsioon tööturul (horisontaalne ja vertikaalne)

Peamise SPL-i põhjusena nähti tööturu horisontaalset segregatsiooni:

*Makro2 (N): No muidugi, siin on see valdkonnapõhisus, et kui me räägime näiteks õpetajatest: enamus naisõpetajaid, mehed ainult üksikud.*

Segregatsiooni näol on tegu ühe kõige struktuursema SPL-i tagamaaga, mida on konkreetsete (vaid tööturule keskenduvate) meetmetega keeruline lahendada. Seda seetõttu, et probleem seostub soo konstrueerimise ja argitasandil toimuvate soolooime protsessidega (West & Zimmerman 1987) mitmetes erinevates eluvaldkondades (haridus, tööturg jne) nii avalikus kui erasfääris, saades alguse soopõhisest sotsialiseerimisest. Tööturu horisontaalse segregatsiooni kui SPL-i põhjuse nimetamisel siiski ei vaidlustatud sooliselt segregeeritud sektorites asuvate töökohtade erinevat tasustamist kui põhimõttelisemat probleemi.

#### b. Vähene teadlikkus SPL-ist ja laiemalt soolise ebavõrdsuse olemusest ja kujunemisest ühiskonnas

Ühiskonnaliikmete vähesele teadlikkusele viitasid, muuhulgas isiklikule kogemusele toetudes, eelkõige kaks eksperti kaheksast, kes pidasid soolist ebavõrdsust **isiklikult** oluliseks probleemiks ühiskonnas laiemalt ja tööturul konkreetsemalt ehk nad väljendasid isiklike seisukohti, mis ei peegeldanud tingimata nende organisatsioonide hoiakuid või meelsust selles küsimuses. Tööandjate teadlikkust nähti oluliselt seotuna ühiskondlike hoiakutega:

*Makro2 (N): Mehi püütakse motiveerida sellega, et neile makstakse kõrgemat töötasu. [...] Et tööandjad ei saa nagu aru, et nad sellega tekitavad teadlikult. või noh, ise oma tegevusega tekitavad seda palgalõhet. Et see ongi see **teadlikkuse küsimus**, et kas ta saab nagu aru, et kui ta pakub pelgalt sellepärast mehele kõrgemat töötasu, et ta on mees, et kuidas see mõjutab kogu seda sektorit.*

#### c. Ühiskondlikud hoiakud seoses hoolduskohustustega

Probleemi nähti hoiakutes, mis **asetavad hoolduskohustusi täitvad inimesed** (toodi välja, et nendeks on tüüpiliselt nooremad naised) **ebasoodsamasse olukorda**, viidates sellele, et pikale lapsehoolduspuhkusele jäävad enamasti naised. Seda olukorda vaidlustati:

*Makro 5 (N): Et kui me palgalõhest räägime, kui me ükskord selleni jõuame, et noh, see palgalõhe väga paljuski on noorte emade nägu.*

Tsitaadis viitab intervjuueeritav ka vaikumisi kehtivale maskuliinsetele normidele tööturul, millele vastavad paremini need, kelle hoolduskoormus on väiksem (peamiselt mehed).

Kuigi järgnevalt väljatoodud SPL-i tagamaa puudutab erasfääri jäävat, käsitleb see just tööandjate rolli töö- ja pereelu soodustamisel.

#### d. Tööandja roll SPL-i kujunemisel seoses töö- ja pereelu ühitamise ja lapsevanemate ebavõrdse kohtlemisega

Hoolduskohustuse probleemi seostati tööandjatega. Tüüpiliselt toodi välja, et lapsevanemaks olemine ning probleemid töö- ja pereelu ühitamisel aitavad SPL-i alal hoida ja süvendada. Probleemi seostati eelkõige naistega, leides, et olukord, kus just naiste kanda on peamine hoolduskoormus erasfääris, toob kaasa nende halvema kohtlemise tööandjate poolt. Seda seetõttu, et tööandjate

silmis on naised vähem „usaldusväärsed“ töötajad, kuna nad ei saa (eeldatavasti) meestega võrdväärselt tööle panustada:

*Makro2 (N): Siin alles hiljuti üks tootmisjuht, ütleme, tahtis lapsehoolduspuhkuselt tööle naasta, tema asendaja puhkuse ajal oli meesterahvas. Mehele oli määratud üks töötasu ja kui naine viitas sellele, et tal on seadusest tulenev õigus saada siis paranenud töötingimusi, kui ta naases, siis talle väga konkreetset vastatigi kirjalikult, et „Sa oled ju naine! Sul on lapsed! Mis mõttes me maksame Sulle sama kõrget töötasu kui talle?“ Ja seal oli veel mingi selline kummaline põhjus, et „Sul on kaks last, aga sellel mehel on kolm last ja sellest tulenevalt me peame talle kõrgemat töötasu maksma.“*

SPL-i põhjustest ja tagamaadest rääkides käsitlesid intervjuueeritud selles kontekstis aga ka mujal pea ainult naisi. Meeste rollil ja soolistatud võimusuhetel peatuti vähe:

*Makro5 (N): Tegelikult on naisele majanduslikult kasulikum töötada täistööajaga, ent võibolla isegi natuke väiksema palgaga, ent saades koguaeg luba oma nende hoolduskoormuse või perekondlike kohustustega seonduvate asjade või ülesannete täitmiseks. Et see on nagu küllaltki levinud mudel ja siin on väga raske öelda, et keegi midagi valesti teeks. Küll aga paraneks see olukord kõvasti, kui hoolduskoormuse kandjad ei oleks niivõrd valdavalt naised.*

Ülaltoodud tsitaadis meeste rolli kohta hoolduskoormuse võrdsemal jaotumisel on tähelepanuväärne kahe vastandliku argumendi esitamine soolistatud võimusuhetel, tööjaotuse ning SPL-i kohta: ühelt poolt leitakse, et tuleks leppida olukorraga, kus valdavalt naiste kanda olev hoolduskoormus ei võimalda neil teenida meestega võrdset palka ning naiste ülekoormuse leevendamiseks võiksid tööandjad naistele „nende“ ülesannete täitmiseks „paindlikkust“ pakkuda. Teisalt aga leitakse, et hoolduskoormus ei peaks olema vaid naiste kanda.

#### e. Tööandja roll seoses madala teadlikkuse ja tahtliku tegevusega SPL-i kujundamisel

Peeti oluliseks välja tuua, et ühel ja samal ametikohal töötavate naiste ja meeste erinev tasustamine on reaalses praktikas **väheusutav**. Rõhutati, viidates muuhulgas ka oma organisatsiooni (tajutavatele) praktikatele, et samal ametikohal töötavad inimesed, olenemata soost, teenivad ja ka peaksid teenima ühepalju:

*Makro3 (M): [...] ma olen aastaid mõelnud, et puhta loll peaks olema ikka see omanik, kes ei eduta väga head naistöötajat. Ma ütlen, meil on ikkagi Eestis see inimressursi nappus. Kes on see loll, kes jätab andeka inimese edutamata ja korralikult palga maksmata ja...? Ma arvan, et ta on kas lihtsalt loll või siis halb omanik. Rumal omanik. Ja ma arvan, et pikas perspektiivis nad ei jää ka püsima, kes ei oska inimesi väärtustada, sõltumata nende soost.*

Need arvamused, mille kohaselt ebavõrdse palga maksmine ei tundu usutav praktika, viitavad makrotasandi osapoolte arusaamadele, mille kohaselt sooline diskrimineerimine ja SPL saavad eelkõige olla tööandja teadlike või tahtlike otsuste tagajärjed ning et sooline diskrimineerimine tööturul ja organisatsioonides on pigem otsesest laadi. Lisaks kumavad ülaltoodud tsitaatidest välja ekslikud eelarvamused, mille kohaselt tuleneb SPL ainult ühel ja samal ametikohal töötavate naiste ja meeste erinevast tasustamisest. Esitatud retoorika käsitleb ühtlasi ka nn võrreldamatute tööde ja ametikohtade probleemi, millest tuleb juttu järgmises osas. Selline argumentatsioon mõjub ebavõrdset tasu maksvate tööandjate nn väljavabandamisena.

*Olemuslikult „võrreldamatute“ tööde ja ametikohtade probleem ning SPL-i mõõtmise usaldusväarsuse kahtluse alla seadmine*

Eraldi peatume SPL-i mõtestamisel üles kerkinud dilemmal selles osas, kuidas peaks töid ja töökohti omavahel võrdlema ning milline võrdlus on asjakohane või õiglane. Leiti, et peamine SPL-i näitaja (naiste ja meeste tunnipalga võrdlus) ei anna olukorrast adekvaatset pilti, kuna ei arvesta töid või ametikohti, mida peeti võrreldamatuks:

*Makro4 (N): Tegelikult minu meelest peaks alustama sellest statistika ümber mõtlemisest, et tegelikult, mis see meile lõpuks annab, kui me võrdleme täiesti erineva vastutusega töökohti? [...] et võrreldaksegi seda, ma ei tea, firmajuhti ja siis seda konsultanti, eks-ju, ja siis öeldakse, et on palgalõhe, kui konsultant juhtub olema naisterahvas ja juht, eks-ju, mees. Et see on minu meelest sihuke hoopis kaugem teema, millest peaks alustama. Et kui meil statistika jätkab samamoodi, siis ma ei ole üldse kindel, kas muutub seal soolises palgalõhes midagi. Et siin ei tee vast keegi imet, kui me seda statistikat korda ei saa, võrreldes võrdseid tööpärsid, võrdset koormust ja vastutust. [...]*

Sellise arvamuse esitamise kaudu seati SPL ning selle üldine (rahvusvaheline) mõõtmisüsteem koguni kahtluse alla ning seeläbi toetab taoline retoorika SPL-i probleemi pisendamist.

Küsimust, et millised palgaerinevused üldse peaksid SPL-ina klassifitseeruma, ehk milliseid töid ja töökohti peaks omavahel võrdlema ning millised on nn võrreldamatud, illustreeris üks intervjuueeritav SPL-i olukorraga haridussüsteemi kontekstist, millega ta oli kokku puutunud. Kirjeldatud juhtum puudutas kahte samas koolis töötavat õpetajat. Humanitaaraineid andva naisõpetaja palk oli tunduvalt madalam reaalinete meesõpetaja omast. Intervjuueeritud eksperdi hinnangul oli antud juhul tegu „õiglase“ SPL-iga, kuna õpetajate palgad olid kooskõlas olukorraga „turul“, arvestades, et „maskuliinsetel“ erialadel on palgad kõrgemad kui „feminiinsetel“ (reaalinete õpetaja oleks humanitaarainete õpetajast hõlpsamini leidnud hästitasustatud töökoha mujal). Eksperdi hinnangul ei oleks kool saanud humanitaarainete õpetaja palka tõsta, kuna tal polnud selleks rahalisi vahendeid. Seega ei näinud ekspert antud juhul tööandjal võimalust SPL-i vähendada.

Kirjeldatud näite esitamine illustreerib eetilisi dilemmasid ning kontseptuaalseid raskusi, mida soolise võrdõiguslikkuse tagamisega tegelevad institutsionaalsed osapooled kogeavad SPL-i määratlemisel ning probleemile lahenduse leidmisel. Toodud näites põrkuvad individuaalsed ja struktuursed asjaolud ja huvid ning intervjuueeritav prioritseerib siinkohal tööandja huve ja võimalusi, leides, et ebavõrdse palga maksmine on õigustatud, kuna ametikohtade palgavõrdlus ei peaks antud juhul toimuma organisatsioonisiselt, vaid võrdlema peaks nn laiema turuga (sama põhimõtte oli kasutusel ka juhtumiuuringus osalenud organisatsioonide palgakujunduses, vt lähemalt [4.2.1.2. Palgakujundus](#)), vaatamata sellele, et võrreldavad inimesed töötavad samal ametikohal. Esitatud lahendusvariandist kumab välja kindel arusaam, et tegu on antud juhul õiglase ning isegi ainuõige lahendusega ning midagi muud ei olekski saanud selles olukorras teha. Teisisõnu, **SPL-i puhul eristatakse „ebaõiglast“ ning „õiglast“ või „põhjendatud“ palgaerinevust.** Lõppkokkuvõttes aga legitimeerib selline argumentatsioon siiski naiste ja meeste erinevat tasustamist tööturul, pidades paratamatuks ning isegi õigustades jaotust „naiste“ vs „meeste“ tööd (keeleõpe vs reaali- ja tehnikaalad).

#### 4.1.1.2. PAKUTUD LAHENDUSVARIANDID SPL-ILE

##### 4.1.1.2.1. Riigi roll

##### *Seadusandliku raamistiku loomine, poliitikakujundus, avaliku sektori eeskuju*

Intervjueeritutel küsiti nende arvamust selle kohta, kas ja mida peaks riik tegema SPL-i vähendamiseks. Pea kõik intervjueeritud nägid **riigil olulist rolli**, eelkõige seadusandliku raamistiku paikapanekul ning poliitikate kujundamisel:

*Makro1 (N): No eks see [muutus] saab mitut moodi tulla, et kas altpoolt või ülevalt poolt, aga Eesti puhul me näeme, et rohujuure tasand on üsna sihuke rahulik või et inimesed ise otseselt ei võitle oma õiguste eest, et... et ideaalne oleks minu meelest, kui see tuleks juba valitsuse tasandilt, et nagu Island siin on lihtsalt keelustanud ebavõrdse palga jne. Et see oleks ju ka Eestis väga ilus seisukoht.*

Seadusandluse puhul toodi konkreetselt välja soolise võrdõiguslikkuse seaduse rakendusaktide vastuvõtmise vajalikkus.

Ühe intervjueeritu sõnul ootas tema isiklikult ning tema organisatsioon Riigikogu SPL-i vähendamise eelnõu vastuvõtmist<sup>6</sup>, mis oleks sellel riigiasutusel võimaldanud paremini soolise võrdõiguslikkuse edendamise seotud ülesandeid täita. Seejuures leiti, et seadusel oleks olnud positiivne mõju ettevõtjate poolt teostatavale palgaandmete analüüsile ja võrdlusele, seejuures oodati riigilt ka konkreetseid vahendeid SPL-i vähendamiseks:

*Makro2 (N): No meie ootame siin ikkagi selle **eelnõu edasi liikumist**, et sellesse eelnõusse on nii palju panustatud ja neid ideid on nii palju välja käidud. [...] ma olen rääkinud ka mitme ettevõttega, kes nagu ise, kuna nad on suure kontserni osad Eestis, nad saavad aru, et **emaettevõtte väärtustab seda**, et soolist palgalõhet ei oleks, sellega tegeldakse teadlikult ja siis, kui nad ütlevad, et kui mina Eestis tahan tegeleda, siis mul on ainult need seadused, aga mul ei ole ühtegi sellist head suunist, et mis ma siis täpselt tegema pean või kuidas ma Eestis oludes enda palgaandmeid üldse võrrelda saaksin teiste ettevõtete, sama valdkonna ettevõtete palgaandmetega, et midagi seal hinnata, et kus ma üldse olen ja asun ja...et ma tean, nad on ka öelnud, et Fontes ju teeb, kui sa tellid, siis ta teeb sellise palgauuringu sulle ja annab ka seda tagasisidet, aga selleks sa pead teadlikult raha kulutama. Aga riigi poolt ei ole sellist toetust, mida oodatakse. [...] nad ikka väga ootavad seda, et **riik annab tasuta mingi abivahendi**, riik siis võimaldab sellist teadlikku tegevust.*

Leides, et riiklikud poliitika ja seadusandlik raamistik aitavad vormida indiviidide hoiakuid ja tegutsemist soovitud suunas, rõhutati just **perepoliitika tähtsust**, mis kujundab töö- ja pereelu ühitamist kui intervjueeritute seisukohast ühte võtmevaldkonda SPL-i kujunemisel:

*Makro4 (N): Aga jah, riigipoolsetest asjadest, et ma usun, et kindlasti see riigi perepoliitika on siin ka üsna olulisel kohal. Kasvõi see, et meie toetame oma töötajaid ka pärast*

<sup>6</sup> 2018. aastal algatatud seaduseelnõu, mis langes lugemiselt välja Riigikogu koosseisu lõppemisest tulenevalt, vt lähemalt <https://www.riigikogu.ee/tegevus/eelnoud/eelnou/920bb10b-1e71-48fa-896d-c8f2c473867a/Soolise%20võrdõiguslikkuse%20seaduse%20muutmise%20ja%20sellega%20seonduvalt%20teiste%20seaduste%20muutmise%20seadus>



*lapsehoolduspuhkusele tulekut või see meie innovaatiline vanemahüvitis, eks-ole, mida varem ei olnud ju kuskil olnudki, üheski riigis<sup>7</sup>, ja millest mõned on eeskujul võtnud, et see võibolla annab ka naistele sellist enesekindlust juurde, et saavad nii lapsi saada kui ka siis tublisti töötada oma juhtivatel kohtadel. Et väideti ju, et juhtivatel kohtadel poleks naised seda peret muidu ju loonudki. Et see on küll hoopis teine teema ja laiem statistika, aga lõpuks läheb ju kõik sinna palgavõrdlusele, ka see, mis on see riigi perepoliitika, eks-ole.*

Ülaltoodud tsitaadist ilmneb hoiak, et laste kasvatamine on naiste ülesanne ning töö- ja pereelu ühitavad meetmed aitavad eelkõige naistel sellega paremini toime tulla, jättes tähelepanuta meeste rolli ja vastutuse selles kontekstis.

Siinkohal mainiti **soostereotüüpseid eeldusi riiklikus perepoliitikas**, mis võivad SPL-i võimendada ning mida tuleks vaidlustada:

*Makro3 (M): Nojah, kui siin väärtustatakse ikkagi seda, et õige naine on see, kellel on kodus kogu aeg palju lapsi, siis vahepeal mulle tundub, et riiklik poliitika kaldub praegu võibolla natuke sinna kanti. Siis palgalõhe läheb seetõttu võibolla jälle hoopis suuremaks?*

SPL vähendamisel nähti olulist rolli avalikul sektoril, tähtsustades selle eeskujul erasektorile:

*Makro5 (N): Lihtsalt, kui me vaatame seda, mida me saame muuta ja mida me ei saa muuta, siis me saame kiiremini muuta kindlasti avaliku sektori enda käitumist ja palju aeglasemalt me saame muuta seda, mismoodi inimesed selle avaliku sektori suhtumise järgi ise käituvad. [Avalik sektor] **peab** olema seaduse järgi suunanäitaja. Ministeeriumitel on see kohustus nii soolise võrdõiguslikkuse seaduse kui võrdse kohtlemise seaduse järgi.*

### **Teavitustöö, soostereotüüpide vaidlustamine jm „pehmemad“ meetmed, nn karmide meetmete taunimine**

Oluliseks peeti teavitustööd meedias ning tööandjate hulgas, samas täpsustamata, et kes peaks sellist teavitustööd läbi viima:

*Makro2 (N): Ikka peamine on see **teadlikkuse tõstmine**. Siin saaksid ka sotsiaalpartnerid abiks olla, mitte ainult riiklikud institutsioonid. Et nii [erinevate riigi ja avaliku sektori asutuste nimed] ja loomulikult ka meie [organisatsiooni nimi]. Et kuna me nende teemadega kokku puutume, siis saaks sellest rohkem rääkida, saaks suunata ka teadlikkusele, aga see muidugi eeldaks ka mingite andmete, võrdlusandmete esitamist ehk selle võimaluse andmist, et igaüks saaks võrrelda, kus siis tema parasjagu oma ettevõttega asub või ei asu. [...] võiks olla ka riigi ametlik infolehekülg, et nüüd sa lähed sinna ja siis sa tead, kas sul on probleem või sulle ainult tundub, et on probleem.*

Intervjueeritute sõnul aitaks teavitustöö soodustada erinevast soost **noorte soostereotüüpidest piiramata valikuid**, mis lähtub ülalpool väljatoodud SPL-i määratlusest kui struktuursest probleemist, mis väljendub tööturu segregatsioonina:

<sup>7</sup> Vastupidiselt riigiametniku hinnagule ei ole Eesti vanemahüvitise süsteem rahvusvahelises kontekstis innovaatiline, see on üles ehitatud eelkõige Rootsi eeskujul. Samad vanemahüvitise elemendid on kasutusel ka mitmetes teistes riikides.



*Makro5 (N): Kui me saaks tüdrukuid julgustada tegema rohkem vabu valikuid ja kui me saaks poisse julgustada rohkem vabu valikuid, siis kindlasti see palgalõhe teema läheks ka paremaks.*

Institutsionaalse tasandi osapooled **ei poolda nn karme meetmeid**, mille all peeti silmas peamiselt kvote, kuid ka muid riigipoolseid ettekirjutusi tööandjatele. Taolisi meetmeid peeti ebaefektiivseteks ning halvemal juhul isegi naiste tööturuvõimalusi pärssivatena:

*Makro3 (M): Kas see annab nüüd head tulemust, et sundida ettevõtetele ja asutustele peale mingi täiendav lahter, kus neil on niigi küllaltki põhjalik aruandlus, mida nad riigile peavad esitama, olgu siis Maksuametile või mõnele teisele ametile peavad esitama, ja no ütleme, et ma ei tahaks... See on jälle see, et siin ei tekiks mingit bumerangiefekti. Et halb oleks, kui sellega näiteks kahandatakse üldse naiste võimalusi tööle saada. Sest ma arvan, et selleks ei ole me veel Eestis vast suutelised, meie nappi inimressurssi arvestades, no mida vähem selliseid kindlaid reegleid, norme, et meil peab olema igas osakonnas... kolm meest ja kolm naist. [...] Et ma ei tea, kas sellised poolsunduslikud meetmed meid aitaksid [...] Ega me sellega vinti üle ei keera? Aga ma millegipärast arvan, et see läheb jälle sinna alla, et me peaksime selleni kasvama. Jah, me peaksime kiiremini kasvama sellesse võrdse kohtlemise situatsiooni, kuhu Rootsi ja teised Põhjamaad on kasvanud rahulikult ja ilma suuremate vapustusteta aastakümneid.*

Ülaltoodud tsitaat ilmestab, kuidas soolise võrdõiguslikkuse temaatikas esinevad riigiametnike hulgas teatud valearusaamad. Intervjueeritav arvab ekslikult, et Põhjamaade tänane võrreldes paljude teiste riikidega parem võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise olukord on kujunenud nn loomuliku arengu käigus, jättes tähelepanuta, et neis riikides on aastakümneid rakendatud tugevat riiklikku soolise võrdõiguslikkuse poliitikat, mis on muuhulgas hõlmanud kvootide sisseseadmist ning teisi „sekkuvaid“ meetmeid.

Soolist ebavõrdsust ja SPL-i reguleerivate riiklike meetmete, eelkõige kvootide, vastasus ühtib eelnevate Eestis läbi viidud uurimuste tulemusega, mis osutavad kvootide ebapopulaarsusele (vt nt Aavik 2017 teadus- ja kõrgharidusvaldkonna kohta). **Oldi arvamusel, et arengud SPL-i probleemi osas peaksid kulgema omasoodu, ilma reguleerimata:**

*Makro3 (M): Aga nüüd, et kas mingi normi või seadusega, käsu või aruandlusega saab seda probleemi kuidagimoodi lahendada? Ma ei tea.*

Väljendati ootust, et **inimeste soohoiakud muutuvad ajapikku, noorema põlvkonna peale kasvamisega**, kelle puhul eeldatakse muutumist just naiste käitumises:

*Makro4 (N): Et lõpuks see sõltub ikkagi võibolla sellest, et meil neid nõukogude taagaga inimesi ehk siis ebakindlaid naisterahvaid, nemad lähevad järjest vanemaks ja ei ole enam tööturul ja kui tulevad need noorema põlvkonna tegijad peale, kes on saanud ka teise kasvatus ja koolituse, et äkki sealt hakkab see muutus toimuma iseenesest, et nad ongi julgemad ja tahavad rohkem vastutust võtta ja on kuidagi suutlikumad pere ja kõike seda hallata. Et ma ei tea, äkki see algab ikkagi suhtumise muutumisest, on-ju. Et mitte ainult see, et me nõ kvoodiga teeme, aga et naised ongi juba kasvatuses ja loomu poolest sellised enesekindlamad ja julgemad. Et äkki see kuidagi mingis tulevikus muudab asja. [...] Jah, ma arvaks, et põlvkonna vahetusega muutub ka mingi selline, nagu tänapäeval öeldakse, paradigma, et see hakkab iseeneslikult nagu muutuma, et sellega läheb lihtsalt aega.*

Soolise võrdõiguslikkuse ja/või võrdse kohtlemise valdkondades tegutsevate või nende küsimustega tööalaselt kokku puutuvate institutsionaalse tasandi esindajate üldiselt tauniv suhtumine kvootidesse ning muudesse riiklikesse regulatsioonidesse, mille abil SPL-i vähendada, osutab, et selliste meetmete jõudmine Eesti seadustesse ning riiklikesse poliitikatesse on ebatõenäoline. Seda seetõttu, et diskursus SPL-i kohta vormib materiaalseid praktikaid – kvootide diskursiivne välistamine ei anna võimalust nende realiseerimiseks (vt diskussuste ja sotsiaalse tegevuse vaheliste seoste kohta Jørgenson & Phillips 2002: 5).

### ***Palkade läbipaistvuse suurendamine***

Ühe lahendusena SPL-i vähendamiseks tuli mõnes intervjuus jutuks palkade suurema läbipaistvuse poole liikumine, täpsemalt palganumbri/vahemiku esitamine töökuulutustes. Seda esitati samaaegselt kui ühte võimalikku riigipoolset müksu kui ka lahendust, mis peaks tulema tööandjate poolt. Leiti, et palganumbrite avalikustamine muudaks palgasüsteemi üldiselt läbipaistvamaks ja töötajate suhtes õiglasemaks, kuigi mõõdi, et vaid palgavahemiku avaldamine ei pruugi SPL-i vähendamisele kaasa aidata:

*Makro2 (N): Minu meelest oleks see [palkade avalikustamine] väga õige ja õiglane. Ja see annaks nendele ettevõtetele, kes oleks nõ pioneerid ja julgeksid sellega välja tulla, see annaks väga tugeva konkurentsieelise. [...] Kindlasti see [töökuulutustes palganumbri väljatoomine] oleks esimene samm. Et vähemalt seegi välja tuua. Muidugi, kui tuua välja palgavahemik, siis mis ma olen märganud... Kui tuua välja palgavahemik, siis on niimoodi, et kui tuleb naisterahvas tööle, siis võetakse see alumine pool, ja kui tuleb meesterahvas, siis ülemine pool.*

Kuigi palkade läbipaistvust ja avalikustamist peeti üheks kõige tõhustamiseks ja kergemini rakendatavaks lahenduseks SPL-i vähendamisel, ilmses siin, nagu ka mitmete teiste SPL-i vähendamise ettepanekute puhul, intervjuueeritute ebakindlus või ebamäärasus selles osas, kes peaks lahenduse rakendamiseks konkreetsemalt initsiatiivi üles näitama.

#### **4.1.1.2.2. Tööandjate roll**

##### ***Palgaandmete analüüs***

Leiti, et olukorra parandamiseks peaksid tööandjad analüüsima oma palgaandmeid ning mõtlema läbi oma palkade kujunemise põhimõtted:

*Makro2 (N): Mina ütleks niimoodi, et tegelikult see (katkendlik kõne) ja esmaroll on ikkagi ettevõtjatel. Ehk see sotsiaalne vastutus, mis ettevõtlusega peab kaasnema, siin see teadlik lähenemine teemadele... Ettevõtja saab väga palju ära teha. [...] Esiteks, et ta analüüsiks oma palgaandmeid, mõtleks läbi, miks ta ühe või teise valiku on teinud, kuidas ta neid palgamääramisi teeb, kas ta lähtub nendest stereotüüpidest või mitte, kas ta jälgib seda, mida tema konkurendid samas valdkonnas teevad ja kas ta püüab ka ise midagi teha selleks, et muuta seda olukorda.*

Sama ekspert toob positiivsena välja, kuidas nende organisatsioonis on hakatud palkasid analüüsima:

*Makro2 (N): Ja ma olen alati mõelnud, et ka näiteks meie [organisatsiooni nimi], et meil ju tegelikult on [tellitud] palgauringud ja võimalused hindamiseks. Ja kui me oleme analüüsinud ja ka palunud analüüsida... No meil täna ei tule, aga mõni aasta tagasi veel tuli palgalõhe välja,*

*tänaseks me teame, et see on ikkagi märgatavalt madalamaks muutunud, et on arenguruumi, aga me näeme ka mitmeid asutusi, kes üldse ei tegele sellega.*

### **Töö- ja pereelu ühitamise soodustamine**

Tööandjatel nähti olulist rolli ka töö- ja pereelu ühitamise soodustamisel ning seeläbi naiste hoolduskoormuse vähendamisel:

*Makro5 (N): Minu meelest on väga positiivsed olnud need näited, kus on tehtud näiteks... Tööandja poolt on pakutud tuge selle lapse hoolduse korraldamisel. Ja tegelikult selles samas asjas kaasneb kohe see, et see läheb erisoodustusmaksu alla. Noh, mis on nagu täielik absurd. Aga see kindlasti on väga positiivne näide. Või kus püütaksegi täiesti teadlikult leida selliseid viise, et kuidas seda tööd ja pereelu ühitada niimoodi, et neid väärtuslikke töötajaid hoida. Et need on kindlasti väga positiivsed näited.*

#### **4.1.1.2.3. Intervjueeritute endi ja nende organisatsioonide roll ja initsiatiiv**

Kuivõrd meie valimis olid eksperdid asutustest, kelle ülesandeks ongi muuhulgas just SPL-i ja laiemalt soolise ebavõrdsuse vähendamisse panustada, siis uurisime ka, millisena nähakse **enda ja oma asutuse rolli** selles protsessis. Need kogemused ja arvamused võib jaotada kahte tüüpi: 1) proaktiivne hoiak, kus ekspert veab eest või osaleb soolise võrdõiguslikkuse edendamise tegevustes oma organisatsiooni sees 2) passiivne või isegi skeptiline hoiak, kus endal ja oma organisatsioonil nähakse minimaalset rolli SPL-i probleemiga tegelemisel. Vaatleme neid allpool lähemalt.

#### **Proaktiivne hoiak**

Kahel intervjueeritul (Makro1 ja Makro2) on kogemus soolise võrdõiguslikkuse edendamisel oma organisatsioonis, kus nad on kohanud vähest teadlikkust ning isegi vastuseisu oma tegevusele. End esitatakse selle teema kontekstis kui nn üksikut võitlejat.

Organisatsioonis, kus töötab intervjueeritav Makro 1, tegeletakse soolise võrdõiguslikkuse temaatikaga ühe projekti raames ning respondent kahtleb, kas peale projekti lõppu taolised tegevused jätkuvad. See viitab endiselt tüüpilisele olukorrale soolise võrdõiguslikkuse valdkonnas Eestis, kus enamik tegevusi toimuvad projektipõhiselt ja on rahastatud välisvahenditest (nt Euroopa Liidu fondid), sealhulgas isegi soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku tegevus. Intervjueeritav kirjeldab kolleegide vastuseisu ning skeptilist suhtumist teemasse:

*Makro1 (N): Üks töötaja näiteks tõi välja, et sellest on juba nii palju räägitud. Et kaua võib. Et kui temal on mingi probleem, näiteks sokk vajub alla, siis ta tõmbab soki üles, mitte ei räägi sellest. Et nagu väga selge signaal, et aitab sellest jamast, et keskendume päris probleemidele. Ehk siis on tõesti igasuguseid arvamusi olnud siin. Aga noh, ma arvan, et sellist toetavat suhtumist on rohkem, aga veel kõige rohkem on sellist neutraalsust, et ei saada päris hästi aru, mis see probleem on või kui läbiv see siiski on. Et saadakse aru küll, et Eestis on palgalõhe jne, aga mida see meile nagu tähendab või kuidas see kõik seotud on, et inimesed ei ole sellesse süvenenud.*

Sama ekspert toob välja, kuidas organisatsiooni juhtkond püüab tema ning mõne kolleegi poolt välja pakutud soolise võrdõiguslikkuse meetmeid organisatsiooni vastutusvaldkonnas pehmedada ning vähem „radikaalseks” muuta:

*Makro1 (N): Et juhtkonna poolt võibolla mitte niivõrd või nad üritavad kuidagi ikkagi vastu tulla, aga samas võibolla pehmedades meie mõtteid, et kui meie tahaksime midagi kardinaalsemat teha, siis nad võtavad seda võlli natuke vähemaks.*

Ka intervjueeritav Makro2 selgitab, kuidas ta kohtas esialgset vastuseisu ning madalat teadlikkust soolise võrdõiguslikkuse teema suhtes töötajaskonna hulgas:

*Makro2 (N): [...] tegime ka oma asutuse siseselt selliseid arutelusid, väga palju mõtteid või kaasamõtlejaid ei olnud, üldse sellise uue [konkreetse soolise palgalõhega seotud töövaldkonna nimi] tundus esialgu nagu võõras, et oli ka liikmeid, kes ütlesid otse, et see ei ole [organisatsiooni nimi] teema, et sellega peab tegelema võrdse kohtlemise volinik. Ja et olgu see tema järelevalve pädevuses. Et [organisatsiooni nimi] ei oma siin mingit kokkupuudet. [...] Et meie enda siseselt, asutuse siseselt nendes meeskondades, kellega siis arutatud sai, olid need arvamused väga vastakad. Ja võib isegi öelda, et oli ka inimesi, kes olid täiesti kategooriliselt selle vastu ja nad ei saanud aru, miks riik sellega tegelema peab. [...] Ma pean paraku ütleva, et [oma organisatsiooni nimi] sees on olnud selliseid kommentaare: „Aa, tahate siin tegeleda palgalõhega? Mingid feministid olete!“, tegelikult endale aru andmata, et teatud sektorites võib see olla ka hoopis meeste kahjuks, mitte naiste kahjuks. Need hoiakud on hästi-hästi erinevad. Ja see, et kuidas üldse nagu tajutakse, et mis see palgalõhe on, kuidas ta avaldub, see teadlikkus on ikkagi hästi selline... No pigem ikka madalpoolne.*

Viimaks on selles organisatsioonis siiski soolise võrdõiguslikkuse ja SPL-i küsimustega hakatud juhtkonna ja personalispetsialisti initsiatiivil ulatuslikumalt ja süstemaatilisemalt tegelema. See hõlmas organisatsioonisisest kriitilist pilku nais- ja meestöötajate tööülesannetele ja palkadele:

*Intervjueerija: Aga kas reaalselt teil tõsteti siis näiteks mõndade naiste palku või kuidas see teil siis välja nägi?*

*Makro2 (N): Põhimõtteliselt jah, võib öelda küll, et [ametikoha nimi], naissoost [ametikoha nimi] töötasid selle tulemusel tõsteti. Aastal [aastanumber] sai selline otsus tehtud, sai üle vaadatud ja ei olnud tegelikult mingit põhjust, et nendel meessoost [ametikoha nimi] oleks kõrgem töötasu ja sealt siis ka need otsused sündisid.*

[...]

*Intervjueerija: Aga millest see siis võis tuleneda, et need meessoost [ametikoha nimi] eelnevalt said kõrgemat palka?*

*Makro2 (N): No hästi palju räägiti sellest, et nemad on ikka nii pikka aega seal olnud, et nad on ikka [organisatsiooni nimi] algusaegadest peale siin olnud ja sellepärast tulebki neid rohkem väärtustada ja neile rohkem palka maksta, aga kui süüviti nagu sissusse, et kas nad teevad ka näiteks rohkem [tööülesande nimi] või kas nad teevad kvaliteetsemat [tööülesande nimi], siis see kinnitust ei leidnud.*

### **Passiivne või skeptiline hoiak**

Selle vaate kohaselt ei nähta endal ja oma organisatsioonil SPL-iga tegelemisel olulist rolli vaid seda küsimust nähakse teise riigiasutuse vastutusvaldkonnana:

*Makro4 (N): [...] seda teemat veel juurde võtta oleks hästi raske [...] Aga jah, et hetkeseisu töökoormust vaadates, see on üsna raske, ja võibolla ka siis [teise riikliku institutsiooni nimi] oleks natuke pahane, et me nagu tema valdkonda lähleks.*

Taoline seisukoht viitab vähesele koostööle avaliku sektori asutuste vahel soolise võrdõiguslikkuse edendamise valdkonnas, tajutud konkurentsile ning ka sellele, et ei olda teadlikud soolise võrdõiguslikkuse seaduses sätestatud soolõime ja soolise võrdõiguslikkuse edendamise kohustusest. Kuigi riigil nähti olulist rolli SPL-i vähendamisel, ei peetud end osaks neist riiklikest institutsioonidest, kes peaksid SPL-i edendamiseks konkreetseid samme astuma. Seega, kuigi SPL-i peeti üldjuhul oluliseks probleemiks, mida riik peaks aitama lahendada, ei soovita ise selles küsimuses vastustust võtta ning antakse mõista, et SPL-iga peaks tegelema mõni teine riigiametnik või institutsioon.

### Kokkuvõte ja järeldused

- Riigiasutuste esindajate hulgas ei olnud ühest arusaama SPL-i olemusest ja tagamaadest. Muuhulgas esines ekslikke arvamusi, mille kohaselt tuleneb SPL peamiselt ühel ja samal ametikohal töötavate naiste ja meeste erinevast tasustamisest ning samuti seisukohti, mille kohaselt ebavõrdse palga maksmine ei tundu usutav praktika. Selline retoorika osutab arusaamadele, et sooline diskrimineerimine ja SPL saavad eelkõige tekkida tööandja teadlike või tahtlike otsuste tagajärjel ning et sooline diskrimineerimine tööturul ja organisatsioonides on pigem otsene ja nähtav kui kaudset ja varjatud laadi.
- Eelkõige toodi SPL-i põhjustena välja struktuurseid asjaolusid, nagu tööturu sooline segregatsioon, naiste suurem hoolduskoormus ning sellega seotud tööandjate stereotüüpsed hoiakud ja käitumine naiste suhtes. Vähem toodi välja mõningaid indiviiditasandi aspekte, nt elukutsevalikut (ja sellest tulenevat segregatsiooni, mis SPL-i võimendab ja kinnistab). Probleemi nähti eelkõige ühiskondlikes soonormides ja sotsiaalses struktuuris, kuid (riigipoolse) struktuurse sekkumise osas jäädi valdavalt skeptiliseks.
- Arvamused SPL-i kohta lähtusid mõne eksperdi puhul rohkem isiklikest hoiakutest ning tähelepanekutest selle teema kohta ning teiste puhul viidati konkreetsetele olukordadele, millega oma töös on otsesemalt kokku puutunud, sh osaletud juhtumite lahendamises ning soolise võrdõiguslikkuse edendamises oma organisatsioonis. Uuringutele või muule süstemaatilisele teadmisele viiteid ei tehtud.
- Leidus SPL-i statistika kahtluse alla seadmist ning arusaamu, et SPL-i on keeruline mõõta, seetõttu, et töökohad ja ametid on „võrreldamatud“. See seisukoht osutab (eetilistele) dilemmaadele ja kontseptuaalsetele raskustele, mida soolise võrdõiguslikkuse tagamisega tegelevad institutsionaalsed osapooled SPL-i määratlemisel ning probleemile lahenduste leidmisel kogevad. Leitakse, et teatud juhtudel on SPL õigustatud, kuna ametikohtade palgavõrdlus ei peaks alati toimuma organisatsioonisiselt, vaid arvestada tuleb nn laiema turuga, vaatamata sellele, et võrreldavad inimesed töötavad samal ametikohal, ehk teisisõnu, püütakse vaagida individuaalseid ja struktuurseid asjaolusid ja huve. Lõppkokkuvõttes toetab selline argumentatsioon siiski naiste ja meeste erinevat tasustamist tööturul, pidades paratamatuks ning isegi õigustades tööturu soolist segregatsiooni.
- SPL-i vähendamisel nähti olulist rolli riigil, täpsemalt seadusandlikul raamistikul ja poliitikatel (eelkõige rõhutati perepoliitikat). Tööandja suunas näiteks võrdse kohtlemise

edendamise printsiibi järgimist hõlbustavate meetmete jõustamist ja nende rakendamise vajadust ei rõhutatud.

- **Teavitustööd SPL-i osas peeti oluliseks, kuid pooldati nn pehmeid meetmeid**, taunides eelkõige kvote, mida tajutakse ebaefektiivsete või isegi SPL-i süvendavatena. **Läbi kumab eeldus, et ebavõrdne kohtlemine on rumal või ebaratsionaalne käitumine**, mida “teadlikud” ja “ratsionaalsed” tööandjad ei rakenda. Soolise võrdõiguslikkuse ja/või võrdse kohtlemise valdkondades tegutsevate või nende küsimustega tööalaselt kokku puutuvate institutsionaalse tasandi esindajate **tauniv suhtumine kvootidesse, mille abil SPL-i vähendada, osutab, et selliste meetmete jõudmine Eesti seadustesse ning riiklikesse poliitikatesse on ebatõenäoline**. Seda seetõttu, et diskursus SPL-i kohta vormib materiaalseid praktikaid – kvootide diskursiivne välistamine ei anna võimalust nende realiseerimiseks (vt diskususte ja sotsiaalse tegevuse vaheliste seoste kohta Jørgenson & Phillips 2002: 5).
- **Enda ning oma organisatsiooni rolli SPL-i vähendamisel** tähtsustati erinevalt ning need positsioonid võib üldjoontes jaotada kaheks:
  - A) **proaktiivne hoiak**, enda ja oma organisatsiooni initsiatiivi rõhutamine: SPL-i ja soolist ebavõrdsust laiemalt peetakse ühiskonnas olulisteks probleemideks, mis vajaksid sekkumist, sh on oluline enda ja oma asutuste initsiatiiv. Seejuures on kõige positiivsem, kui ametniku enda ning tema asutuse proaktiivne hoiak teineteist toetavad; või isegi; kui tunnustatakse, et asutuse sees vajab teema veel tähtsustamist, näeb ametnik enda initsiatiivi mõttekana.
  - B) **oma asutusel ja endal minimaalse rolli nägemine**, mille taga peitus muuhulgas teatav skeptilisus teema olulisuse suhtes. Määravaks said konkreetsete intervjuueritud ametnike isiklikud seisukohad, mida ei saa lahutada nende hoiakutest ametnikena tööalases rollis. Siin võib olla tegemist sellega, et intervjuueritud ametnikul on kahtlev hoiak, nagu ka organisatsioonil tervikuna; või et intervjuueritud ametnikul endal on kahtlev hoiak, kuigi organisatsioonis tervikuna võiks teemaga tegelemine olla prioriteetne.
- Pidades silmas interseksionaalse perspektiivi olulisust SPL-i käsitlemisel, on oluline märkida, et **tüüpiliselt rääkisid intervjuueritavad „naistest“ ja „meestest“**, pidades eeldatavasti vaikimisi eelkõige silmas eestlastest naisi ja mehi. Teiste sotsiaalsete tunnuste mainimine oli erandlik: vaid ühes intervjuus leiti, et SPL-i analüüs Eestis peaks arvestama lisaks soole ka etnilisust.
- **Institutsionaalsete osapoolte diskursused/SPL-i raamistused on võtmetähtsusega, sest nende arusaamad probleemist ja selle lahendamisest kujundavad nende endi, nende organisatsioonide ja laiemalt avaliku sektori praktilisi tegevusi/fookust selles valdkonnas**. Eelkõige institutsioonide ja nende esindajate poolt väljendatud nn ametlik diskursus legitimeerib ja (taas)toodab ühiskonnas võimusuhteid ja domineerimist (van Dijk 2005: 353), aidates raamistada tööandjate, töötajate ning teiste osapoolte hoiakuid SPL-i kohta ning olla neile eeskujuks. Näiteks selgus, et valdavalt **raamistatakse SPL-i kui nn naiste probleemi, pööramata tähelepanu meestele ning soolistatud võimusuhetele**. See aga tähendab, et praktilistes tegevustes (nt poliitikakujunduses) jäävad need aspektid tähelepanuta ja meeste (põhjemamata) privileege ei saagi problematiseerida.

#### 4.1.2. Institutsionaalne juhtum: SPL-i vähendamise seaduseelnõu Riigikogus

- Kuidas mõtestavad SPL-i vähendamise seaduseelnõu koostajad, menetlejad ja kommenteerijad SPL-i ja selle püsivuse tegureid? Milliseid lahendusi nad SPL-i probleemile näevad? Millised diskursused SPL-i kohta seaduseelnõu parlamendiaruteludes esinevad?



### Lühikokkuvõte

- Eelnõu eesmärgiks on rakendada ühte levinud SPL-i vähendamise soovitus – töötasude üksikasjalikku statistikat ja palkade avalikustamist, toetades vajalikke muutusi organisatsiooni tasandil. Planeeritud digitaalne tööriist (nn. SPL-i valgusfoor) võimaldaks tööandjal saada selge pildi sellest, milline on SPL-i olukord tema organisatsioonis.
- Poliitilised erisused SPL-i käsitlemisel olid seotud erakondade suhtumisega SVÕ problemaatikasse, tulenevalt maailmavaatelistest erinevustest.
- Analüüs eristas parlamendiarutlustes neli SPL-i diskursust, neist kaks olid domineerivad- „Võrdne tasu sama või võrdväärse töö eest“ ning „Tööturu sooline segregatsioon ja naiste poolt tehtavate tööde madalam väärtustamine“.

Järgneva analüüsi eesmärgiks on välja tuua, kuidas Eesti kõrgeimal seadusandlikul tasandil räägiti soolisest võrdõiguslikkusest ja SPL-ist 2018. aastal. See, kuidas otsustajad/poliitikud SPL-i mõistavad ja milliseid lahendusi näevad, on võtmetähtsusega, sest kujundab avalikku diskursust selle probleemi kohta ning seab riigi poolt konkreetset suunised teemaga tegelemiseks. Seetõttu käsitleme SPL-i vähendamise seaduseelnõud (683 SE) institutsionaalse juhtumina. Analüüsime seaduseelnõu menetlemise käiku Riigikogu 13. koosseisus 2018. aastal. Tol hetkel kuulusid valitsuskoalitsiooni Eesti Keskerakond, Sotsiaaldemokraatlik Erakond (SDE), Isamaa ja Res Publica Liit (IRL). Riigikogus esindatud erakonnad Reformierakond, Eesti Vabaerakond ja Eesti Konservatiivne Rahvaerakond (EKRE) olid opositsioonis.

Et Riigikogu täiskogu ei jõudnud seaduseelnõu teise lugemiseni, kus eeldatavalt oleks toimunud sisuline arutelu, saame kasutada vaid esimesel lugemisel esitatud ettekandeid ja Riigikogu liikmete küsimusi, samuti Põhiseaduskomisjoni toimunud arutelusid ja arvamusi huvigrupidelt. Analüüsime ka seaduseelnõu seletuskirja teksti ja selle lisana esitatud kooskõlastustabelit.

#### 4.1.2.1. SEADUSEELNÕU 683 SE ALGATAMINE JA MENETLEMINE

**Soolise võrdõiguslikkuse seaduse muutmise ja sellega seonduvalt teiste seaduste muutmise seadus 683 SE** algatati Vabariigi Valitsuse poolt 10.09.2018<sup>8</sup>. Seaduseelnõu eestvedajaks oli tol ajal valitsuskoalitsioonis olev Sotsiaaldemokraatlik Erakond.

Seaduseelnõu teine lugemine koos vastavate aruteludega Riigikogu liikmete vahel ei jõudnud toimuda seoses Riigikogu 13. koosseisu volituste lõppemisega 2019.a.

Seaduseelnõu kohta saabusid järgmised arvamused ja muudatusettepanekud): a) riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutustelt b) tööandjate esindajatelt c) kodanikuühiskonna esindajatelt d) ametiühingutelt. EKRE fraktsioon esitas muudatusettepaneku.

<sup>8</sup> Seaduseelnõu koos seletuskirja ja lisadega, Põhiseaduskomisjoni ja Riigikogu istungite arutelude protokollid, saabunud arvamuste ja muudatusettepaneku tekstid on leitavad [siit](#).

#### 4.1.2.2. SEADUSEELNÕU KUI ÜKS PAKUTUD MEED E SPL-I VÄHENDAMISEKS: SISU JA KRIITIKA

Eelnõu algatajad on pakutud muudatuste sisu selgitanud seaduseelnõu seletuskirjas, kahes ettekandes ning vastustes küsimustele Põhiseaduskomisjoni (PÕK) ja Riigikogu istungil (RiKi).

Seaduseelnõu eesmärk oli aidata kaasa SPL-i vähenemisele Eestis, reguleerides järelevalvet organisatsioonitasandi protsesside üle. Pakutud meetmed on suunatud tööandjate abistamisele juba kehtivast õigusest tulenevate kohustuste täitmisel – analüüsida oma palgasüsteemi soopõhiselt ning selgitada sama või võrdväärset tööd tegevate naiste ja meeste palgaerinevuste põhjuseid. Tööandjate abistamiseks oli plaanis luua **infotehnoloogiline tööriist (nn palgalõhe valgusfoor)**, mis annab erinevate registriandmete sünteesi põhjal informatsiooni üldise SPL-i kohta organisatsioonides. Analüüsi tegemine poleks kohustuslik mitte kõigile tööandjatele, vaid üksnes neile, kelle puhul palgaandmete soopõhine võrdlus annab alust arvata, et rikutakse naiste ja meeste sama töö eest võrdse palga nõuet. Seaduseelnõu toetus valitsuse tegevusprogrammis ette nähtud tegevustele: Vabariigi Valitsuse tegevusprogramm 2016–2019 (punkt 3.13) nägi ette, et SPL-i vähendamiseks antakse Tööinspeksioonile volitused järelevalve tegemiseks naistele ja meestele sama või võrdväärse töö eest tööandja poolt makstavate palkade ja hüvitiste üle.

Eelnõus pakutud sammud järelevalve protsessis:

- Tööinspeksioon teeb avaliku sektori tööandja kohta korra aastas palgaandmete soopõhise võrdluse. See võrdlus toimub automaatselt, nende andmete põhjal, mida tööandjad niikuinii juba töötamise registrisse ja maksudeklaratsioonidega maksuametisse esitavad. **Digitaalne tööriist** aitab automaatse kontaktivaba seire alusel kokku viia eri andmebaasidesse kogunevaid andmeid. Nn. **palgalõhe valgusfoori** abil antakse registriandmete põhjal asutusele või ettevõttele esmane hinnang organisatsiooni SPL-i kohta. Näiteks rohelise tule korral ei ole organisatsioonis suurt meeste ja naiste palgaerinevust, punase korral aga on.
- Kui esitatud andmetepõhine võrdlus viitab suurele palgaerinevusele nais- ja meestöötajate vahel, võib Tööinspeksioon küsida tööandjalt selgitusi ning paluda kümne ja enama töötajaga avaliku sektori tööandjalt palgaandmete soopõhist analüüsi.
- Sobivate meetmete väljatöötamine võimaliku soolise ebavõrdsuse vähendamiseks organisatsioonis toimub koostöös Tööinspeksiooni vastavate spetsialistidega. Sotsiaalministeeriumil on kavas töötada välja tööde hindamist ja võrdlemist käsitlev juhendmaterjal.

Seaduseelnõu puudutas vaid avaliku sektori organisatsioone, milles töötab enam kui 10 töötajat. Erasektori organisatsioonid võivad meetmega ühineda vabatahtlikult, digivahend pidi saama kättesaadavaks kõigile. Võrdse palga põhimõtte järelevalve pidi saama Tööinspeksiooni ülesandeks.

Taotletavad muutused organisatsioonides pakutud meetme rakendamise tagajärjel:

- tasustamissüsteemide muutumine läbipaistvamaks
- töötajate informeerituse kasv
- tööandjate teadlikkuse tõus
- soospekte arvestavad värbamise ja tasustamise praktikad



Ülaltoodud meetmetest peegeldub nn pehmete lahenduste toetamine muudatuste elluviimiseks institutsionaalsel tasandil, mida pooldasid ka intervjuueeritud riigiametnikud ([4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)).

### *Seaduseelnõu arutamine Põhiseaduskomisjonis ja Riigikogu istungil*

Ehkki seaduseelnõu pakkus välja üsna piiratud lisameetme juba olemas olevate seaduste paremaks täitmiseks (järelevalveks), puudutasid seaduseelnõuga kaasnevad arutelud laia küsimuste ringi SVÕ ja SPL-iga seoses. Enne laiemate teemade käsitlemise analüüsi toome välja põhilised aspektid, mille alusel eelnõud kritiseeriti:

- **Kontseptuaalne kriitika** pärineb Eesti Naisliidu ja Eesti Naisuurimus- ja Teabekeskuse (ENUT) ettepanekutest eelnõule. Märgitakse terminoloogilist ebatäpsust ja eksitavat sõnakasutust: on vale arusaam, nagu mõõdaks SPL (sh organisatsiooni siseselt) eelkõige seda, kas tööandja maksab sama või võrdväärse töö eest naistele ja meestele võrdset palka. Tuuakse välja, et SPL on palju laiem, mitmetahuline ja keerukam probleem kui nn. võrdse töö eest võrdse tasu maksmine. SPL osutab tööturu ja haridusturu segregatsioonile ning näitab, milliseid töid kõrgemalt väärtustatakse.
- Kritiseeriti meetme **rakendamise ulatust** - piirdumist vaid avaliku sektori organisatsioonidega, jättes välja erasektori ja kolmanda sektori, kus töötab märkimisväärne osa inimesi (PÕK). Avaldati arvamust, et vaja oleks universaalset meetet.
- Märgitati, et eelnõu **ei hõlma kõiki töösuhteid** – võlaõiguslike lepingutega töötajad jäävad selle haardeulatusest välja (PÕK).
- Meetmele heideti ette **ebapiisavust**. Tööandja kohustamine välja töötada SPL-i vähendamise kava ei ole piisav. Tuleks kohustada avaliku sektori tööandjaid koostama tegevuskava ebavõrdsuse vähendamiseks, mis arvestaks ka värbamisprotsesse, koolitamist, mentorlust, karjääriedendamist jne., mis on kõik palgaga seotud. Sedalaadi nõue on rakendatud paljudes riikides, sh. Soomes (PÕK)
- Heideti ette meetme ebaproportsionaalset **kulukust**, arvestades et avalikus sektoris töötab vaid 20% töötajatest. Leiti, et selle asemel võiks teha avaliku teenistuse palgaauditit.
- Meetmele heideti ette, et see **suurendab tööandjate halduskoormust**, mis takistab väidatavalt ettevõtete efektiivsust ja tõhusat toimimist (Tööandjate Keskliit, Reformierakond). Eelnõu esitajate vastuväide: ühtegi lisakohustust tööandjatele ei kaasne, kirjeldatud kohustused (palgaandmete säilitamine) tulenevad juba kehtivast seadusest.
- Osutati asjaolule, et **automatiseeritud palgaanalüüs ei ava palkade erinevuse tegelikku sisu**. Selle taga võivad olla erinevad tööülesanded, tööpanused, individuaalsete eesmärkide täitmine (Tööandjate Keskliit). Eelnõule heideti ette võrdsustamise taotlust. Seda vaadet iseloomustab hästi järgmine sõnavõtt, mille kohaselt on võrdse palga maksmine võimatu või isegi ebasoovitav eesmärk. Kasutatakse „unikaalsete“ ja „võrreldamatute“ tööde argumenti, mis toodi esile ka institutsionaalsete ekspertide ([4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)) ning töötajate ja tööandjate poolt juhtumiuuringu raames ([4.2.1.2. Palgakujundus](#), [4.2.1.4. Palkade läbipaistvus](#)).
- Erimeelsusi tekitas võrdse palga aluseks oleva **tööde võrdväärse määratlemine**: ENUT-i esindaja märkis, et Tööinspeksioon ei saa teostada järelevalvet võrdse palga maksmise üle. Ainult töötaja ise saab tunda ja tajuda, kas teda koheldaks ebasoodsalt ning ainult kohus saab otsustada, kas tegemist on sama või võrdväärse tööga ning kas tegemist on normi rikkumisega. Sotsiaalministeeriumi esindaja nõustus, et lõpliku vastuse tööde

võrdvärsusele annab kohus, kuid tööandjat ei tohiks sellest protsessist välja jätta. Õiglase palgasüsteemi loomiseks peab ka tööandja hindama, kas tööd on võrdväärsed ning kas nende eest tuleb ette näha vähemalt võrdne põhipalk (PÕK).

#### 4.1.2.3. SPL-I VÄHENDAMISEKS SOBIVAKS PEETUD MEETMED: DISKURSUSED SPL-I KOHTA

Selgitamaks, kuidas näevad otsustajad SPL-i püsimise tegureid ning millised on otsustajate seisukohalt SPL-i vähendamise kõige tõhusamaid viisid, toome välja SPL-i diskursusi, mida kasutati Riigikogu istungitel seaduseelnõuga seoses. Lähtume seejuures kriitilise diskursusanalüüsi käsitlusest (Bacchi 2012; Benschop & Verloo 2011), mille järgi poliitikadiskursused on organiseeritud tervikud, mis ühendavad omavahel poliitikaprobleemi eri aspekte, sealhulgas probleemi arvatavaid põhjuseid ja sobivaks peetavaid lahendamise viise. Bacchi (1999) jaotab enamuse senistest SPL-i probleemile orienteeritud poliitikameetmetest ja -aruteludest nelja peamisse SPL-i diskursusesse (vt. tabel 3).

Tabel 3. SPL-i kui poliitikaprobleemi esitusviisid (diskursused)  
(põhineb Bacchi, 1999, 74 ja Saari 2013, 44 lähenemistel)

Probleemi esitus (diskursus)	Milles on probleem?	Kus on põhjus?	Milliseid lahendusi pakuti?
Ebavõrdne tasu sama töö eest	Naiste madalamad palgad, eriti „meeste töödel“ (samas organisatsioonis)	Tööandjapoolne otsene diskrimineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tööandjate teadlikkuse tõstmine: koolitamine ja nõustamine</li> <li>Organisatsioonisiseste praktikate muutmine</li> <li>Tasutamissüsteemide ülevaatamine organisatsioonides</li> <li>Palkade avalikustamine</li> <li>Ametikohade, tööde väärtuse/võrdvärsuse hindamine</li> <li>Kollektiivlepingud</li> </ul>
Tööturu sooline segregatsioon: mehed ja naised töötavad eri valdkondades	Sektoritevaheline SPL. Palgaerinevus sooliselt segregeeritud sektorites ja ametites	“Naiste” tööde alaväärtustamine; Ebaõiglus tööde väärtuse hindamisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoiakute muutus, vähem soolistatud haridus- ja karjäärivalikute tegemine</li> <li>Täpsemad tööde hindamissüsteemid</li> </ul>
Klaaslae probleem: takistused naiste karjääriteel	Naistel raskem ligipääs kõrgepalgalistele ja kõrge staatusega töödele	Struktuurne diskrimineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoolduskoormuse võrdsemalt jagamine meeste ja naiste vahel</li> <li>Naiste julgustamine</li> <li>Sooteadlikud värbamis- ja edutamispriklad</li> </ul>
Palgasolidaarsuse probleem: üldine madal palgatase	Naised koondunud madalapalgalistele töödele	Töötajate ekspluateerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üldise palgatase tõstmine, eelkõige nendes valdkondades, kus töötavad peamiselt naised</li> </ul>

Järgnevalt vaatleme nimetatud diskursuste esinemist Riigikogu aruteludes.

#### 4.1.2.3.1. Ebavõrdne tasu sama töö eest

Et seaduseelnõu adresseeris otseselt organisatsiooni tasandi protsesse, kasutati seda SPL-i diskursuse liiki kõige sagedamini. Põhimõtet „võrdne tasu sama, sarnase või võrdväärse töö eest“ e. organisatsioonisisest õiglust töö tasustamisel ei seadnud keegi kahtluse alla. Probleemi (naiste madalamad tasud sama töö eest) tekitamise ja lahendamise eest peeti peamiseks vastutajaks **tööandjat**. Probleemi **põhjustena** nähti töötajate informeerimatust SPL-i olemasolust, tööandjate madalat teadlikkust ja hoiakuid (H. Pevkur, J. Ossinovski), aga ka teadvustamata ebasoodsate protsesside kumulatiivset mõju organisatsioonis (J. Ossinovski).

SDE esindaja sõnas, et teadlikkuse tõstmine ongi eelnõu üks peamisi ülesandeid. **Suures organisatsioonis ei ole töötajatel tihti SPL-i olemasolu või selle puudumise kohta informatsiooni**. Sageli on olemas legitiimsed põhjused, miks üks töötaja saab rohkem palka kui teine, nt erinevad tööülesanded, kohustused ja töökoormus. On juhtumeid, kus **organisatsioonide juhid on alles tagantjärele mõistnud, et nende organisatsioonis on SPL**, millest nad ei olnud teadlikud. Osaliselt võib see olla tingitud sellest, et mehed küsivad suuremat palgatõusu kui naised. **SPL võib tekkida üksikute järk-järgult tehtavate otsuste tulemusena, mille otsene eesmärk ei ole olnud kedagi diskrimineerida (PÕK):**

*R. Sikkut: Palgalõhe ei ole sageli tahtlik, vaid põhineb väljakujunenud protsessidel ning alateadlikel hoiakutel. Tihti on määravaks ka see, mis toimub enne palga maksmist. Näiteks tuleks asutusesiseste konkursside läbiviimisel töötada selle nimel, et kandidaadid oleksid mitmekesised ning et ka naised kandideeriksid. Rolli mängib ka see, kas palk põhineb läbirääkimistel või on ametikohtade lõikes kehtestatud palgavahemikud. (PÕK)*

Mainiti ka otsese diskrimineerimise võimalust ja tööandja võimalust SPL-i alati põhjendada:

*H Pikhof: Selgitamata palgalõhe võib väljendada ühelt poolt selliste tegurite mõju, mida ei ole mõõdetud või mida ei suudeta mõõta, näiteks motivatsioon ja pühendumus, teisest küljest võib see väljendada aga tööturul aset leidvat diskrimineerimist. Kas nende muudatustega saab kuidagi ka selguse selgitamata palgalõhe asjus? Tööandjal on väga kerge öelda, et need inimesed minu organisatsioonis saavad sellepärast rohkem palka, et nad on pühendunud ja nende motivatsioon on kõrgem. Seda kuidagi väljastpoolt kontrollida ei ole ju võimalik.*

Organisatsioonisisese SPL-i vähendamise **meetmete** osas arvamused lahknesid. SDE esindajad mainisid **riiklikke meetmeid** – nt Soomes praktiseeritavat kohustuslikku palkade avalikustamist, Rootsis kehtestatud tulumaksu (ja seega sissetuleku) avalikkust, Islandi võrdse palga seadust. Reformierakonna esindajad laitsid riiklikud regulatsioonid (nt palgaastmestikud, etteantud palgavahemikud) maha ning pakkusid selle asemel **tööandjate teadlikkuse tõstmist** harimise ja teavitustöö kaudu. Nende sõnul tuleks seadusemuudatuse asemel tegeleda praktika muudatusega. Reformierakonna esindajad väljendasid tugevat vastuseisu arvatavale palkade võrdsustamise soovile, väites, et inimeste tööpanused ja töötulemused on paratamatult erinevad ning on tööandja roll neid panuseid hinnata ja tasustada. Selle vaate kohaselt kujuneb töötasu turul nõudmise ja pakkumise vahekorra, tööandjal peab olema võimalus võtta tööle parimad inimesed ja neid väärrika tasuga motiveerida.

Reformierakonna esindaja lisas, et palgaandmete analüüsi asemel peaks SPL-i probleemi lahendama hoopis organisatsioonide **juhid läbi oma käskude**. Selle asemel, et anda Tööinspeksioonile ressursimahukas lisakohustus, tuleks anda tippjuhtide tasemel **suunis** soopõhiste palgaandmete võrdluse ja analüüsi tegemiseks. Seega, esmalt tuleb koolitada tippjuhte (PÕK). P. Aru leidis samuti, et riigil on võimalik oma ametite ja asutuste juhtideks valida isikud, kes hoolivad võrdse kohtlemise küsimusest. Kui riik seab võrdse palga maksmise küsimuse prioriteediks, siis avalikus sektoris tuleb seda prioriteeti järgida. Kõnealuse eelnõuga soovitakse lahendada probleeme, mida saaks lahendada **administratiivsete meetmetega läbi koolitamise, selgitamise** jne. (PÕK).

### ***Tööandjate koolitamine ja nõustamine***

Tegu on meetmega, mida Sotsiaalministeerium on püüdnud teostada, ent erilise eduta. Sotsiaalministeeriumi Võrdsuspoliitikate osakonna juhataja märkis, et Sotsiaalministeerium on teinud riigi tippjuhtide värbamiskomisjonile pöördumise, et ministeerium sooviks nendega kohtuda ja arutada, kuidas saavutada seda, et avaliku sektori tippjuhtide hulgas oleks rohkem naisi. See pöördumine ei läinud läbi ja seda teemat ei soovitud arutada. Sotsiaalministeerium on viimase kümne aasta jooksul kulutanud raha selleks, et tõsta teadlikkust erinevate sihtgruppide, sh tööandjate hulgas. Tihti on raske saada tööandjaid isegi koolitustele ning huvi kõnealuse teema vastu ei ole olnud suur. Samamoodi on Sotsiaalministeerium teinud kulutusi, et koolitada välja neli konsultanti, kes pakuvad organisatsioonidele tasuta analüüsi hindamaks soolise võrdõiguslikkuse olukorda organisatsioonis. Selle vastu ei olnud samuti suurt huvi ja need konsultandid jäid põhimõtteliselt tööta. Seega on Sotsiaalministeerium jõudnud selleni, et teemaga tegeletakse juhul, kui selle üle teostatakse järelevalvet. (PÕK)

### ***Organisatsioonisiseste praktikate muutmine***

Eelnõu esitajate sõnul on teadlik organisatsioonisiseste praktikate kujundamine selle eelnõu kõige suurem eesmärk. Soolise võrdõiguslikkuse (SVÕ) edendamine ja võrdse töö eest võrdse palga põhimõtte peab saama organisatsioonikultuuri osaks. Spetsiifiliste meetmetena vaadeldi tasustamise süsteeme, organisatsioonisisest palgaandmete analüüsi ja töötajate informeerimist, palkade avalikustamist, tööde väärtuse hindamise täiustamist.

- ***Tasustamise süsteemide ülevaatamine***

Tasustamise süsteemi läbipaistvus ja arusaadavus organisatsioonides on vahend, mis võimaldaks töötajatel ja juhtkonnal teadvustada ja korrigeerida õigustamatuid palgaerinevusi, sealhulgas SPL-i. Eelnõu esitajad tõdesid, et põhipalgale lisanduvad tulemustasud, lisatasud ja preemiad võivad olla SPL-i säilitavate asjaolude seas.

- ***Palgaandmete analüüs ja töötajate informeerimine***

Eelnõu näeb ette organisatsioonide palgasüsteemide soopõhist analüüsimist ja vajaduse korral ettepanekute tegemist muudatusteks. Eelnõu esitaja rõhutas, et töötasude soopõhise statistika tegemine on olemasoleva seaduse kohaselt tööandja kohustus, mis võimaldaks järgida võrdse kohtlemise põhimõtte rakendamist töösuhetes. Seni on neid andmeid kogunud vaid viiendik tööandjatest. Vähesed tööandjad järgivad ka kohustust anda regulaarselt töötajatele või nende esindajatele asjakohast teavet naiste ja meeste võrdse kohtlemise kohta organisatsioonis. Eelnõu esitaja viitas uuringule (Turk jt 2015), mille kohaselt enam kui kümme aastat pärast soolise võrdõiguslikkuse seaduse jõustumist on vaid 6% tööandjatest andnud töötajatele infot meeste ja naiste olukorra kohta organisatsioonis

ja vaid veidi rohkem kui kümnendik on teavitanud töötajaid sellest, kuidas organisatsioonis on tagatud meeste ja naiste võrdne kohtlemine.

- ***Palkade avalikustamine***

SDE esindajad pakkusid palkade avalikustamist ühe meetmena SPL-i vähendamiseks. Tõdeti, et Eesti ühiskonnas tajutakse palgateemat privaatsena (seda illustreerivad ka käesoleva uuringu tulemused, vt [4.2.1.4. Palkade läbipaistvus](#)). ent seaduse järgi ei ole keeldu oma palgaandmeid avalikustada (SDE). Eeskujudena toodi Soome ja Rootsi. Arvati, et palkade avalikustamine võiks SPL-i kiiremini vähendada kui eelnõus pakutud SPL-i järelevalve (SDE) ning leiti, et erasektorile võiks anda valiku, kas teha palgad avalikuks või kohustada organisatsiooni sees soopõhist tasustamist analüüsima ja erisuste ilmnemisel leidma viisi, kuidas võrdse töö eest meestele ja naistele võrdset palka maksta (SDE). EKRE esindaja vastustas palkade avalikustamise ideed, argumenteerides seda inimeste väidetava vastuseisuga võrdsustamisele.

- ***Ametikohade, tööde väärtuse/võrdvärsuse hindamine***

Täpsemad hindamiskriteeriumid kõigil ametikohtadel tehtavate töö väärtuse hindamisel on "võrdne tasu sama töö eest" SPL diskursuse järgi kõige olulisemaks SPL vähendamise meetmeks (Saari 2013). Seaduse kohaselt peaksid seda tegema tööandjad oma palgasüsteemi analüüsi käigus (Turk 2011). Riigikogu aruteludes osutati selle ülesande keerulisusele. Ehkki võrdväärse töö määratlus on seadusemuudatuses olemas: „töö on võrdväärne, kui see on hinnatav võrdväärseks keerukuse, vastutuse, raskuse, tingimuste ja saavutatava tulemuse poolest“ ning põhimõtteliselt saaks võrrelda ka nt autolukksepa ja hooldustöötaja tööde võrdvärsust (SDE), jääb formaliseeritud reeglite puudumise korral (väärtuspunkti süsteem) suur osa tööandja subjektiivsele otsustusele. Probleemina esitati ka erialadevahelisi palgaerinevusi (õpetajatel, õppejõududel), mis on tingitud erinevast turunõudlusest spetsiifiliste oskuste suhtes (näiteks IT).

***Kollektiivlepingute*** kaudu võrdse kohtlemise edendamine oli jutuks vaid PÕK istungil, kus ametiühingute esindaja tõi esile, et ametiühingud on proovinud alati võrdse kohtlemise põhimõtteid järgida ning lisada need ka kollektiivlepingutesse. Probleem on tihti selles, et tööandjate sõnul pole neil vajalikke vahendeid, peljatakse ka lisatööd ja kohustusi. Riigikogus seda meedet ei mainitud.

#### 4.1.2.3.2. Tööturu sooline segregatsioon

Segregatsiooni diskursus oli Riigikogu SPL-i vähendamise seaduseelnõu aruteludes sageli esinev. Tööturu sooline segregatsioon põhjustab SPL-i sedakaudu, et sooliselt segregatsioonid sektorites ja ametites on suur palgaerinevus - mehed töötavad valdkondades, kus on kõrgem palgatase ja ka kõrgemini tasustavatel ametikohtadel. Segregatsiooni probleemil on kaks aspekti: valdkondade ja ametite sooline segregatsioon ning „naiste“ tööde alahindamine (tööde võrdvärsuse, ebaõiglase hindamise probleem). SPL-i kirjeldatakse siin struktuurse probleemina, mille lahendamise eest vastutab riik. Esines arvamus (ENUT), et tööturu sooline segregatsioon on SPL-i peamine põhjus, olles palju olulisem kui organisatsioonisisene sooline diskrimineerimine. Väljendati negatiivset hinnangut ajalooliselt väljakujunenud palgaerinevustele eri ametite ja sektorite vahel.

#### Meetmed segregatsioonist tingitud SPL-i vähendamiseks

***Hoiakute muutus, vähem soolistatud haridus- ja karjäärivalikute tegemine.*** Mitmete erakondade esindajad (SDE, Isamaa) esitasid üleskutse muuta inimeste hoiakuid, mis klassifitseerivad teatud

tööd nn meeste-, teised naistetöödeks ning sedakaudu mõjutavad inimeste soolistatud haridus- ja erialavalikuid. Seejuures mõeldi eeskätt naiste valikuid. Oldi ühte meelt, et piiravate sooliste stereotüüpide ületamine aitab kaasa tööturu soolise segregatsiooni vähendamisele, leides, et sellega tuleks tegeleda juba alates varasest koolieast, et mõjutada inimeste haridusvalikuid vähem soostereotüüpsemas suunas (SDE).

Esitati oletus, et tehnoloogia areng muudab tööde iseloomu, nii et sooline segregatsioon, mis on seotud inimeste füüsiliste omadustega, võib selle tagajärjel väheneda. SPL-i vähendamiseks tuleks seetõttu luua soodne keskkond uute tehnoloogiate kasutuselevõtuks:

*T. Rõivas (Reformierakond): Kas ma olen väga valel teel, kui ma ütlen, et robotite, tehisintellekti ja tehnoloogia arenguga me jõuame selleni, et inimese füüsilistel omadustel on järjest vähem tähtsust? Kui me päriselt loome sellise keskkonna, et need uued töökohad saavad Eestisse tulla, siis me loome ka palju võrdsemad võimalused eri sugudele Eesti tööelus.*

Sookvootide meedet soolise tasakaalu saavutamiseks mainiti vaid negatiivses võtmes (EKRE).

**Täpsemad tööde hindamissüsteemid.** Ka tööturu soolise segregatsiooni diskursuses toodi esile vajadus kasutada täpsemaid hindamiskriteeriume tööde võrdväarsuse hindamisel, et vähendada sektoritevahelist palgaerinevust. Tööde ja eriti nn “naiste tööde” väärtuse ümberhindamine oleks radikaalne meede, mis eeldab laiemaid muutusi ühiskondlikes arusaamades ja struktuurides:

*R. Sikkut (SDE): Aga idee vaadata ja hinnata töökohti ning vaadata nende töökohtade loodud väärtust tähendab ikkagi muutust meie mõttemaailmas. Kui väikeettevõtte juht saab võib-olla neli korda rohkem palka kui lastepsühholoog, siis see on kogu aeg niimoodi olnud ja tundub meile normaalne, aga kui me vaatame seda pingutust, panust ja väärtust, mida kumbki oma töökohal loob, siis me võib-olla jõuame mõttele, et see panus võib olla võrdne ja ka töötasu võiks olla võrdne.*

#### 4.1.2.3.3. Klaaslae probleem: takistused naiste karjääriteel

See diskursus esines Riigikogu arutlustes vaid episoodiliselt. SPL-i soodustavate teguritena mainiti siin hoolduskoormuse ebavõrdset jaotumist sugude vahel ning vanemapuhkuse süsteemi, mis võimaldab väikelast hooldavatel naistel jääda pikaks ajaks tööelust eemale.

**Naiste karjääriedenemist toetavate meetmetena** mainiti hoolduskoormuse võrdsemat jagamist meeste ja naiste vahel, naiste julgustamist ning värbamispraktikate sooteadlikumaks muutmist.

#### **Naiste julgustamine**

Otseselt naiste karjääri edendamise meetmena mainiti naiste julgustamist oma potentsiaali rakendada ka ettevõtluses:

*K. Pentus-Rosimannus (Reformierakond): Ma arvan, et lisaks palgaandmete kogumisele ja analüüsimisele on vähemalt niisama oluline julgustada väikseid tüdrukuid, aga ka naisi, ja aidata neil oma potentsiaali rakendada ja rakendada seda ka näiteks ettevõtluses.*



### ***Sooteadlikud värbamis- ja edutamispraktikad***

Organisatsiooni tasandi meetet – värbamispraktikat käsitleti vaid PÕKi istungil. Positiivse näitena sooteadlikest värbamispraktikatest toodi mõned erasektori ettevõtted:

*R. Sikkut (SDE): Kui on ka sisemine konkurss ja tuleb kaks avaldust meestelt, siis nad teevad mõnele naisele, kes seda ametikohta täitma sobiks, ettepaneku konkursil osaleda. Nad teadlikult tegelevad sellega, et oleks mõlemast soost kandidaate.*

Tehti ettepanek, et tööandjatel võiks olla kohustus juhtivatele kohtadele inimeste värbamise puhul pidada statistikat selle kohta, kui palju kandideeris mehi ja kui palju naisi ning mis soost isik osutus valituks. Samuti põhjendada, miks selline valik tehti ja kuidas see suhestub konkreetse valdkonna soolise jaotusega. Võib-olla saab siis konkreetsetes organisatsioonides astuda teatud samme selleks, et naised saaksid ka liikuda tippjuhi positsioonile. See võimaldab organisatsioonil endal teadvustada probleemkohti ning aru saada sellest, et kui juhtorganites oleks rohkem naisi, siis otsuste kvaliteet tõuseks ja muutuks mitmetahulisemaks. (PÕK)

#### **4.1.2.3.4. Palgasolidaarsuse probleem: üldine madal palgatase**

See diskursus esines eelnõuga seoses episoodiliselt. Mainiti Eesti üldiselt madalat palgataset ja sissetulekute ebavõrdsust kui probleemi. Juhiti tähelepanu sellele, et just "feminiseerunud" sektorites on madalad töötasud:

*H. Kütt (SDE): Aga küsimus on selles, et sektoriaalne palgalõhe on siin üks väga oluline osa. Vaesus, vanadus ja hooldaja on üldiselt naise nägu. Sotsiaaltöös, hoolekandes, aga ka tervishoius on hooldajad enamikus naised, selle tõttu on seal ka palk väga madal. Kui valitsuse poolt vaadataks, et teatud sektorites, kus enamik töötavaid inimesi on tihtipeale naised, oleks palganumbrite tõus veidi kiirem, siis võib-olla asuksid sinna tööle ka mehed ning pakuksid oma tuge ja abi nendele naistele, kes peavad väga rasket tööd tegema.*

Juhiti tähelepanu interseksionaalsele ebavõrdsusele kui SPL-iga kaasnevale probleemile, näiteks mainides pensionieelikutest venekeelseid naisi Ida-Virumaal, kelle palgad on eriti madalad.

Leevendavate **meetmetena** mainiti üldise palgaseme tõstmist, avaliku sektori töötajate palgaseme tõstmist, tõsta palku valdkondades, kus töötavad peamiselt naised (nt õpetajad).

Kokkuvõtteks: SPL-i põhjusi ja SPL-i vähendamise meetmeid käsitleti Riigikogus laias spektris – nii makrotasandi ühiskondlike protsessidena kui organisatsioonisiseste protsessidena.

Tabel 4. SPL-i vähendamise meetmed erinevates SPL-i diskursustes

	Ebavõrdne tasu sama töö eest	Tööturu sooline segregatsioon	Klaaslae probleem: takistused naiste karjääriteel	Palgasolidaarsuse probleem: üldine madal palgatase
--	------------------------------	-------------------------------	---	--

<b>I. Makrotasandi (struktuursed) meetmed</b>				
Tööturu soolise segregatsiooni vähendamine		x		
Hariduse soolise segregatsiooni vähendamine		x		
Tõsta palku valdkondades, kus töötavad peamiselt naised		x		x
Üldine palgatõus				x
Avaliku arvamuse mõjutamine: elukutsete ja ametite valikut piiravate soostereotüüpide ületamine		x		
Töö ja pereelu ühitamine, hoolduskohustusest tingitud ebavõrdsuse vähendamine	x		x	
Diskrimineerimise vastased meetmed	x			
Kollektiivlepingute sõlmimine	x			
Vähendada üldist sissetulekute ebavõrdsust				x
Kergendada naiste ja meeste ligipääsu tegevusaladele, kus nad on alaesindatud, soolise tasakaalu poole püüdlemine		x		
Suurendada selliste sektorite ja ametite prestiiži, kus enamus töötajaid on naised, ümberhinnata "naiste tööde" väärtus		x		x
Õiguslasest teadlikkuse tõstmine	x			
<b>II. Mesotasand: organisatsioonisisemed meetmed</b>				
Tööandjate teadlikkuse tõstmine	x		x	
Tasustamise süsteemi läbipaistvus ja arusaadavus, palkade avalikustamine	x			
Edutamise praktika - naiste osakaalu suurendamine juhtimistasanditel, aidata kaasa naiste karjääritõusule	x		x	
Sootundlikud palgaläbirääkimised	x		x	
Palgaandmete analüüs ja töötajate informeerimine (olemasoleva seaduse täitmine)	x			



Ametikohtade hindamine, kõigil ametikohtadel tehtava töö väärtuse hindamine	x	x		
Töö ja pereelu parem ühitamine	x		x	
<b>III. Mikrotasand: individuaalsed meetmed</b>				
Naiste julgustamine ettevõtlusega tegelema			x	

#### 4.1.2.3.5. Diskursiivsed vastasseisud Riigikogu arutlustes

Bacchi (2012) analüüsimetoodikat kasutades küsime, milliseid aluseeldusi otsustajad kasutavad, kõneldes SPL-i põhjustest ja SPL-i vähendamise meetmetest? Aluseeldused Riigikogus esitatud arvamustele SPL-i ja SVÕ kohta saab paigutada kahe põhitelje suhtes:

- SPL-i probleemi tähtsustamine (laiemalt – suhtumine SVÕsse ja sotsiaalsesse võrdsusesse): Kas SPL on Eestis oluline probleem?
- Suhtumine SPL-i riiklikusse reguleerimisse: Kuivõrd õigustatud on riiklike meetmete kasutamine SPL-i reguleerimisel?

**Kas SPL on Eestis oluline probleem?** Ükski poliitiline jõud Riigikogus ei eita SPL-i kui probleemi olemasolu. Eristumine toimub probleemi olulisuse määra, samuti SPL-i põhjuste ja soovitud meetmete osas. Teoreetiliselt eristab erakondi suhtumine ebavõrdsust vähendavatesse meetmetesse – vasakpoolne ideoloogia pooldab meetmeid, mis on suunatud ebavõrdsuse vähendamisele, parempoolne ideoloogia aktsepteerib enam või isegi toetab ebavõrdsust ja hierarhiaid ühiskonnas. Sellel teljel eristub ühelt poolt EKRE, kelle esindajate meelest ei ole SVÕ Eestis hetkel oluline probleem. SPL-i kujutatakse kui kunstlikult ülespuhutud probleemi ning vastandatakse end SDE väidetavale võrdsustamise taotlusele (seejuures implitsiitselt heaks kiites soolise hierarhia):

*H. Põlluaas (EKRE): Lõpmatu debatt soolise palgalõhe üle ning inetud "Tilliga ja tillita" kampaaniad on näide nürimeelsest takerdumisest äärmusfeministlikku ja marksistlikku kategoriseerimisse, kus mehed on vereimejad ja naised vaesed rõhutud.*

Reformierakonna esindajad tunnistavad SPL-i probleemi Eestis, kuid vastustavad eelnõus pakutud lahendust. Üks nende vastuargumente on väidetava võrdsustamise taotluse vastuvõetamatus meritokraatlikus süsteemis, milles kujuneb loomulik hierarhia inimeste erineva võimekuse ja tööpanuse alusel:

*H. Pevkur (Reformierakond): Mis mind isegi kõige rohkem eilse arutelu juures häiris, oli see sõnum, et kõigile peabki võrdselt palka maksma. Need ajad olid 30 aastat tagasi, kui nõuti kõigile täpselt ühesuguse palga maksmist. Inimeste panus ja saadav tulemus ongi erinevad. See on tööandja hinnata, milline on inimese antav panus ja saadav tulemus, ning tööandja määrab selle järgi ka palga või töötasu.*

Reformierakonna naisliikmed eristusid meestest SPL-i probleemi enama tähtsustamise poolest:

*K. Pentus-Rosimannus (Reformierakond):* *Palgalõhe ei ole mingisugune naiste asi, see on tegelikult vähemalt samapalju kõikide nende meeste asi, kelle kas tütreid, emad või naised saavad samaväärse töö eest 20% vähem palka kui samasugust tööd tegevad mehed. Ma arvan ka, et palgalõhe ei ole ainult sotsiaalküsimus, vaid tegelikult samavõrra majandusküsimus.*

Selle skaala teises otsas paikneb SDE, kelle jaoks on SPL väga oluline probleem, mis puudutab kogu ühiskonda. SDE esindajate arusaamad SPL-i põhjustest ja SPL-i vähendavatest meetmetest on detailsed ja süsteemsed.

***Kuivõrd õigustatud on riiklike meetmete kasutamine SPL-i reguleerimisel?*** Seaduseelnõu arutamisel ilmnisid erimeelsused selles osas, kuidas on õigustatud riigi sekkumine ettevõtete tegevusse. Suhtumine SPL-i riiklikusse reguleerimisse võib toetuda ettekujutustele SPL-i juurpõhjustest (Cassisi 2013) – kas põhjust näha struktuursetes asjaoludes või individuaalsetes valikutes. Erinevaid riikliku reguleerimise meetmeid pakuti kõigis analüüsitud SPL-i diskursustes (võrdse töö eest võrdne palk, tööturu sooline segregatsioon, naiste karjäär, naiste madalad palgad). SPL-i riiklikku reguleerimist toetab selgelt SDE, nende algatatud on ka vaadeldav seaduseelnõu. Reformierakonna esindajad väljendasid kahtlust riikliku sunni õigustatuse ja efektiivsuse kohta: palkade kujunemine on loomulik turuprotsess ja riik ei peaks piirama tööandjate vabadust palku määrata ega neile bürokraatlikku halduskoormust lisama. Eitatakse riigi paternalistlikku („lapsehoidja“) rolli – SPL-i vähendamine toimugu inimeste hoiakute muutmise, harimis- ja teavitustöö kaudu:

*V. Toomast (Reformierakond):* *Kas te järjekordselt lihtsalt ei taha suurendada bürokraatiat ja anda riigile lapsehoidja rolli, nii et riik peab hakkama sundkorras ettevõtjaid, olgu siis avalikku või erasektorit, justkui korrale kutsuma, kasvatama või õpetama? Mind häirivad need küsimused.*

Seega võib öelda, et SPL-i vähendamise meetmete valik on seotud arutelus osalejate vaikumisi üldisemate aluseeldustega nagu ebavõrdsuse õigustamine või taunimine; ning riigipoolsete regulatsioonide või „loomulike“ turuprotsesside eelistamine.

## Kokkuvõtte ja järeldused

- **Seaduseelnõu keskendus tööandjate toetamisele olemasolevate regulatsioonide täitmisel –** töötasude soo lõikes statistika koostamisel ja töötajate informeerimisel (palkade läbipaistvuse suurendamisel). Seaduseelnõu eelduseks on arusaam, et SPL tekib ja jätkub eelkõige organisatsiooniliste praktikate tulemusel, jättes kõrvale SPL-i kujundavad asjaolud muudes elusfäärides ning tasanditel. Samas, selline piiratud fookus tööandjatele ja organisatsioonisisestele protsessidele (vs näiteks tegelemine tööturu soolise segregatsiooniga) võimaldab riigil pakkuda SPL-i vähendamiseks välja konkreetseid lahendusi valitud sihtgruppidele.
  - **Eelnõu püüab ellu viia ühte levinud SPL-i vähendamise soovitusi – töötasude üksikasjalikku statistikat ja palkade avalikustamist** (Turk 2011; Mikko 2013), toetades vajalikke muutusi organisatsiooni tasandil. See on meede, mis peaks kaudselt mõjutama SPL-i ja ühtlasi ka tööandjate teadlikkust, kellest vaid väike osa omab faktipõhist infot naiste ja meeste palkade võrdsuse kohta.
  - Uudne **digitaalne tööriist** (nn. PL valgusfoor) aitab kontaktivaba seire alusel kokku viia eri andmebaasidesse kogunevaid andmeid, ennekõike Maksu- ja Tolliamet, aga

ka Statistikaameti omi. Andmete linkimise tulemusel saab töandja selge pildi sellest, milline on SPL-i olukord tema organisatsioonis. Sisuliselt pakuti välja abitööriist avaliku sektori organisatsioonidele, mis võimaldab töandjatel minimaalse lisajõupingutusega analüüsida SPL-i olukorda organisatsioonis.

- Digivahendit võib käsitleda kui „müksu“ töandjatele. Nn. müksavad poliitikameetmed (ingl k *nudges*) (Thaler & Sunstein 2008) taotlevad soovitud muutusi inimekäitumises avaliku keskkonna ümberstruktureerimise kaudu. Keskkond ehitatakse üles selliselt, et õige valiku tegemine oleks inimeste jaoks lihtne. Sedakaudu võib saavutada kompromissi riigi sekkumist või indiviidide vaba valikut eelistavate poliitiliste jõudude vahel.
- **Seaduseelnõus väljapakutud meede ei ole eriti radikaalne, see toetub olemasolevatele seadustele ja regulatsioonidele. Selline väikeste sammude kaupa liikumine SVÕ suunas ning organisatsioonipraktikate järkjärguline muutmine võiks potentsiaalselt olla edukas, sest ei kutsu esile muutustele vastuseisu organisatsioonides** (Benschop ja Verloo 2011).
- Riigikogu aruteludes kritiseeriti pakutud meedet ühelt poolt ebapiisava haarde poolest (mõeldud vaid avaliku sektori töandjatele), teiselt poolt – väidetavalt töandjatele liigse halduskoormuse lisamise poolest.
- Otsustajate seas ei eitatud SPL-i kui probleemi esinemist Eestis. Erinevus ilmnis nende poliitiliste jõudude vahel, kelle meelest on tegemist mõõduka probleemiga (mida väidetavalt tahtlikult õhutatakse ja paisutatakse üle) ning nende vahel, kes peavad seda kiiret lahendamist vajavaks teravaks probleemiks.
- **SPL-i raamistamine ning pakutud lahendused lähtusid selgelt autorite poliitilistest vaadetest ja kuuluvusest. SPL-iga seotud poliitilised erisused** joonistusid välja kahel teljel: sotsiaalse võrdsuse edendamise pooldajate (SDE) ja mittepooldajate (Reform, EKRE) vahel, ning riiklike meetmete pooldajate (SDE) ja vastustajate vahel (Reform). Et Riigikogu tegelike läbirääkimisteni ei jõudnud (toimus vaid seaduseelnõu esimene lugemine), siis erakondade suhtumine esines vaid markeeritult ja Keskerakonna, IRLi ja Vabaerakonna esindajad ei jõudnud esineda sõnavõttudega, seetõttu jäi nende positsioon ebaselgeks.
- SPL-i peamised aspektid väljendusid neljas SPL-i diskursuses:
  - **Võrdne tasu sama või võrdväärse töö eest.** SPL-i määratleti valdavalt just selle määratluse kaudu, ent väljendati ka arvamusi, et see määratlus on eksitav ja ei sobi SPL-ist rääkimisel. Osutati sellele, et tööde võrdväarsust on raske hinnata. Teisalt viidati ka sellele, et võrdväärsete tööde tasustamine ei ole seotud ainult sooga, vaid ka muud sorti ebaõiglusega ühiskonnas (regionaalsed ja eri sektorite vahelised palgalõhed, samuti suured käärid eri ametikohtade palkade vahel). Organisatsioonilistest praktikatest, mis sedalaadi SPL-i soodustavad, mainiti palkade salastatust ja läbipaistmatut palgasüsteemi; individuaalsete palgaläbirääkimiste suurt rolli palkade kujunemisel Eesti ettevõtetes. SPL-i vähendamise meetmetena mainiti palkade avalikustamist, organisatsioonipraktikate ja palgasüsteemide analüüsi ja läbipaistvamaks muutmist, töökohtade ja tööde võrdväarsuse täpsemat hindamist, töandjate koolitamist ja nõustamist ning digivahendit SPL-i määramiseks organisatsiooni tasandil.
  - **Tööturu sooline segregatsioon ja naiste poolt tehtavate tööde madalam väärtustamine.** Selle põhjustena toodi välja ajalooliselt välja kujunenud traditsioonid ja ühiskonnas levinud hoiakud, mis suunavad noori soolistatud haridusvalikute tegemisele. Abinõudeks segregatsiooniga vastu pakuti soolise tasakaalu poole püüdlemist kõigis

- sektorites, ühiskondlike hoiakute muutmist ja üldise teadlikkuse tõusu, uute tehnoloogiate kasutuselevõttu tööelus.
- **Madala üldise palgataseme** diskursus toodi esile nii seaduseelnõu toetajate kui kritiseerijate poolt. Üldine palgataseme tõus on selles diskursuses ka SPL-i vähendamise meetmeks.
  - **Naiste takistusi karjääriteel** kui SPL-i põhjust mainiti aruteludes vähem. Soodustavateks asjaoludena mainiti naiste suuremat hoolduskoormust ja väiksemat ambitsioonikust. Lahendustena nähti hoolduskoormuse võrdsemat jaotamist sugude vahel ja naiste julgustamist tegeleda ettevõtlusega.
  - Riigikogu aruteludes ei puudutatud selliseid SPL-i põhjuseid nagu Eesti elanike üldine vähene õigusteadlikkus soolise võrdõiguslikkuse küsimuste ning töötajate piiratud võimekus ja valmidus oma õiguste kaitseks aktiivselt tegutseda, mis olid mainitud seaduseelnõu seletuskirjas.

## 4.2. Meso: juhtumiuuring, juhtide vaade ja suhtumine SPL-i vähendamise digitööriistadesse

Selles peatükis on fookus juhtumiuuringu tulemustel. Peatüki teises osas käsitleme juhtumiuuringu väliselt intervjueeritud juhtide vaadet ning kolmandas osas peatume arvamustel SPL-i vähendamiseks mõeldud võimalike digitööriistade kohta.

### 4.2.1. Juhtumiuuring neljas organisatsioonis: SPL-i kujundavad hoiakud ja praktikad

Juhtumiuuringu tulemused on esitatud alapeatükkidena, mis käsitlevad SPL-i seisukohalt olulisi organisatsioonilisi praktikaid või olukordi. Juhtumiuuringu analüüsi tulemused esitame osaliselt juhtumite kaupa – seal, kus analüüsi tulemusena selgusid olulised organisatsioonide eripärad ning temaatiliselt – seal, kus uuritud organisatsioonides esinesid analüüsitava teema puhul sarnased hoiakud, praktikad ja diskursused.

Juhtumiuuringu keskseks uurimisküsimuseks on:

- Millised organisatsioonilised (argi)praktikad ja diskursused kujundavad SPL-i organisatsioonides? Kuidas?

Tabel 5. Juhtumiuuringus osalenud organisatsioonide profiilid

LEPP	TAMM	KUUSK	PAJU
SPL: 23% <sup>9</sup>	SPL: 58%	SPL: 25%	SPL: 8%
Juhtkonna sooline koosseis: enam naisi	Juhtkonna sooline koosseis: enam mehi, sh kõigi olulisemate üksuste juhid on mehed	Juhtkonna sooline koosseis: enam mehi, sh kõigi olulisemate üksuste juhid on mehed	Juhtkonna sooline koosseis: enam mehi, sh kõigi olulisemate üksuste juhid on mehed
Naiste osakaal töötajaskonnast: 83%	Naiste osakaal töötajaskonnast: 78%	Naiste osakaal töötajaskonnast: 44%	Naiste osakaal töötajaskonnast: 24%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate sooline segregatsioon: naised ja mehed koondunud erinevatele ametikohtadele</li> <li>• Madal palgatase ja pidev rahanappus kui jagatud diskursused organisatsiooni kohta</li> <li>• Muutuv organisatsioon: struktuursed ümberkorraldused, organisatsiooni „noorenemine“, juhtkonna püüded organisatsiooni organisatsioonikultuuri ja töökeskkonna mõttes kaasajastada, töötajad tajuvad töökeskkonna pidevat muutumist</li> <li>• Feminiseerunud organisatsioon, „meestepuudus“ kui läbiv diskursus</li> <li>• (Osaliselt) madalate palkade kompenseerimiseks panustatud töökeskkonna arendamise ja kaasajastamise ning töötajatele mitmesuguste hüvede pakkumisse (mh haigushüvitis, spordivõimalused)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate sooline segregatsioon: naised ja mehed koondunud erinevatele ametikohtadele</li> <li>• Muutuv organisatsioon: laienemine, rahvusvahelistumine, struktuurimuudatused, töö sisu muutumine, osade tööde automatiseerimine, töötajatelt eeldatakse „ajaga kaasas käimist“</li> <li>• Palgasüsteem alles kujunemas</li> <li>• Suur SPL, kuid töötajad seda ei taju, palgainfo läbipaistmatus</li> <li>• Töökeskkonda tajutakse meeldiva ja sõbralikuna, töötajad tajuvad, et organisatsioon hoolib neist</li> <li>• Tööaja paindlikkus ja kaugtöö võimalus enamikel töötajatel</li> <li>• Tööde erinev väärtustamine: töötaja „kasulikkus“ ettevõttele</li> <li>• Kaasaegne töökeskkond, hüved töötajatele (mh tervisetootus, koolitustel käimise toetamine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üksikud tegevused soolise võrdõiguslikkuse edendamisel, kuid ei hõlma tegevusi SPL-i vallas, tegevustega seotud vähesed töötajad, ülejäänud töötajate teadlikkus nendest tegevustest ja SVÕ temaatikast madal</li> <li>• Projektipõhisus ja projektirahadest sõltumine: eraettevõttele sarnane toimimine</li> <li>• „Pidev rahapuudus“ kui läbiv diskursus</li> <li>• Muutuv organisatsioon: struktuurimuudatused, koondamised, ebastabiilsus</li> <li>• Töötajate killustatus ja eraldatus, ühise organisatsioonilise identiteedi nõrgenemine, igäüks teeb „oma asja“</li> <li>• „Meestepuudus“ kui levinud diskursus, vaatamata sellele, et töötajaskonnas on enam mehi kui naisi</li> <li>• Tööaja paindlikkus ja kaugtöö võimalus (osadel töötajatel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutuv organisatsioon: kiiresti kasvav, noor organisatsioon, töötajatelt eeldatakse muudatustega kiiret kohanemist (tööülesanded ja üksuste struktuur võivad kiiresti muutuda)</li> <li>• Kuvand töötajate jaoks: progressiivne edukas ettevõtte</li> <li>• Juhtkonna väärtus: inimeste võrdne kohtlemine</li> <li>• Töökeskkonna kaasaegsus, hüved töötajatele (lisapuhkus, telefoni kasutamise hüvitis, spordipakett, osadele töötajatele kütusekompensatsioon)</li> <li>• Tööaja paindlikkus, kaugtöö võimalus (osadele töötajatele)</li> <li>• 23% mehi ja 11% naisi töötab tunnipalga alusel – prekariseerumise oht, sest nii on tunnitariif põhipalgast 2 x madalam</li> <li>• SPL erineb üksuste lõikes ja ulatub -33% kuni +34%.</li> </ul>

<sup>9</sup> Põhineb autorite arvutustel organisatsioonide poolt jagatud palgaandmete põhjal

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsioonis esineb prekaarset tööd, seda teevad peamiselt (vanemad) naised</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madalamate väärtuspunktide ja palgatasemega ametikohad, mida täidavad põhiliselt naised → prekariseerumise oht</li> <li>• Naiste palgamediaan üle 2 x madalamal kui meestel</li> <li>• Ettevõtte palgamediaanist allpool on ainult naised</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajatele pakutavad hüved napid, on vaid sporditoetus ning mõnedel töötajatel on võimalik kasutada ametiautot.</li> <li>• Naised rohkem osakoormuse ja madalama palgatasemega, üldse pole neid kõrgeima palgaga ega prestiižsemas ametis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madalamatel palgatasemetel on SPL pigem naiste kasuks</li> </ul>
---	---	--	---

#### 4.2.1.1. SPL-I MÖTESTAMINE

- Kuidas mõtestatakse SPL-i? Kuidas need mõtestamise viisid SPL-i süvendavad või vaidlustavad?

##### Lühikokkuvõte

- Töötajate (sh juhtide) arvamused, teadmised ja suhtumised SPL-i on heterogeensed
- SPL-st ollakse teadlikud eeskätt ühiskonna tasandil, oma organisatsioonis seda pigem ei tajuta
- Intervjueeritud esindasid kogu positsioonide spektrit suhtumises SVÕ ja SPL-i problemaatikasse – alates pooltõrjuvast teadmatusest kuni teadliku aktiivsuseni
- SPL-i mõtestamine toimus järgmiste tähendusväljade raames: sooline võrdõiguslikkus, sotsiaalne õigus, majanduslik ratsionaalsus, naiste ja laste heaolu

##### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Võrdse tasustamise põhimõte** (võrdse töö eest võrdne palk) – konkreetses organisatsioonis ei tohi sama tööd tegevaid töötajaid tööde tasustamisel nende soo tõttu ebasoodsamalt kohelda (ENÜ 2019).
- **SPL kui SVÕ võtmeindikaator** - Eesti SVÕ programmis 2018-2021 on SPL-i tajumine ühiskonnas üks SVÕ edendamise võtmeindikaatoreid (Soolise võrdõiguslikkuse programm).
- **Teadlikkus ja hoiakud SPL-i osas** - 31% Eesti elanikest ei ole SPL-i mõistest teadlikud. Nende seast, kes on teadlikud SPL-ist, 11% ei oma selle kohta arvamust, 24% ei pea eriliseks probleemiks (pigem ei ole, üldse ei ole probleem), 64% peab probleemiks (sh 14% peab väga suureks probleemiks) (Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2016).

##### 4.2.1.1.1. Üldine suhtumine SPL-i

Intervjueeritud esindasid kogu positsioonide spektrit suhtumises SPL-i – alates pooltõrjuvast teadmatusest kuni teadliku aktiivsuseni. Üldise suhtumise alusel SPL-i võib uurimuses osalejate seas eristada järgmisi positsioone: vähene teadlikkus, (teadlik) distantseerumine, kahtlemine,



teadlikkus (passiivne ja aktiivne). Eristatud positsioonidest ei saa esile tuua, milline on tüüpiline ja milline vähem levinud – intervjueeritud jagunesid nende vahel enam-vähem ühtlaselt.

Joonis 2. SPL-i tajumise positsioonid



Positsioonide aluseks on kaks dimensiooni: kui palju SPL-i kohta teatakse ja mida SPL-i kohta arvatakse. Intervjuud ei peegeldanud indiviidi positsioonide muutumist ajas, seepärast pole selge, mil moel võiks toimuda liikumised nende rühmade vahel. On ebatõenäoline, et teadlik saaks muutuda väheteadlikuks, kuid on võimalik, et teadlikust saab kahtleja; kahtleja võib olla vähem või rohkem informeeritud, nagu ka distantseerunu. Teoreetiliselt on näiteks võimalik, et distantseerunu, kes ei soovi teemast teada, seab SPL-i probleemi üldse kahtluse alla, siis otsustab, et see lihtsalt ei ole tema teema, siis saab probleemi kohta rohkem teada ning suhtub teemasse kirglikult, seejärel aga pettub, kuna tulemuste saavutamine on keeruline, ning tajub, et on parem teemast rohkem mitte teada ja distantseerub. Järgnevalt avame neid positsioone lähemalt.

### ● Väheteadlikud

Inimesed, kelle jaoks SPL-i temaatika on võõras, nad ei ole selle kohta infot otsinud ega ise sellega kokku puutunud („tundmatu teema“, „see teema on minust mööda läinud“), väljendasid end ebalevalt. Teadmatus võib olla ka tahtlik – „ma ei tahagi erinevust teada“, „mida vähem tead, seda paremini magad“. Mõnede jaoks oli intervjuu selles osas „silmiavav“ („ma ei ole kunagi selle peale niimoodi mõelnud“). Siia gruppi kuuluvad erinevast soost intervjueeritud kõigist organisatsioonidest, kes ei tööta juhtidena, kuid kelle hulgas on privilegeeritud töötajaid:

*Kuusk, töötaja4, N: Ma ütlen, et võibolla see teema on minu jaoks veits võõras, et kuna ma ise ei tunne, et mulle oleks ilgelt liiga tehtud või midagi, siis ma oskaks võibolla rohkem sõna võtta ja teaks sellest teemast midagi, aga ma ei tea, mina olen praegu üldiselt väga rahul olukorraga, et siis võibolla ma ei ole selle peale ka nagu... nii pikalt mõelnud. Ja võibolla ei tea ka, mis näiteks mujal toimub.*

### ● Distantseerunud

Siia gruppi võib paigutada need, kes on SPL-i temaatikaga üldjoontes kursis, kuid neil puudub selge suhtumine sellesse („probleem on, aga ei ole selle üle juurelnud“). Ükskõiksuse taga võib olla teadlik distantseerumine või ebaselge arusaam ja ambivalentne suhtumine probleemi. Need intervjueeritud



ei taju SPL-i oma vahetus töökeskkonnas aga ole isiklikult kogunud ebaõiglust. Siia rühma kuulub nii (eelkõige) meessoost juhte kui ka töötajaid:

*Tamm, töötaja4, N: No minu moto on ikkagi see, et mida vähem tead, seda paremini magad. Mind absoluutselt ei huvita. No kui keegi saabki rohkem palka? No tubli! Selles mõttes, et hea töö! Võibolla oskas läbi rääkida või teeb rohkem uut müüki. Et see kõik on ju enda kätes. Et ma sellele rõhku ei pane ja ei võrdle ennast teistega, et kes kui palju tööd teeb ja... Kui ta teeb, las ta teeb ja mind see nagu väga ei... Miks endale veel rohkem probleeme tekitada, kui hakata sellele mõtlemata ja...? Ei! Ei taha!*

### ● Kahtlejad

Need inimesed on kuulnud ja lugenud SPL-ist, on olemas teadlikkus SPL-ist, kuid eitavad SPL-i olemasolu või seda kui olulist ühiskondlikku probleemi. Kahtluse alla seatakse ühelt poolt SPL-i arvutamise metoodika õigsus, teisalt probleemi olulisus (tajutakse probleemi ülepaisutatud esitamist avalikkusele, temaatika pärinemist Lääneriikidest ehk SPL kui "imporditud probleem"). Oma kogemus ei osuta SPL-i olemasolule („ei ole kuulnud, et naine saaks sama töö eest vähem palka kui mees“). Intervjueeritute kuuluvad siia rühma pigem meesttöötajad ja -juhid:

*Paju, töötaja1, M: Minu jaoks on ta kohati sihuke ise tekitatud probleem... Minu arvates ei ole see tegelikult probleem. Nii väga. Kui mingeid muid riike, ma ei tea, USA-d võrrelda näiteks. Sest tegelikult on Eestis ju absoluutselt kõigil võrdsed võimalused. Võibolla ongi see, et mis töö keegi valib, kui palju ta seda tööd teeb, kui palju ta seda vabadust ihkab ja kui palju ta töölt eemal on.*

### ● Teadlikud

Need inimesed on suhteliselt hästi informeeritud SPL-ist ja tajuvad seda olulise probleemina.

Alarühmadena võiks siin eristada *passiivselt teadlikke*, kes ei tõsta SPL-i esile teiste ühiskondlike ebaõigluste seas ja ise ei algata tegevusi SPL-i suhtes. Nende seas on mõlemast soost inimesi nii töötajate kui juhtide seas. Passiivselt teadlike juhtide korral ei ole SPL nende tegevuse fookuses („probleem on, aga ei ole juurelnud selle üle“), ent kui keegi tõstatab selle küsimuse, siis nad reageerivad adekvaatselt.

Teiseks alarühmaks on *teadlikud ja aktiivsed*. Nendel inimestel on selge arvamus – nad peavad SPL-i suureks probleemiks, mis vajab sekkumist ja lahendamist. Suhtumine SVÕ ja SPL-i temaatikasse on kirklik ja emotsionaalne. Mõnel juhul on taustaks isiklik diskrimineerimise kogemus tööil ning soolise ebavõrdsuse vastu astumine. Ollakse ebaõiglast kohtlemist pealt näinud või kellegi käest kuulnud. Juhtidena püüavad nad olla hoolivad juhid, korrigeerides proaktiivselt töötajate palku nii, et valitseks õiglus. Siia rühma kuuluvad kõik intervjueeritud personalijuhid ning pigem naissoost juhtivtöötajaid:

*Paju, juhtivtöötaja4, N: Mina tunnetan, et ma olen hea juht. Mina oma tiimis hoolitsen inimeste eest, hoolitsen, et nad tunneksid ennast võrdsena..... Mina olen hästi nagu võrdsuse poolt, et mind nagu häirib, kui mul on midagi valesti.*

Võimalus eristada erinevaid suhtumisi SPL-sse näitab, et emotsionaalselt tajutakse SPL-iga seotud temaatikat väga erinevalt ning võib oletada, et sellest tulenevalt on ka motivatsioon SPL-iga tegelemiseks erinev. Siit saab järeldada, et SPL-i vähendamise meetmed organisatsioonides võiksid

arvestada seda suhtumiste kirjusust ja sellest tulenevaid reaktsioone (sh vastupanu). SPL-i alane teavitustegevus võiks olla diferentseeritud ja kohandatud kindlatele hoiakugruppidele.

#### 4.2.1.1.2. Arusaamad SPL-i ja soolise võrdõiguslikkuse seosest

Uuringus osalejad seostasid omavahel SPL-i ja soolise võrdõiguslikkuse (SVÕ) probleematika, SVÕ määratleti valdavalt just läbi SPL-i. Valdavalt väljendasid intervjuueeritud toetust SVÕ põhimõttele. Andes hinnangut SVÕ olukorrale ühiskonnas, märkisid mitmed intervjuueeritud optimistlikult, et see on pidevalt paranenud. Seejuures vastandutakse nõukogude ajale kui läbitud etapile, mil väidetavasti esines rohkem naiste diskrimineerimist, tööalast segregatsiooni ja kust arvatakse pärinevat soostereotüübid ning vananenud arusaamad SPL-ist. Teine ajalooline võrdlusperiood oli 90-ndad, mil tajuti soonormide järsku ümberhindamist:

*Lepp, organisatsiooni juht, M: Kui me võtame tagasi mingid üheksakümnendad jälle, siis tegelikult ühiskonnas..., võibolla ka ühiskonna väärtushinnangutest lähtuvalt, oli väga palju nagu..., ütleme siis, noori mehi, kes siis olid nagu vihased ja toimetasid ringi igal pool. Ja ka, ütleme, noorte naiste seas, oli levinud tol ajal, et nagu leiaks omale noore vahva mehe, eks-ole. Et see otsing hoopis midagi muud. Nüüd on ühiskonnas rohkem nagu Põhjamaade sarnane, et me oleme kõik võrdsed, mis ongi ju algusest peale nii olnud, et see, et üheksakümnendatel oli teistsugune situatsioon, see oligi imelik natukene.*

SVÕ edenemise osas loodetakse noortele, uutele põlvkondadele ning ühiskonna küpsemisele (sarnane diskursus esines ka makrotasandi ekspertide intervjuudes, vt [4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)). SVÕ arengut tajutakse kui iseenesest toimivat pikaajalist trendi, mis liigub soodsas suunas. Mõnede intervjuueeritute arvates on olukord SVÕ osas juba piisavalt hea, sest väidetavalt on meie ühiskonnas kõigil võrdsed võimalused. Valdav arvamus oli siiski, et SVÕ osas arenguruumi Eestis jätkub. Mitmed juhtumiuuringus osalenud organisatsioonide töötajad sõnastasid oma visiooni SVÕ soovitud olukorrast, kus lähtuvalt essentsialistlikust ja binaarsest sookäsitlusest on ja jäävad naised ja mehed erinevaks ning teineteist täiendavaks. Selline käsitlus läheb vastuollu soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide saavutamise, sest rõhutab ja ühtlasi taasloob soolist ebavõrdsust ning ei pea võimalikuks ega tingimata soovigi sugude võrdsust:

*Tamm, juhtivtöötaja3, N: Et ma arvan, et on kõigil, nii meestel kui naistel alati võimalik nõ võrdne olla, aga lihtsalt, kuna meie sellised, ma ei tea, bioloogilised omadused ongi erinevad, me olemegi erinevat tüüpi inimesed, siis ma ei arva, et see tegelikult nii suur mure on. Võib-olla ma olen vanamoeline siin. (naerab) Et lihtsalt minul on see tunne, et naised ongi naised ja mehed ongi mehed, aga nad peavad saama lihtsalt koos eksisteerida. Ja sa ei saa kedagi üleliia siis... nõ ülehinnata või paremaks pidada, on-ju.*

Sellised seisukohad, kus naised ja mehed nähakse inimeste ja töötajatena erinevatena ning SVÕ-d ei peeta alati soovitud või võimalikuks eesmärgiks, aitavad alal hoida ja süvendada SPL-i, sest naistele ja meestele omistatakse töötajatena erinevaid võimeid, huvisid ning väärtust (vt ka [4.2.1.5. SPL tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine organisatsioonides](#)).

#### 4.2.1.1.3. SPL-i tõlgendamine erinevatel tähendusväljadel

SPL-i tähenduse mõtestamine inimeste poolt võib toimuda erinevatel tähendusväljadel, mis pakuvad teatud konteksti SPL-i kui probleemi esitamiseks ja SPL-i võimalike seletuste ja lahendusviiside konstrueerimiseks – nt. poliitilised erimeelsused SVÕ tõlgendamisel, majanduslik otstarbekohasus, arusaamad sotsiaalsest õiglusest, juriidiline raamistu, sugudevahelise konkurentsi

raamistu jne. Iga selline tähendusväli sisaldab mõisteid, argumente ja implitsiitseid teooriaid SPL-ist rääkimiseks. Juhtumiuuringus osalejad kasutasid järgmisi raamistuid:

#### *A. Naiste ja laste heaolu raamistu*

Ehkki otseselt ei küsitud SPL-i tagajärgede ja tähenduse kohta, tõid mõned intervjuueeritud välja selle mõju naiste pensionidele ja naiste kasvatada olevate laste heaolule. Need argumentid on esitatud eelkõige madalapalgaliste naistöötajate poolt:

*Lepp, töötaja5, N: et kui ma mõtlen, et mu tuleviku pension on nelikümmend protsenti palgast, eks-ju, siis seal ei ole nagu... See on sihuke hakkamasaamise piiri peal, seal ei ole väga nagu mängida. Et kui sul on kaksikümmend eurot rohkem, siis see annab juba nagu väärtuse. Et selles mõttes see on nagu inimese elukvaliteedile ka oluline.*

*Kuusk, töötaja1, N: No ametisse on sisse kirjutatud kõrgharidusega töö, aga tegelikult palka sa saad niimoodi, et sa pead töötama väga palju, et saada ühte pensionigi aastas. See on keskmisega ju seotud!.... Et minu meelest on meil pigem need nagu probleemid, see, mis sooline on, seda ma ei näe ja seda ma ei tea.*

Madalate palkade ja toimetuleku teema kuulub C. Bacchi (1999) eristatud palgasolidaarsuse diskursusesse, mis esines ka Riigikogu soolise palgalõhe vähendamise seaduseelnõu aruteludes ([4.1.2.3.4. Palgasolidaarsuse probleem: üldine madal palgatase](#)).

#### *B. Sotsiaalse õigluse raamistu*

SPL-i käsitlus toetub siin inimeste arusaamadele sotsiaalsest õiglusest, õiglusest organisatsioonis ja palgasüsteemi õiglusest. SPL-i kõrvutatakse sageli teistlaadi ebavõrdsustega Eestis või organisatsioonis – regionaalse, vanuselise, rahvusliku ebavõrdsusega, aga ka uute tulijate ja vanade olijate palkade erinevusega, mida sageli tunnetati aktuaalsema probleemina kui SPL. Palkade erinevust hinnatakse õiglaseks või ebaõiglaseks paljude kriteeriumide alusel, ka SPL-i võib tajuda õigustatuna või õigustamatuna. Intervjuudes toodi mitmeid näiteid ka õigustatud palgaerinevustest sarnase töö tegijatel ning „õigustatud soolisest tööjaotusest“ organisatsioonis. Ebaõiglastena tajuti sektoritevahelisi palgaerinevusi.

Õigluse raamistu on kõige tihedamalt seotud kahe SPL-i diskursusega Bacchi (1999) järgi: 1) sama (sarnase) töö eest võrdse palga põhimõttega ja 2) samaväärse töö eest võrdse palga põhimõttega.

#### *C. Sooline raamistu*

Sooline raamistu esines ühelt poolt SVÕ pärast südant valutavate sooteadlike intervjuueeritute jutus, ning teiselt poolt – oma põhimõttelisest sooneutraalsest positsioonist rääkides mõnede juhtide poolt ning naistöötajate narratiivides, kes väitsid, et ei ole kunagi tundnud, et neid töökeskkonnas naisena kuidagi eriliselt on koheldud. Läbivalt kasutati soolist raamistut, kõneldes meeste ja naiste väidetavatest soolistest iseärasustest, kasutades soostereotüüpe üldistusi (selline retoorika oli juhtumiuuringus osalejate seas tüüpiline, vt ka [4.2.1.5.2. Soole omistatud tähendused](#)).

Sugude võistluse raamistu ilmneb juhtudel, kus intervjuueeritud räägivad ühest SPL-i varjatud tagajärjest - konfliktidest perekondades, kui naise palk on oluliselt suurem kui mehel ja domineerivad traditsioonilised arusaamad soorollidest. Üks ühiskonnas levinud soonorme on **meesleivateenija mudel** (*male breadwinner model*). Paljuski teadvustamata kujul soodustab see ühelt

poolt organisatsiooni tasandil SPL-i tekkimist ja säilimist läbi meeste ja naiste palgaerinevuse tajutud õigustatuse nii juhtide kui töötajate poolt. Teisalt – selle ilmnemine peresfääri suhetes võib takistada SPL-i vastu protesteerimist või palgatõusu püüdeid naiste poolt (vrd kõrgepalgalise naise stigma pere kontekstis - sedalaadi konflikti vältimiseks on mõned kõrgepalgalised naised kasutanud oma palga suuruse varjamise taktikat suguvõsas).

Soolise raamistu alla kuulub ka naiste karjääriarengu takistuste teema (nn klaaslae diskursus Bacchil (1999)), mis aga siinsetes intervjuudes esines tagasihoidlikult.

#### ***D. Majanduslik raamistu***

Majandusliku ratsionaalsuse raamistu - argumentatsioon tulude maksimeerimise ja tootmise efektiivsuse kaudu – tundub mõnede juhtide arvates olevat vastuolus SVÕ ja SPL-i vähendamise meetmetega. Juhi keeruline valik majandusliku ratsionaalsuse ja sotsiaalse vastutustundlikkuse vahel on esitatud ühe intervjuueeritu arutluses, mis toob esile tavamõtlemises levinud mustri. Sedalaadi dilemma lahendamine neoliberaalsete majandusedu väärtuste eelistamisega aitab kaasa SPL-i säilimisele:

*Tamm, juhtivtöötaja2, M: Ja siis teisest küljest me ühiskonnana nagu kasvame ja saame aru, et selle ratsionaalsuse kõrval me peame lihtsalt oma maailmapilti natukene muutma ja arvestama sellega, et kuigi see ei ole ratsionaalne, siis me peame seda tegema... teistel põhjustel. ... Kui sa vaatad nagu ärijuhi seisukohast, siis ratsionaalsetel põhjustel sa ei peaks niimoodi käituma, sa ei peaks eelistama... Või noh, robustselt öeldes sa võiksid ju maksimeerida oma tulusid, eks-ole. Aga kui sa tahad olla sotsiaalselt vastutustundlik, siis sa ei käitu nii. ... võtame siis hüpoteetilise situatsiooni, et sul on kaks kandidaati. Ühevanused... Oletame, et nad on mõlemad kolmkümmend viis näiteks. Ei, võtame veel keerulisema situatsiooni. Nad on mõlemad kakskümmend kaheksa. Üks mees ja teine naine. Ja kuna nad on võrdselt võimekad, siis tõenäosus, et naine läheb lapsepuhkusele, on olemas. Mees ei lähe. Või noh, ütleme, et see on väga vähetõenäoline, et ta läheb. Vähem tõenäoline. Ehk siis selline tõenäosus, et järgmise kahekolme aasta jooksul tuleb sul tegeleda uuesti inimese väljaõpetamisega, sul tekib mingi slowdown oma protsessides, on selgelt naiste puhul suurem. Ratsionaalselt sa peaksid siis võrdsete tingimuste puhul pigem eelistama meest... Tõenäosus, et mees jääb koju nendega, on ju väiksem! Et puhtalt ratsionaalselt on suurem tõenäosus naiste puhul, et see tuleb, et see effort organisatsioonil lähiaastatel tuleb. See valik tuleb sul teha.*

Arvatakse, et juhtide teadlikkusel on suur roll SPL-i vähendamisel organisatsioonides just põhimõttelise valiku tegemisel – kas alluda kitsalt mõistetud majandusliku ratsionaalsuse loogikale või arvestada ka laiemaid sotsiaalseid kohustusi („Moraalne valik või kauboikapitalism“).

#### **Millist raamistut ei kasutatud?**

Intervjuudes (erinevalt Riigikogu arutlustest) ei mainitud SPL-i seost juriidiliste regulatsioonidega, tööandja kohustust edendada SVÕ-d (Vrd Praxise uuring tööandjate õigusteadlikkusest, Turk jt 2015).

#### **4.2.1.1.4. SPL-i määratlemine**

Lisaks üldisele suhtumisele SPL-i ja SVÕ temaatikasse uurisime ka arvamusi ja teadmisi SPL-i kohta, paludes juhtumiuuringus osalejatel oma sõnadega SPL määratleda. Intervjuueeritute seas esines nii

ähmaseid tavateadvuslikke arusaamu kui täpset ja kompetentset teadmist SPL-i sisu ja arvutamise kohta.

- **Ähmane arusaam**

Inimesed, kelle jaoks SPL-i ja SVÕ probleematika on kauge, ei oma ka täpset arusaama SPL-i tähendusest (vt lähemalt probleemi ignoreerijad, distantseerujad, [4.2.1.1.2. Üldine suhtumine SPL-sse](#)):

*Kuusk töötaja4, N: Hmm... Mis ta on siis..., et mingitel teatud aladel saavad mehed rohkem palka või pakutakse neile rohkem palka või siis ka vastupidi. Midagi sellist.*

Ähmaste arusaamade esitust iseloomustas tüüpiliselt ka kõhklev väljendusviis.

- **SPL-i statistiline määratlus**

Mõned juhtivtöötajad suutsid SPL-i määratleda üldistatud statistilise näitajana (meeste ja naiste keskmiste tunnipalkade erinevusena). Seejuures väljendas mitu intervjuueeritut kahtlust üldise SPL-i statistilise näitaja korrektsuses (selline SPL-i palgalõhe kahtluse alla seadmine esines ka mõnede makrotasandi ekspertide poolt, [4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)). Selle retoorika kohaselt on SPL-i näitaja liiga üldine ega arvesta sektorite, ametite või tööülesannete spetsiifikat:

*Tamm, organisatsiooni juht, M: Ma ei eita probleemi, aga ma arvan, et see on võimendatud, ja see võimendus tuleb võibolla sellisest, nagu ma enne ütlesin, äkki ebatäpsest statistikast? Kus see statistika tehakse liiga nagu... No loomulikult öeldakse, et on suur vale, väike vale ja statistika, eks-ju. Et tehakse nagu liiga üldiseks see ja selle juurde tehakse pressiteade ja siis tehakse mingi diskussioon ja asi ja siis nagu tekibki see, on-ju. Et mina olen selline inimene, et mulle meeldivad nagu näited. Et ma tahaks nagu näiteid saada. Kus see siis nagu on, eks-ju.*

SPL-i agregeeritud käsitlus seatakse kahtluse alla, sest see ei arvesta rühmasiseseid erisusi:

*Kuusk, juhtivtöötaja2, M: No ma arvan, et eks ta ikkagi on oluline teema. Selles mõttes, et see on üks teema, millega tuleks tegeleda. Aga ma arvan, et see on jälle üks sihuke teema, millega ei saa tegeleda nagu üldistades, eks-ju, et nagu... No inimesed on kõik ikkagi väga erinevad. Erinevate soovidega ja erinevate võimetega ja... Et see oleks nagu... Siin ei saa niimoodi kirvega lüüa, et pooled on mehed ja pooled on naised ja... Või noh, ma arvan, et see issanda loomaaed on palju kirjum. Et on erinevaid naisi, on erinevaid mehi.*

Samas ei kiida seesama respondent heaks soolise diskrimineerimise praktikat:

*Kuusk, juhtivtöötaja2, M: Ja noh, kindlasti ma ei kiida seda heaks, kui kellelegi makstakse vähem palka puhtalt sellepärast, et ta on naine või... See on tõesti väga, väga halb. Et selle vastu ma arvan küll, et peaks nagu midagi tegema.*

Statistilise määratluse kasutamine võimaldab distantseerumist SPL-i probleemist, lükata see oma haardeulatusest välja.

- **Võrdse, sama või võrdväärse töö eest võrdse palga põhimõte, „õiglane” ja „ebaõiglane” SPL**

Võrdse töö eest erineva palga saamine on domineeriv SPL-i määratlus. Seejuures on tavateadvuses segamini erinevad tööde võrdlemise alused - konkreetsete ametikohtade (sama töö) võrdlemine (*equal pay*), samal ametikohal tehtavate erilaadsete tööde võrdlemine, sarnaste või võrdväärsete tööde võrdlemine (*pay equity*), organisatsiooni sees eri ametikohtade palkade võrdlemine, eri organisatsioonides samade ametikohtade palkade võrdlemine (*pay parity*). Tähelepanuväärne on „õiglase” ja „ebaõiglase” SPL-i eristamine:

*Kuusk, töötaja5, M: No see peaks olema selline, et kaks inimest, mees ja naine teevad sama tööd, samad ülesanded samaväärse panusega, aga palk on erinev. See oleks see palgalõhe, mis oleks ebaõiglane.*

Palgaerinevus võib olla tajutud õiglasena, kui sama ametinimetusega inimesed teevad eri mahu või vastutusega töid:

*Kuusk, töötaja5, M: Väga tihti võib olla jälle niimoodi, et ametinimetused on samad, aga ülesanded on teised, et siis võib seal olla, et siis selle sama ametikoha peal on see palk diferentseeritud. Mitte nagu soolise... Mitte sugude vahel, vaid lihtsalt see, et erinevate ülesannete vahel. Et siin on see, et mõni on mingil projektil ja teine on teisel projektil ja vastavalt sellele, kuidas need palgarahad on määratud, siis sealt võib tulla see erinevus, aga see ei ole niimoodi, et meeste ja naiste vahel oleks see erinevus, vaid see võib nagu igal pool olla, see erinevus.*

Toodi esile olukord, kus saab võrrelda samal ametikohal töötavate inimeste erinevat töömahtu ja -intensiivsust. Palkade erinevust tajutakse selles olukorras õiglasena:

*Kuusk, töötaja7, N: Kuna mu abikaasa töötab täpselt samas kohas ja tema on siis [kõrgema ametikoha nimetus samas organisatsioonis]... No tema palka ma tean. Aga vot, see ongi, et seda võrdlust ei ole võimalik teha. Et meil on palgavahe küll kuskil üks koma seitse korda, aga tema töö hulk on umbes kaheksa korda suurem kui mul! Või noh, kuus. Et ta on väga palju efektiivsem. Ja ta on muidugi ka [ametinimetus] väga palju parem kui mina, on-ju. Et tal ongi seda kuus korda rohkem tööd teha lihtsam kui mul, eks-ju. Et mul lihtsalt aeg ei... Mul ei ole aega nii palju tunde nädalas, eks-ju.*

Õiglasena tajutud palgaerinevus haakub uuringus osalejate poolt esitatud domineeriva „unikaalsete” ja „võrreldamatute” tööde diskursusega ([4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#), [4.2.1.2. Palgakujundus](#)).

Mitmed spetsialistid on osutanud levinud valearusaamale, mis samastab üldise SPL-i (statistilises mõttes) ja võrdse palga põhimõtte (ENÜ, 2019). Samas võimaldab sedalaadi määratlus midagi ette võtta organisatsiooni tasandil – teadvustada ebaõiglaste palkade probleemi, võrrelda ametikohti ja tööülesandeid, protesteerida (pöörduda Tööinspektsiooni või kohtu poole). Intervjueeritud juhid ja töötajad on veendunud, et juhtide teadlikkusel on suur roll SPL-i vähendamisel organisatsioonides. Leiti, et juhi ülesandeks on jälgida, et tema töötajatel sama positsiooni ja sama kvalifikatsiooniga ametikohtadel oleks võrdne töötasu ning olla proaktiivne, kui töötaja ise ei söanda küsida väärlist palka.

Toome näite ühest kompetentsest ja mitmekülgsest SPL-i määratlusest, mis osutab asjaoludele, mida palkade võrdlemisel organisatsioonis peab arvesse võtma ning mis toob välja ka SPL-i struktuursed põhjused:



*Lepp, personalijuht, N: Sooline palgalõhe on minu jaoks see, kui sama keerukusastmega ja nõ täpselt sama taseme tööd tegevad mees ja naine saavad sama töö eest erinevat palka. Lähtuvalt siis... Ehk siis... seda on alati keeruline öelda, aga nad teevad sama tööd sama vastutusega ja neil on sama kogemus ja töö kvaliteet. Või isegi, et üks teeb paremini või tublimini, aga ta saab vähem selle eest raha. Et see on kindlasti minu jaoks palgalõhe. Me ei saa võtta kõiki mehi versus naisi palgalõhesse. Või noh, selles mõttes, et see palgalõhe peaks arvestama seda, et me võrdleme võrreldavaid asju, esialgu vähemalt, et minu meelest Eestis praegu seda palgalõhet tõstabki see aspekt, et meil on naised, suur hulk naisi töötamas nõ siis madalamat palka saavatel positsioonidel ehk siis kus ongi väiksem töö keerukus ja palgad madalamad. Selles sektoris, valdkonnas. Ja mehed pigem töötavad siis keerukamaid oskusi nõudvatel ametikohtadel, kus on õigustatud, et palgad on kõrgemad. Mis ei tähenda seda, et ma toetaks seda, et nii peaks ühiskonnas olema. Aga põhimõtteliselt ma arvan, et see suur palgalõhe nagu Eestis on praegu. Ja seda näitab ka meie amet, et kui me võtame meeste keskmise palga versus naiste keskmise palga, siis on palgalõhe naiste kahjuks, kui ma võtan seda tööpereti, palgalõhe sama nagu tööpere tasemel, siis meil seda palgalõhet sellist ei ole. Ehk siis nagu töö keerukuse järgi võrreldes versus nagu siis puhtalt keskmine palgalõhe.*

Kõikides uuritud organisatsioonides olid juhtivtöötajad üldjuhul kompetentsemad SPL-i määramisel võrreldes teiste töötajatega, kelle seas esines enam ähmaseid arusaamu ja sellest temaatikast distantseerumist.

### Kokkuvõte ja järeldused

- Intervjueeritud on SPL-ist teadlikud eeskätt ühiskonna tasandil, oma organisatsioonis seda pigem ei tajuta (v.a. need, kes on ise kogenud ebaõiglast kohtlemist) (vt [4.3.2. Kogemuslood: SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad tööturul](#)). Teisisõnu, SPL-i ei peeta otseselt enda ega enda organisatsiooni probleemiks. SPL-i mittetajumist oma organisatsioonis on leidnud ka varasemad uuringud (vt Khoreva 2011). SPL-i otsest mõju võidakse tajuda peresfääris – naise kõrgem palk võrreldes oma partneri palgaga võib teatud perekonnakontekstides tekitada probleeme.
- Intervjueeritud esindasid kogu positsioonide spektrit suhtumises SVÕ ja SPL-i problemaatikasse – alates pooltõrjuvast teadmatusest kuni teadliku aktiivsuseeni. Üldise suhtumise alusel SPL-sse võib uurimuses osalejate seas eristada järgmisi positsioone: vähene teadlikkus, teadlik distantseerumine, kahtlemine, passiivne teadmine, aktiivne teadmine. Eristatud positsioonidest ei saa esile tuua, milline on tüüpiline ja milline vähem levinud – intervjueeritud jagunesid nende vahel enam-vähem ühtlaselt. **Võimalus eristada erinevaid suhtumisi SPL-sse näitab, et emotsionaalselt tajutakse SPL-iga seotud temaatikat väga erinevalt ning võib oletada, et sellest tulenevalt on ka motivatsioon SPL-iga tegelemiseks erinev. Sellest tulenevalt, SPL-i vähendamise meetmed organisatsioonides peaksid arvestama suhtumiste kirjusust ja sellest tulenevaid reaktsioone (nt vastupanu). SPL-i alane teavitustegevus võiks olla diferentseeritud ja kohandatud kindlatele hoiakugruppidele.**
- SPL-i mõtestamine toimus järgmiste tähendusväljade raames: sooline võrdõiguslikkus, sotsiaalne õiglus, majanduslik ratsionaalsus, naiste ja laste heaolu. Tähendusväljade paljusus võimaldab teavitustegevuses SPL-i problemaatikat raamistada erinevalt. Näiteks võib seda julgelt esitada väljaspool sootemaatikat, rõhutades sooneutraalset sotsiaalse õigluse perspektiivi (vt Saari 2013).
- Intervjueeritud määratlesid SPL-i kahte moodi: üldistatud statistilise näitaja kaudu või mainides nõuet maksta võrdse või sama töö eest võrdset tasu (domineeriv). Teadlikumad



määratlused pärinesid pigem personalitöötajatelt ja juhtidelt, kes töid välja SPL-i arvutamisega seotud probleeme. SPL kõrvutati teiste palgaerinevustega ning seostati õigluse mõistega. **Ei olda teadlik, et SPL-i ja võrdne tasu samalaadse töö eest ei ole samatähenduslikud ning kattuvad vaid osaliselt.** Tunnistatakse, et erinevate tööde võrdväarsuse hindamine on keeruline nii töötajale kui tööandjale, ent ollakse veendunud selle vajalikkuses SPL-i vähendamiseks. Selle põhimõtte rikkumist tajutakse kui ebaõiglast jaotust ning „õigustamata“ palgalõhet.

- SPL-i erinevad käsitlused on tavateadvuses eristamata. Ühelt poolt määratleti SPL-i kui makrotasandi statistilist indikaatorit (SPL-i arvutamine läbi meeste ja naiste keskmise tunnipalga suhte). Teiselt poolt keskenduti soolisele palgaerinevusele organisatsioonis, mille üks ilming on võrdse töö eest võrdse tasu maksmine (fikseeritud seaduses kui kohustuslik põhimõte).

#### 4.2.1.2. PALGAKUJUNDUS

- Millised on organisatsioonide palgakujundamise süsteemid? Millist rolli mängib sugu palgakujunduse praktikates? Kuidas kujundavad palgasüsteemid SPL-i organisatsioonides?

##### Lühikokkuvõte

- Formaalsed palgakujundamise põhimõtted kujundavad tegelikke palgapraktikaid vaid osaliselt. Palkade kujundamisel mängivad märkimisväärset rolli subjektiivsed ja vaikumisi soolistatud hinnangud tööde väärtuste kohta.
- Tüüpilised on individuaalsed palgakokkulepped ja -läbirääkimised, kus töötajal tuleb põhjendada oma „kasulikkust“ organisatsioonile.
- Kõigil töötajatel ei ole võimalust värbamisel ega organisatsioonis töötades palga üle läbi rääkida – tüüpiliselt madalamatel, väheväärtustatud ja rutiinseid töid hõlmavatel ametikohtadel, kust leiab enamasti (vanemaid) naisi.
- Initsiatiiv palgatõusu küsimiseks lasub valdavalt töötajal, mis annab eelise kõrgematel kohtadel paiknevate ja ühtlasi kõrgemapalgalistele, tüüpiliselt meestöötajatele.

##### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Kleepuv põrand** – diskrimineeriv muster tööturul, kus toimub eelkõige naistöötajate ning teiste haavatavate gruppide hoidmine madalamatel ja vähemväärtuslikel töökohtadel, kust ei ole enamasti võimalik karjääriredelil tõusta.
- **Palkade kujunemise tagamaad** – jagatud kultuurilised arusaamad sobivast palgast teatud töödele ja töötajate gruppidele, mida kujundavad sugu, klass, etnilisus jne. (Koskinen Sandberg 2017; Figart jt 2002). Isegi organisatsioonides, kus on kasutusel formaalsed palgasüsteemid, mõjutavad need arusaamad reaalseid palgakujunduspraktikaid ja toodavad seeläbi soolist jm ebavõrdsust. Nende jagatud arusaamade mõju palgasüsteemides jääb aga märkamatuks, sest formaalsed tööde väärtuste ja soorituste hindamise süsteemid aitavad palgaerinevusi legitimeerida (Koskinen Sandberg 2017).
- **Palgasüsteemide vaikumisi soolistatus** – väliselt neutraalsete palgasüsteemide taga peituvad soolistatud eeldused (Acker 1992).
- **Soolised erinevused palgaküsimisel** - mehed küsivad naistest suuremat palka (Babcock & Laschever 2009).

- **Soolised erinevused palgaläbirääkimiste tulemustes** - palgaläbirääkimiste tulemusel makstakse meestele suuremat palka kui naistele (Stuhlmacher & Walters 2006).

Organisatsioonides käibel olevaid palgasüsteeme on SPL-i seisukohast oluline uurida, sest kuigi palgasüsteemid näivad paistavad väliselt sooneutraalsed, on nad vaikumisi soolistatud ehk nende taga peituvad soolistatud eeldused (Acker 1992). Teatud palgamaksmise põhimõtted ja palgapraktikad kujundavad SPL-i, aidates seda suurendada või vähendada.

Järgnevalt tutvustame uuritud organisatsioonides esinenud palgasüsteemide eripärasid ja palgapraktikaid ning toome välja, millised on nende (võimalikud) tagajärjed SPL-i kujundamise seisukohast.

Tabel 6. Palgasüsteemid organisatsioonides ja SPL-i kujundavad asjaolud neis

Palgapraktika, palgasüsteemi eripära	Probleem või tagajärg SPL-i seisukohast	Väljavõtte intervjuust	Millises organisatsioonis esineb?
Organisatsiooni ebastabiilne rahastus: projektipõhine töö ja sõltumine välisest projektirahastusest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõrgema palgataseme, listasude ja palgatõusu eelduseks on osalemine projektides. Eelkõige madalamatel ametikohtadel (kus töötavad valdavalt naised), on vähem võimalusi projektidega liituda.</li> <li>• Projektides osalemine võib eeldada lisatööd väljaspool tavapärasest tööaegast, mis on sobivam töötajatele, kellel on vähem hoolduskohustusi (tüüpilisemalt mehed).</li> </ul>	<i>Kuusk, organisatsiooni juht, M: kindlasti kõikide inimeste palkasid aegajalt tõstetakse. Me ei tõsta kunagi reeglina palka kõigil korraga ühe palju. Et tõstamegi niimoodi, et tuleb mingi uus projekt, mõnel inimesel siis tõuseb, teisel tõuseb võibolla aasta pärast.</i>	Kuusk
Palgavõrdsus pole alati võimalik või soovitatav: „unikaalsed“ ja „võrreldamatud tööd“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töid on töötajate ja juhtide sõnul keeruline standardiseerida ja võrrelda, projektis osalejatel ja samal ametikohal töötajatel erinevad ülesanded ja vastutus; tekib subjektiivne palgakujundus, kus sugu mängib implitsiitset rolli.</li> </ul>	<i>Kuusk, töötaja5, M: Ma ei näe, et meil siin Kuuses see väga võimalik oleks! Meil seda [konkreetses töös nimi] on vähem, kus saaks natukenegi standardiseerida, et... kõigil oleks ühesugused kohustused. Aga meil on sihuke väga [...] projektipõhine ja need projektid ei ole... No ühest seinast teise on nende sisu, et siis on nagu suht raske seda standardiseerida. Näiteks järgmine aasta võib tulla mingi muu projekt, mis on hoopis mingist teisest puust ja...</i>	Kuusk, Paju

		<p><i>ja see on, jah, ma arvan, suht keeruline, see standardiseerimine siin. Pigem ongi siin see selline juhtumipõhine.</i></p> <p><i>Lepp, juhtivtöötaja2, M: Mul endal on ka osakonnas [ametikoha 1 nimi] terve hunnik ja siis on [ametikoha 2 nimi]. Ja kõikide palgad erinevad mingil moel. Mingitel põhjustel. Kui kaua sa oled tööl olnud, mis on su haridus, kui kiiresti ja efektiivselt sa teed oma asju jne, et sellised vahed on tõesti olemas, et kui nõ tiimi sees või osakonna sees keegi tuleb küsima, et "Kuule, miks minu palk on väiksem kui temal, siis ma suudan seda kindlasti põhjendada just selliste faktoritega. Et kas ta on efektiivsem või ta vastutab millegi eest rohkem, kas ta teeb ületunde... No ma ei tea, mis iganes. Et mitte sellepärast, et ta on naine või mees, aga lihtsalt sellepärast, et ta teeb teatud asju teistmoodi või rohkem kui teine töötaja.</i></p>	
<p>Palgaläbirääkimiste ebaühtlane kättesaadavus olemasolevatele töötajatele: formaalsete või regulaarsete palgaläbirääkimiste puudumine või ebaregulaarsus, individuaalsed palgaläbirääkimised, milleks peab initsiatiivi näitama töötaja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelkõige madalamatel ametikohtadel rutiinsemaid töid tegevatel (nais)töötajatel on vähem võimalusi ise palgaläbirääkimisi alustada (vähem julgust, ebamugavus, oma töö väärtuse madalam hindamine jne.). Eelkõige nende töötajate jaoks palgaläbirääkimisi ei toimugi.</li> </ul>	<p><i>Kuusk, töötaja6, N: Et vahepeal ma tunnen, et meil on ka hästi palju seda, et kui sa ise ei lähe nagu midagi nõudma endale juurde, ega keegi nagu otseselt ei tule sulle pakkuma. Keegi ei tule mingi, et "Sa oled nii tubli olnud! Ma annan Sulle nüüd palgatõusu!" Ja see on see, et sa pead ikka ise minema ja nagu argumenteerima, et miks sa võiksid saada palgatõusu, sest ega keegi sulle ise seda pakkuma ei tule.</i></p>	<p>Kuusk, Lepp, Paju, Tamm</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja ülesandeks on põhjendada miks ta palgatõusu „väärrib“. Juhtkonna jaoks argumendid: kui palju on töötaja toonud organisatsiooni (projekti) raha / kasumit või teinud muid subjektiivselt olulisi tegevusi. Seda on kergem teha kõrgematel ja prestiižsematel ametikohtadel töötajatel, kelle töö paistab enam silma.</li> <li>• Palgäläbirääkimiste alustamisel ja kulgemisel on määrav töötaja tunnetus oma „väärtuse“ kohta organisatsioonis. Naissoost töötajad (eriti nt vanemaealised, osaaajaga, väikelaste või muu hoolduskoormusega töötajad) võivad olla selles osas enesekriitilisemad ja hinnata oma väärtust madalamalt, mis takistab neil juhiga palga teemal vestlusi algatamast. Nende töökohad ei võimalda enamasti nähtavat, mõõdetavat või juhtkonna jaoks subjektiivselt olulist „väärtust“ luua, paistavad vähem silma.</li> </ul>	<p><i>Kuusk, töötaja2, N: Oi, ei, praegu kindlasti mitte! [ei plaani palka juurde küsida] Ma leian, et kui laps on haige, siis ma ju jälle olen kodus ja... [...] Ma juba sellepärast ei ole täiskohaga, et siis ma saan nagu vabamalt ära minna, kui mul on vaja ikkagi minna.</i></p> <p><i>Kuusk, töötaja6, N: Ja kindlasti ka ülemused tunnetavad võibolla ja ongi see, et kui sa tuled küsima palka juurde, kui sul ei ole see hästi argumenteeritud ja sa võibolla oled mitte nii kasulik, on-ju, siis tal tõenäoliselt ei ole seda motivatsioonigi anda sulle seda palka juurde. Aga kui sa lähed sinna ja sa päriselt oled kasulik, sa teed mingeid väga olulisi asju, sa kirjutad näiteks projekte, mis toovad kõik raha sisse, on-ju, siis loomulikult on sulle võimalus pakkuda seda mingit kõrgemat palka.</i></p> <p><i>Paju, juhtivtöötaja3, M: Sa pead tõestama, et see sinu üksus, millega sa tegeled, toob ettevõttele ka sihukest kasu, on-ju. Näiteks kui me loome uue ametipositsiooni, siis on väga raske tegelikult sellele ametipositsioonile maksta sellist palka, nagu turult nõutakse. Sellepärast, et meil tuleb nagu tõestada kõigepealt, et see positsioon kas toob mingit lisaraha või aitab hoida mingisuguseid kulusid kokku, optimeerib protsesse, on-ju, et põhimõtteliselt iga positsioon peab oma selle raha välja teenima.</i></p> <p><i>Tamm, organisatsiooni juht, M: No näiteks ma olen ise seda teinud, et kui inimene tuleb palka juurde küsima, siis ma olen alati küsinud, et "Väga hea. Tore. Aga miks?" No lihtsalt, et inimene on enda jaoks läbi mõelnud selle asja.</i></p>	<p>Kuusk, Paju, Tamm</p>
--	--	--	--------------------------

<p>„Võtmeametikohtade“ kõrgem väärtustamine ja tasustamine: teatud „unikaalseid“, „lisaväärtust“ toovaid“ ja „erilisi“ töid tegevate töötajate kõrgemalt tasustamine ja/või neile lisatasude maksmine, et neid organisatsiooni hoida ja motiveerida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Võtmeametikohtade“ tuvastamine toimub suuresti subjektiivsetel alustel ning võib lähtuda soostereotüüpsetest eeldustest.</li> <li>• Eelkõige madalamatel ametikohtadel paiknevad ja rutiinseid töid tegevad naistöötajad teevad organisatsiooni toimimiseks hädavajalikku tööd, kuid nende tööd ei väärtustata ega hinnata, vastupidiselt „võtmeametikohtadel“ töötajatega. Sellistel ametikohtadel töötavad valdavalt (vanemad) naised.</li> </ul>	<p><i>Kuus, töötaja7, N: mõnel töötajal on lihtsalt mingid spetsiifilised oskused. Et kui teda kinni ei hoita, ütleme, näiteks palgaga, sest töötingimused on meil minu meelest täitsa okei [...] No kui tal on mingid spetsiifilised oskused, siis talle tulebki maksta selle kaheksa tunni eest rohkem kui teisele inimesele, kes on võibolla samal ametikohal, on-ju. Aga ametikoht on üks ja sama. [...] No tegelikult see on ka kõikide ülejäänud inimeste, kes seal grupis on, see on ka nende huvi. Sest nemad ei suuda seda lahendada.</i></p> <p><i>Lepp, töötaja5, N: No meilt nõutakse, et meil oleks kõrgharidus, aga kui meie palk jääb nagu alla keskmise, siis see ei tundu nagu väga õiglane. Et tema [juht] tahtis seda kohe muutma hakata, aga siinemaani ei ole selleks midagi saanud midagi teha. Et see ei ole muutunud. Väga palju. Noh, kui sul tõstetakse natukese võrra, siis see väga palju ei aita, kui see on brutopalk, mida tõstetakse, ja samas maksud lähevad ikka maha. Ja sa võidad mingi kakskümmend eurot ainult.</i></p>	<p>Kuus, Lepp, Tamm</p>
<p>“Parimatele” töötajatele kõrgema palga maksmine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selline näiliselt sooneutraalne palgapoliitika võib aga olla eelkõige naistöötajatele ebasoodne – eriti neile, kes töötavad madalamatel ametikohtadel, kus on vähem vastutusrikkad ja rutiinsemad tööd ning kus ei ole võimalusi nn silma paista ega oma töövaldkonda arendada – ülesanne, mida enamike ametikohtade tööülesannete hulgas</li> </ul>	<p><i>Lepp, personalijuht, N: Ma ütleks, et juhid ei lähtu siin soolisest palgamääramise põhimõttest, et pigem on tunne see, et kõigile tahaks rohkem maksta, aga kuna sul raha ei ole, siis pigem on see, et sa tahad maksta kõige tugevamatele ja kõige parematele, et nemad oleksid motiveeritud ja tahaks jääda ja oleks vastavalt panusele väärtustatud. Ehk siis ikkagi kõige olulisem või määravam on lisaks sellisele... No ühelt poolt ongi see majasisene õiglus ehk siis see, kes teeb vastutusrikkamat tööd ja kellel on siis vastutusrikkamad ülesanded ja kelle töö kvaliteet</i></p>	<p>Lepp</p>

	<p>polegi. Seega annab selline palgapoliitika eelise juhtivtöötajatele, kelle hulgas on proportsionaalselt enam mehi. Samuti jääb ebaselgeks, kes, kuidas ja milliste kriteeriumite alusel selgitab, kes on „parimad“ töötajad. Selline palgapoliitika näib subjektiivne.</p>	<p><i>vastab kõikidele ootustele või ületab neid pluss ta annab sisendit valdkonna arendamisse ja isegi juhib neid arendusi, et siis kindlasti need inimesed on need, kellel vaadatakse, et neil oleks nõ kõrgemal palk.</i></p>	
<p>Tööperestamise põhimõte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei pruugi garanteerida palgavõrdsust tööpere siseselt, eriti siis kui läheb vastuollu väärtuspunkti süsteemiga (vt järgmine punkt)</li> <li>• Tööperestamise ebaühtlane rakendamine ja teadlikkus juhtide hulgas suurendab palgakujunduse subjektiivsust.</li> </ul>	<p><i>Lepp, juhtivtöötaja2, M: Ma ei tea tööperedest midagi. Ma arvan, et äkki see on lihtsalt minust mööda läinud. Kuna see tundub nii jabur asi, siis ma ei... Võibolla on väga oluline asi tegelikult, et kõik räägivad ja räägivad, aga ma ei ole kuulnud vähemalt. [...] Ma ei tea, mis ma selle peale hakkaks? Ma ei kujuta ette, mis see mulle annaks.</i></p>	<p>Lepp, Paju</p>
<p>Väärtuspunkti süsteem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööperestamise põhimõttega kohati vastuolus. Töödele omistatakse teatud väärtus. Ametikohtade väärtuste hindamine keeruline, viidatakse „unikaalsetele“ ja „võrreldamatutele“ ametikohtadele (vt ülalpool): sama tööd tegevatele töötajatele erineva palga maksmise õigustamine.</li> </ul>	<p><i>Lepp, töötaja7, N: Sisuliselt saab ka selle taseme sees [erinevat palka] maksta. Niimoodi, et kõik, kes meil oma väärtuspunktidelt lähevad sinna [ametikoha nimi] kaks, saavad kõik ühte palka - ei. Ei saa. Sest et ega meil ka kõik [ametikoha nimi] osakondade võrdluses ei ole täpselt ühesugused. Nad on ikkagi erinevad ühelt poolt, teiseks peab seal jääma ikkagi ka mingisugune osa, mis sõltub inimesest. [...] Ma arvan, et seda kõike peab siiski arvestama.</i></p> <p><i>Tamm, personalijuht, N: Aga kuidas mina olen, ütleme, ettevõtte sees lähtunud, kus meil on ju ka väga erinevad inimeste profiilid ja väga erinevad ametid, et siis need emotsioonid nagu kõrvale jätta, siis meie tugineme puhtalt sellele, et me kaardistame ära inimese... No põhimõtteliselt</i></p>	<p>Lepp, Tamm</p>

		<p><i>paneme ta tööle mingisugused väärtuspunktid taha. Et aru saada, puhtalt siis sugu kõrvale jättes, et kui väärtuslikku tööd ta just meie ettevõtte jaoks teeb. [...] Et me diferentseerime siis pigem selle väärtuse alusel, mitte see, et tingimata ameti... See ametinimetuse ei anna... Vähemalt ma tahaks loota, et ka selle asja tulemusel, et ametinimetuse ise ei anna mingisugust palka nagu ette, vaid ikkagi me vaatame seda väärtust.</i></p>	
<p>Palkasid kujundab „turg“, sh lähtumine Fontese palgauuringust</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatud (eelkõige enam teenivate) ametikohtade puhul on juhtkonnale oluline, et töötaja palk vastaks üldisele palgatasemele turul ehk arusaam õiglasest palgast arvestab organisatsiooniväliseid asjaolusid.</li> <li>• Eelkõige tõusevad nende töötajate palgad, kelle järele on suurem „turunõudlus“, näiteks IT-töötajad, kelleks on valdavalt mehed.</li> </ul>	<p><i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: kui ta [personalijuht] näeb, et keegi on väga palju alla selle keskvärtuse, siis ta saadab selle info juhile ja ütleb, et “Kuule, Sinu inimeste pilt on selline võrreldes selle palgaturuga, et need inimesed, tundub, et nad on kakskümmend protsenti alla keskmise.” Me tahame olla ikkagi seal keskmise lähedal või üle selle. Et “Need on alla. Vaata palun üle, võibolla me oleme nende tööväärtuspunktide arvestamisega ise eksinud, võibolla see inimene on alamakstud ja me peame korrigeerima tema palka, on-ju... Et selline diskussioon kord aastas toimub.</i></p>	<p>Lepp, Paju, Tamm</p>



<p>Palgaastmestikud</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate paigutamine palgaastmestikule suuresti subjektiivsetel alustel.</li> <li>• Töötajad ei ole alati teadlikud palgatasemete olemasolust, ei saa aru, mille alusel neid teatud astmele paigutatakse.</li> <li>• Formaalne palgaastmestik ei hoiä ära suuri palgakääre.</li> <li>• Ei ole kehtestatud palkade ülempiire, mis soodustab SPL-i.</li> </ul>	<p><i>Lepp, personalijuht, N: Töötaja varasem kogemus ja siis ka nende kriitiliste oskuste tase, võrreldes siis ikkagi teiste sama tööd tegevate inimestega. Et kas ta on algaja või on ta siis... Ehk siis ikkagi varasemalt haridust ja kogemust ja oskusi. Ja hiljem... Või noh, nõ selle põhjal. Ja hiljem siis tema palgamuutus sõltub siis tema töö kvaliteedist. Et kui hästi ja kui palju ta teeb, kui palju ta nõ... No palju asju selgub ju töö käigus, et kui kvaliteetselt ta suudab oma teadmisi rakendada [...] See on pigem ikkagi subjektiivne. Selles mõttes, et selliseid lahtreid või matemaatikat nüüd, et me kasutaks ühte või teist valemit, sellist nagu otsesest hindamist... No sellist asja palga määramisel otseselt ei tehta, et pigem see on siis vahetu tagasiside sellele inimesele, et kas ja kuidas.</i></p>	<p>Lepp</p> <p>Paju</p> <p>Kuusk</p> <p>Kuusk</p>
<p>Palgaläbirääkimised värbamisel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palgasoovi ei küsita kõigilt töötajatelt, eelkõige madalamatel ametikohtadel on palk ette antud.</li> <li>• Kui töötaja küsib madalamat palka, kui tööandja on valmis maksma, võetakse ta esialgu sellise palgaga tööle ning palk ühtlustatakse sama tööd tegevate kolleegidega hiljem. Annab eelise meestele, kes küsivad värbamisel naistest keskmiselt kõrgemat palka (Babcock &amp; Laschever 2009) ja kellele seda ka palgaläbirääkimiste tulemusel makstakse (Stuhlmacher &amp; Walters 2006).</li> </ul>	<p><i>Tamm, töötaja6, N: Oligi etteantud palk. Oli tööleping ja etteantud palk, jah. Ta ei kujunenudki kuidagi. Sest esialgu, nii kaua kui ma olin katseajal, siis mul lisatasu ei tulnud, siis pärast tuli nagu lisatasu. Aga ta ongi nii. Siin on ette määratletud vist, kui palju saab see [üksuse nimi] töötaja siis palka.</i></p> <p><i>[...]</i></p> <p><i>Intervjueerija: Et siis põhimõtteliselt oli selline olukord, et Te pidite kas nõus olema või mitte nõus olema?</i></p> <p><i>Tamm, töötaja6, N: Jah. Jah. Ma tegelikult mõtlesin, aga kuna mul oli, nagu ma ütlesin, ravikindlustust vaja, siis ma mõtlesin, et ma võtan selle koha vastu. Alati saab ära minna.</i></p>	<p>Lepp, Paju, Tamm</p> <p>Paju</p>

<p>Juhtidel keskne roll töötasude ja lisatasude kujundamisel, palgatõusu määramisel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPL on väheste (mees)juhtide kujundada.</li> <li>• Soo mõju palgakujundusele eitatakse, kuid see on implitsiitselt olemas.</li> </ul>	<p><i>Paju, personalijuht, N: Mõni juht on meil väga kindlakäeline. Ütlebki, et "Mul on sellised numbrid ees. Mina saan lähtuda ainult nendest." Aga teisel puhul on kindlasti näide see, et osad juhid, nagu nad ise on väljendanud, et nemad teavad paremini. Et ega siis personalijuht ei juhi nende osakonda, vaid nemad juhivad. Seega nemad teavad paremini, kuidas seda asja peab tegema. Siis ongi ka seda, et töötaja on parem läbirääkija, toob lihtsalt rohkem argumente, mis justkui nagu veenavad siis seda juhti, kes tahab ka häid suhteid siis hoida ja võibolla on ka mingeid isiklikke asju veel... Ma ei oska öelda. [...] Meil on osad juhid, kes ähvardavad koguaeg mingite väliste tontidega, et nüüd hakkavad kohe inimesed ära minema, sellepärast et teine ettevõtte palkab ja meie palgatase on nii allapoole arvestust ja kohe-kohe tuleb maailma lõpp ja... Et nad ei asu absoluutselt sellele seisukohale, et nemad on ettevõtte esindajad ja peaks ettevõtte huvide eest seisma ja püüdma selgitada oma töötajatele, miks on olukord selline, nagu ta on. Vastupidi, nad asuvad hoopis vastupidisele seisukohale.</i></p>	<p>Kuusk, Lepp, Paju</p>
<p>Palgasüsteem väljakujunemisel, pole formaalseid reegleid</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuaalsed palgakokkulepped, mis annavad eelise privileeeritumatele töötajatele.</li> <li>• Töötajad ei saa palgatõusu küsimisel toetuda. formaalsetele reeglitele</li> <li>• Ei ole ette nähtud formaalseid ja regulaarseid võimalusi palgaläbirääkimisteks.</li> </ul>	<p><i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: Kuna üks nõ teeneriks olemise elemente on ka see, et sellist kirjeldatud palgasüsteemi ei ole olnud Tammes, siis ta on sündinud individuaalsete kokkulepete alusel. Et kes siis mis tingimustel on tulnud lihtsalt tööle [...] kuna palgasüsteemi ei ole, see on individuaalsete kokkulepete tulemus, aga ma näen, et seal on nagu... No ta ei ole nagu suure mõjuga, et enamus palkade vahelisest erinevusest on seletatav töö keerukusega, aga</i></p>	<p>Tamm, aga ka mõnel määral teistes organisatsioonides</p>

		<i>seal mingi element on, olen näinud, et on.</i>	
Organisatsiooni üldiselt madala palgataseme diskursus vormib palgapraktikaid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palga juurde küsimine tundub mitmete töötajate jaoks võimatu, sest valdavaks diskursuseks organisatsioonis on selle üldine „kõigile teada“ madal palgatase ja napid rahalised vahendid, mis ei võimalda töötajate palku tõsta. Organisatsioonist sellise kuvandi loomine juhtkonna poolt võib tekitada eelkõige prekaarsematel töökohtadel ja/või vähem enesekindlate töötajate puhul tunde, kus palgaläbirääkimistesse astumine näib veelgi raskendatud, kuna organisatsiooni rahaliste vahendite nappuse tõttu nähakse palga juurde küsimist võimatuks.</li> </ul>	<i>Lepp töötaja4, M: Ei saaks [palka juurde küsida]. Sest Lepal ei ole ressursi selleks. Seda on palju korrutatud, et neil lihtsalt ei ole palgafondis ressursi inimeste palka tõsta.</i>	Lepp

### Kokkuvõte ja järeldused

- Kuigi **kõigis organisatsioonides leidus formaalseid palgakujundamise põhimõtteid** (peamiselt tööperestamine, Fontese palgaandmete kasutamine, väärtuspunkti süsteem), **kujundavad need tegelikke palgapraktikaid vaid osaliselt**. Kõigis organisatsioonides on **tüüpilised individuaalsed palgakokkulepped ja -läbirääkimised, juhtidel on võtmeroll** töötaja palga kujundamisel. Palkade kujundamisel mängivad märkimisväärset rolli **subjektiivsed ja vaikumisi soolistatud hinnangud** tööde väärtuste kohta – üheks peamiseks kaalutluseks kõigis

organisatsioonides on hinnang töötaja kasu(m)likkusele. Toetumine formaalse palgasüsteemi elementidele aga aitab neid subjektiivseid hinnanguid peita ja legitimeerib need (Koskinen Sandberg 2017).

- Palgaläbirääkimised toimuvad vähem ja rohkem formaalselt (näiteks iga-aastase arenguveestluse käigus), kuid kõigil töötajatel ei ole võimalust värbamisel ega organisatsioonis töötades palga üle läbi rääkida – tüüpiliselt madalamatel, väheväärtustatud ja rutiinseid töid hõlmavatel ametikohtadel, kust leiab enamasti (vanemaid) naisi. Teoreetiliselt on töötajatel võimalus juhiga palgast rääkida, kuid tihti on initsiatiiv selles osas jäetud töötajatele – siin on eelis suuresti kõrgematel kohtadel paiknevate ja ühtlasi kõrgemapalgalistel (mees)töötajatel, kes sisenevad palgaläbirääkimistesse soodsamalt positsioonilt, võrreldes näiteks madalapalgaliste prekaarsete (nais)töötajatega, muuhulgas seetõttu, et nende ametikohta hinnatakse organisatsioonis väärtuslikumana ning nende töö tulemused paistavad paremini silma.
- Individuaalsetes palgaläbirääkimistes tuleb töötajal tööandjale põhjendada oma “väärtust” organisatsioonile. Töötaja väärtuse hindamisel ning otsuste tegemisel tema võimaliku palgakõrgenduse kohta saab määravaks tööandja poolt kujundatud arusaam töötaja “kasu(m)likkusest” organisatsioonile. Selline süsteem prioritseerib kõrgematel kohtadel paiknevaid kõrgemapalgalisi töötajaid, kelle ametikoht ja tööülesanded võimaldavad enam „silma paista” ja „lisaväärtust” luua, olles samas ebasoodne madalamatel ametikohtadel töötavatele rutiinsemaid töid tegevatele töötajatele (kelle tööta ei oleks võimalik organisatsiooni püsimine, kuid see asjaolu jääb märkamatuks), kelleks on tüüpiliselt naised.
- Uuritud organisatsioonide palgakujundussüsteemides esineb märkimisväärsed sarnasusi, näiteks töödele väärtuste omistamise ning palgaläbirääkimiste korra aspektides. Samas aga leidub ka olulisi erinevusi. Võrreldes teiste organisatsioonidega, on Pajus töötajatel enam võimalusi palgaläbirääkimistesse astuda või nende palkade ülevaatamine toimub regulaarsemalt, näiteks iga-aastaste arenguveestluste käigus. Lepas ja Tammes, kus esineb enam soolist segregatsiooni ametikohtade lõikes, ei ole madalamatel ametikohtadel töötavatel inimestel (valdavalt või ainult naised) võimalust oma palga üle läbi rääkida. Kuuses, kus palgasüsteemi iseloomustab projektirahastusest tulenev ebastabiilsus, on üheks oluliseks palgakäärde allikaks erineva suurusega lisatasu projektides osalemise eest.

#### 4.2.1.3. LISATASUD

- Milliseid lisatasusid pakuvad organisatsioonid ning kuidas kujundab see (süsteem) SPL-i?

##### Lühikokkuvõte

- Lisatasusid saavad valdavalt juhtivatel või muul moel prestiižsematel ametikohtadel asuvad töötajad (tüüpilisemalt mehed), kelle tööd peetakse organisatsiooni jaoks väärtuslikuks ehk kasumlikuks.
- Paljudel töötajatel – valdavalt madalamatel kohtadel paiknevatel ja rutiinsemate tööde tegijatel (tüüpiliselt naised) - ei ole oma ametikohast tulenevalt võimalik lisatasu saada.
- Lisatasu makstakse mõnikord selliste tööülesannete eest, mida sooritatakse väljaspool tavapärasest tööaega, mis teeb sellise töö sobivamaks neile, kellel on väiksem hoolitsuskohustus (tüüpiliselt meestötajad).

- Lisatasude suurus ning saajad on suuresti üksikute juhtivtöötajate otsustada, mis teeb süsteemi subjektiivseks ja läbipaistmatuks ning võib juhi (teadvustamata) otsuste tulemusena suurendada SPL-i.

### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Lisatasu** - tööandja poolt töötajale makstav põhipalka täiendav tasu, mis tuleneb näiteks täiendavate (põhitöö hulka mittekuuluvate) tööülesannete sooritamise eest või kujuneb teatud töö tulemuste põhjal (tulemustasu). Lisatasude alla paigutuvad ka boonused (näiteks kõigile või osadele töötajatele makstavad aastalõpuboonused).
- **Mattheuse efekt** (*Matthew effect*) (Merton 1968) - kõrgema staatusega ja populaarsetele inimestele, käesoleva uurimuse kontekstis näiteks kõrgematel ja prestiižsematel positsioonidel paiknevatele töötajatele, jagatakse rohkem tunnustust ja hüvesid, isegi siis, kui nende panus on samaväärne madalama staatusega töötajatega. Teisisõnu: neile, kel juba on, antakse juurde, ehk enam teenivad töötajad saavad veelgi lisa.
- **Idealne töötaja** (Acker 1990) - sooneutraalsetena paistvad töökohad on tegelikult vaikumisi soolistatud, kuna nende taga peitub eeldus töö ja eraelu eraldatuse kohta. Töökohtade eelduseks on, et reproduktiiv- ja hoolitsustöö tehakse ära kusagil mujal ning see ei sega töötamist. Nn ideaalne töötaja on inimene, kellel pole nn tööd segavaid kohustusi. Kujutades abstraktse töötaja asemele konkreetset soolistatud indiviidi, näeme, et paljud töökohad sobivad selliste eelduste tõttu rohkem meestele, kes pole võrreldes naistega niivõrd hõivatud reproduktiiv- ja hoolitsustööga. Sellega seonduvad nähtused on emaduse sein (*maternal wall*) ja naiste topeltkoormus (*double shift*), mis takistavad naistel võrdselt meestega tööturul osalemist.

Lisatasude maksmine on oluline osa organisatsioonide palgasüsteemidest, mis aitab SPL-i kujundada, mistõttu käsitleme lisatasusid eraldi alapeatükis. Lisatasusid makstakse kõigis uuritud organisatsioonides ning kuigi konkreetset lisatasude maksmise süsteemid ja lisatasude suurus erinevad, on võimalik tuvastada mitmeid sarnaseid põhimõtteid.

Tabel 7. Lisatasude maksmise põhimõtted organisatsioonides

Lisatasu maksmise praktika, eripära	Probleem või tagajärg SPL seisukohast	Väljavõtte intervjuust	Millises organisatsioonis esineb?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatasude maksmise selektiivsus: vaid osadele töötajatele või erinevatele töötajate gruppidele rakendub erinev lisatasu maksmise süsteem</li> </ul>			Kuusk, Lepp, Paju, Tamm

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatasusid saavad projektides osalevad töötajad</li> </ul>	<p>Projektis osalemine võib tähendada ületunnitööd ning töötamist tavapärasest tööaegadest väljaspool. Töö väljaspool tavapärast tööaega ning ületunnitöö on aga sobivam neile töötajatele, kes vastavad paremini „ideaalse töötaja“ kuvandile (Acker 1990), kes vastab vaikimisi maskuliinsele normile. Naistöötajatel, kes on tüüpiliselt meestest enam hõivatud hoolitsuskohustustega, on keerulisem sellist lisatööd vastu võtta. Sellised näiliselt sooneutraalsed, kuid vaikimisi soolistatud lisatasude maksmise praktikad võivad tekitada ja süvendada organisatsioonides SPL-i.</p>	<p><i>Kuusk, organisatsiooni juht, M: No vahest me ütleme inimestele ka niimoodi, et "Sihuke häda, oleks vaja teha. Äkki teed nädalavahetusel ära, saad muidugi selle eest lisatasu nii palju..." [...] Me ei saa ju uut inimest peale võtta, me peame olemasolevate inimestega ära tegema." Ja küsime selle eest ka suhteliselt hea raha, ütleme, et me ei saa seda väga madala palgaga kellelegi anda, inimesed ütlevad, et "Ma tahan nädalavahetusel puhata!". Aga kui sa talle ikka korraliku lisatasu selle eest lubad, siis ta teeb hea meelega ja ostab uue televiisori.</i></p>	<p>Kuusk</p>
--	--	---	--------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatasusid saavad „võtmeametikohtadel“ töötajad ning juhtkonna jaoks suuremat vastutust kandvad töötajad, sh juhtivtöötajad</li> </ul>	<p>Süsteem soosib kõrgematel ja prestiižsematel ametikohtadel töötajaid, kellele peetakse vajalikuks maksta „turu väärilist“ palka. Sellise lisatasude süsteemi puhul ei ole paljudel – madalamatel, rutiinsemaid töid hõlmavatel – kus tüüpiliselt töötavad naised - ametikohtadel võimalik lisatasu teenida, kuna töökoha tööülesanded ei hõlma „strateegilist arendustegevust“ või „suurte projektide läbiviimist“ jms. Töötaja vastutust, „pingutust“ ja „vaeva nägemist“ on prestiižsemate töökohtade ja organisatsiooni jaoks väärtuslikemate tegevuste puhul hõlpsam märgata ning seda tasustatakse vastavalt, ehk teisisõnu toimib Matteuse efekt (Merton 1968).</p>	<p><i>Lepp, organisatsiooni juht: Meil on, jah, aasta lõpus aastalõpuboonus. See ei ole kõikidele, see ei ole läbiv, aga ütleme siis, et võtmeametikohtad, siis nendega ongi see, et kui muidu nad saavad nagu turutasemel, aga kuna nad teevad oluliselt suurema pingutuse ja juhu, kui see pingutus tõesti toob tulemuse..., siis on tulemustasu.</i></p> <p><i>Lepp, personalijuht, N: No mõndadel inimestel <u>oneesmärgid</u>, näiteks mingid arendused või mingite suurte projektide läbiviimine või mingite tellimustööde täitmine või...[...] ... See süsteem töötab ikkagi selliselt, et kogu asutus liiguks edasi ja kui on vahendeid ja võimalusi, siis muidugi tahaks neid häid tulemusi premeerida või nendele inimestele tulemustasu maksta, et nad on oma töös palju pingutanud, vaeva näinud.</i></p>	<p>Lepp, Paju, Tamm</p>
--	--	---	-------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatasu maksmise initsiatiiv, lisatasude suurused sõltuvad otsese juhi või tippjuhtkonna otsusest</li> </ul>	<p>Juhile suure vabaduse jätmise lisatasude maksmisel ei anna võimalust süstemaatiliseks palgakujunduseks organisatsioonis, vaid see sõltub väheste inimeste otsustest, kes ei pruugi märgata või analüüsida võimalikku SPL-i teket. On juhti määratleda, kes on „aktiivsemad“ töötajad, kes on lisatasu väärt. Paljudel madalama taseme ning rutiinsete tööde tegijate puhul (tihti naistöötajad) ei ole töötajal võimalik välja paista või vajalikul moel „aktiivsust“ üles näidata.</p>	<p><i>Kuusk, juhtivtöötaja2, M: Lisatasusid ikka on! Lisatasusid on meil ikka palju! Või noh, selles mõttes, et oleneb, kellel võibolla, jah. Et kes on siin aktiivsemad või... Et ikka on lisatasusid ka, jah. Et nagu... ei saaks öelda, et lisatasusid ei ole. [...] selles mõttes, kui keegi ajab ise omale mingi projekti või kuskil esineb, siis põhimõtteliselt saab ta selle raha sisuliselt omale, on-ju [...] No eks muidugi osakonnajuhataja vaatab ka, et kellegi palk nüüd väga suureks ei läheks, võrreldes teistega. Et kui ta on seal mingi soodsa kuskilt midagi välja kaubelnud, siis see ei tähenda seda, et selle saab kõik endale palgaks maksta, aga loomulikult, jah.</i></p>	<p>Kuusk, Lepp, Tamm, Paju</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisatasu suurus sõltub kuupalgast</li> </ul>	<p>Lisatasu suuruse sidumine töötaja kuupalgaga tähendab, et suurema põhipalgaga töötajad (tüüpiliselt mehed) saavad ka rohkem boonust, ehk toimib Matteuse efekt (Merton 1986).</p>	<p><i>Paju, juhtivtöötaja1, N: aga nüüd nendel kahel viimasel aastal on ettevõtte ikkagi suur ja tuleb ka tunnistada, et see sõltub ka vastutusmäärast, et kui sinust sõltub rohkem ja sa suudad ettevõtte tulemusi rohkem mõjutada, siis me kasutasime seda struktuuri, et ikkagi töötaja oma palga suhtes. Et näiteks, et kaks kuupalka, et see, mis mul oli see kuupalk nõ. Et siis ei olnud nagu kõigile ühtemoodi. Et summa see.</i></p>	<p>Paju</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Erinevad lisatasude maksmise süsteemid, mis kohalduvad töötajatele erinevalt, vastavalt ametikohale</li> </ul>	<p>Lisatasud süvendavad juba olemasolevat ametikohtade hierarhiat. Teatud ametikohtadel (kus valdavalt töötavad mehed) paiknevatel töötajatel kujuneb ligi pool nende palgast vastavalt nende enda sooritusele. Organisatsioonis teist tüüpi töö tegijate (valdavalt naised) lisatasud aga on väiksemad ning ei sõltu aktiivselt neist endist, näiteks makstakse lisatasu keelteoskuse ja tööstaaži pealt.</p>	<p><i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: Meil on niimoodi, et see sõltub nüüd sellest tööst, mis sa teed. Või noh, töögrupist [...] Ja need boonusekokkulepped on kõikidel ühesugused või ühesuguse struktuuriga ja siis igaühel tuleneb tema ametikoha spetsiifikast see... No meil on niimoodi jagatud, et kui sa oled see spetsialist või väikse valdkonna juht, siis sul ettevõtte üldistest tulemustest sõltub seal kakskümmend protsenti boonusest ja kaheksakümmend protsenti on seotud nagu konkreetsete projektide või mingite lisaeesmärkidega. Kui sa oled suure valdkonna juht, siis nelikümmend protsenti sinu boonusest sõltub sellest, kuidas ettevõttel tervikuna läheb ja siis kuuskümmend protsenti sõltub sellest, mis sinu spetsiifilised eesmärgid olid.</i></p>	<p>Tamm</p>
---	--	---	-------------

### Kokkuvõte ja järeldused

- Uuringus osalenud avaliku ja erasektori **organisatsioonid ei erine märkimisväärselt lisatasude maksmise praktikate lõikes, samuti on sarnased juhtide ja tavatöötajate hoiakud ja arusaamad lisatasudest.**
- Töötajad ei pruugi olla kursis organisatsiooni lisatasustamise reeglitega ning võib oletada, et tulenevalt sellest teadmatuses ei oska lisatasude maksmise süsteemi õiglust hinnata.**
- Teatud lisatasude maksmise põhimõtted, mis organisatsioonides ilmnesid, võivad tekitada ja süvendada SPL-i järgmistel viisidel:
  - boonuseid saavad valdavalt juhtivatel või muul moel prestiižsematel ametikohtadel asuvad töötajad (valdavalt mehed), kelle tööd ja tööülesandeid peetakse organisatsiooni jaoks väärtuslikeks ehk üldjuhul rohkem kasumit sissetoovateks.
  - paljudel töötajatel – valdavalt madalamatel kohtadel paiknevatel ja rutiinsemate tööde tegijatel (tüüpiliselt naised) - ei ole oma ametikohast tulenevalt võimalik lisatasu saada, kuna nende töökohad ei sisalda tööülesandeid, mille eest lisatasu (nt tulemustasu, lisatasu projektis osalemise eest) makstakse. See tähendab, et neil töötajatel ei ole võimalust oma palga suurust kujundada.
  - lisatasu makstakse sageli selliste tööülesannete eest, mida sooritatakse väljaspool tavapärast tööaega, mis teeb sellise töö sobivamaks neile, kellel on väiksem hoolitsuskohustus (tüüpiliselt meestöötajad).

- **lisatasude suurus ning saajad on suuresti üksikute juhtivtöötajate otsustada, mis teeb süsteemi subjektiivseks ja läbipaistmatuks** ning võib juhi (teadvustamata, soostereotüüpidest lähtuvate) otsuste tulemusena suurendada SPL-i.

#### 4.2.1.4. PALKADE LÄBIPAISTVUS

- Milline on palkade läbipaistvus organisatsioonides?
- Kas ja millisel kujul pooldatakse palkade avalikustamist?
- Kas ja kuidas räägitakse palkadest kolleegidega organisatsioonis ja teistega organisatsiooniväliselt?

##### Lühikokkuvõte

- Palga teemal samas organisatsioonis töötavate kolleegidega valdavalt ei räägita.
- Motiveeritust palkade läbipaistvuse suurendamiseks üldiselt ei ole.
- Palkade avalikustamisele vastuseisu põhjendamiseks kasutati peamiselt „võrreldamatute“ inimeste ja tööülesannete ning „unikaalsete“ ametikohtade diskursust.
- Töötajad ja juhid loovad kollektiivselt kultuurilist normi, mille kohaselt ei kuulu isiklik palgainfo avalikustamisele. See on kasulik eelkõige enam teenivatele töötajatele ja aitab alal hoida SPL-i.

##### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Palkade läbipaistvus** – töötajate teadlikkus üksteise palkadest organisatsioonis ja/või väljaspool seda. Palkade läbipaistvuse puhul saab rääkida skaalast, kus ühes otsas on kõigi organisatsiooni töötajate palgainfo avalik kättesaadavus ning teises otsas palkade täielik läbipaistmatus, kus keegi ei tea kellegi teise palka (Trotter jt 2017: 3).
- **Palkade läbipaistvus kui SPL-i vähendamise meede** - palkade läbipaistvust peetakse üheks SPL-i vähendamise tõhusaks meetmeks, mida on kinnitanud ka mõned varasemad uuringud (vt nt Bennedsen jt 2020, Baker jt 2019). Suurem palgaläbipaistvus on eelkõige haavatavamate ja väiksemapalgaliste töötajate (st eelkõige naiste) huvides, aidates kaasa nende palkade tõusule. Seega on oluline välja selgitada, milline on töötajate ja organisatsioonide valmisolek palkade avalikustamiseks. Töötajate ning tööandjate suhtumine ja praktikad seoses palkade avalikustamisega kujundavad oluliselt suurema palgaläbipaistvuse saavutamise võimalikkust.

#### 4.2.1.4.1. Palkade läbipaistvus organisatsioonides

##### A) Palgainfo avaldamine organisatsioonisiseselt

Palkadest valdavalt kolleegidega ei räägita ning kuna palgainfo organisatsioonides ei ole avalik, **ei teata kui palju kolleegid teenivad**, kuid mõnel juhul ollakse teadlikud suurusjärgudest ja palgavahemikest.

**Valdavalt ei pooldanud töötajad ega juhid palkade avalikustamist organisatsioonisiseselt.** Selle seisukoha põhjendamiseks kasutati peamiselt „võrreldamatute“ inimeste ja tööülesannete ning „unikaalsete“ ametikohtade diskursust, millega püüti edasi anda palkade avalikustamise keerukust organisatsioonis:

*Paju, töötaja1, M: tegelikult meil kõigil on küll ühine ametinimetus, aga enamjaolt me ikkagi kõik ei tee sama asja. Need on nagu... teistmoodi mõõdetavad. Kui üldse on.*

Eelkõige juhtide vaatest tekitab palkade avalikustamine organisatsioonisiselt töötajates „ebavajalikke“ küsimusi ja „nõudmisi“. Leiti, et tööandja jaoks on palkade avalikustamine keeruline, kuna ta ei saa näidata vaid palganumbreid, mis ei anna „adekvaatset“ pilti, vaid peab lisama nende juurde ka õigustuse või selgituse:

*Paju, personalijuht, N: Et niipea, kui me selle avalikuks teeme, siis tekivad kindlasti need olukorrad, et „Aga miks temal on selline ja miks minul on selline?“ Et siis peaks hakkama hullult põhjendama seda, miks need vahed on. Vahel seal ju põhjust taga ei ole, ongi küsimus selles, et ta on kas teisel ajahetkel ettevõttesse sisenenud või on tal mingi lisakohustus näiteks juures, aga seda kohustust me kellelegi teisele anda ei saa. No näiteks tiimijuhtimine või mingi programmi juurutamine või... No vahel oleks seda võimalik objektiivselt selgitada, aga mitte kõigil juhtudel kindlasti.*

Palgaerinevuste selgitamist töötajatele nähti tööandja jaoks koormava lisatööna, mis on keeruline või vahel isegi võimatu:

*Tamm, personalijuht, N: Vahel on võibolla ka raske seda ära põhjendada, miks üks inimene saab rohkem ja teine inimene saab vähem ja paratamatult on ettevõttes hetki, kus sa peadki töötaja palka tõstma võibolla mingil hetkel lihtsalt sellepärast, et teda hoida. Et ta ei läheks ära konkurendi juurde. Ja seda on väga keeruline siis sellisel juhul põhjendada töötajale, kes teeb sama tööd ja saab võibolla mingis osas vähem palka. Et pigem ma arvan, et eestlane ei ole, jah, selliseks asjaks valmis.*

Samas leidus ka selline juhi perspektiiv, mille kohaselt aitaks palkade avalikustamine organisatsioonis vähendada töötajate „valearusaamu“ ja „ettekujutusi“ suurtest palgakääridest organisatsioonis:

*Paju, juhtivtöötaja1, N: Kuigi, jah, mul on olnud olukordi vahel, kus ma olen tõesti ütelnud, et tippspetsialist tuleb oma seda valdkonnajuhti või tiimijuhti arutlema, et „Ma ei tea, ta ei tee ikka tõhusat tööd!“ ja „Kas ta on ikka oma palka väärt?“, siis ma olen ikkagi selles mõttes öelnud, et „Mis Sa nüüd arvad, kui suured need käärid või vahed võiks olla?“ Või noh, et „Mis Sa nüüd arvad, palju ta siis rohkem saab? Kaks korda rohkem, 50 % või kui palju? Ja andnud talle siis ikkagi tagasisidet selles osas, et „Ei, Sa hindasid üle, meil ei ole sellised nii suured käärid!“ [...] tol korral, jah, ta eeldas selle summa ikkagi oluliselt suuremaks ja ma ütlesin talle, et „Ma ei tea, miks Sa nii arvad, aga meil ei ole selliseid vahesid! Ta ei saa nii palju.*

Kuna otsuseid palkade avalikustamise kohta organisatsioonis teevad juhid, siis on antud küsimuses määravaks nende hoiakud ja valmisolek. **Üheski uuritud organisatsioonis ei näinud juhtkond palgaläbipaistvuse suurendamiseks vajadust ning ei leidnud selleks valmisolekut.** Järgnev tsitaat illustreerib, kuidas juhid eelistavad jääda endale kasuliku süsteemi juurde ning pisendavad enda rolli muudatuste tegemisel:

*Kuusk, organisatsiooni juht, M: Noh, ma tõesti usaldan inimesi, kes on selle süsteemi välja mõelnud, sest see on nende asi sellele mõelda. [...] Nii et ma ütlen, et ma ei protesteerin selle [organisatsiooni nimi] süsteemi vastu. Ma ei tahaks seda muuta. Aga kui peaks niisugune muudatus tulema, siis ma ütleks, et „No selge. Siis on avalikud.“*

Siinkohal on oluline peatuda avaliku ja erasektori võimalike eristuste juures, arvestades avaliku sektori palkade suuremat läbipaistvust. Nii avaliku kui erasektori töötajad leidsid, et kuna avalikus sektoris on kõigi palgad avalikud, ei ole palkade avalikustamine avaliku sektori puhul isegi küsimuseks. Samas aga töid mõned avaliku sektori töötajad välja, et kuna kõigi avaliku sektori töötajate palgad ei ole avalikustatud, on see küsimus ka avalikus sektoris ning nende organisatsioonis relevantne:

*Lepp, juhtivtöötaja1, N: Ja kuna meil on ju nagunii ametnikud ja nende palgad väljas, siin ei ole ju midagi väga rääkidagi rohkem. No need, kes on meil nagu töölepingulised, need on küll võrdsustatud ametlike palkadega, aga avalikustamise kohustus puudub.*

Juhtumiuuringu raames esineb sellist olukorda mõlemas avaliku sektori organisatsioonis (Lepp ja Kuusk). Kuuse puhul on tegu palgaläbipaistvuse poolest pigem erasektori praktikaid järgiva organisatsiooniga, kus suuresti projektipõhine töö annab võimaluse palgakääride tekkeks.

#### B) **Palgainfo avaldamine organisatsioonist väljapoole**

Pea ainuke koht, kus palgainfo avaldamist (vähemalt mingil kujul) valdavalt pooldati, olid organisatsiooni avalikud **töökuulutused**. Eelkõige leidis see idee toetust töötajate hulgas:

*Paju, töötaja3, N: Aga kui on jutt palgaläbirääkimistest, on-ju, siis millele ma nagu baseerun? Et kui palju ma peaks küsima, et ma ei küsiks alla. See on olnud minu jaoks kogu aeg probleem, isegi siis, kui ma siia tööle kandideerisin, sest ma ei teadnud ju, millest lähtuda, vaata. Okei, et ma sain pärast selle tagasiside, et see oli enam-vähem õiges kohas. Aga äkki ma oleks küsinud oluliselt vähem? Sest tegelikult ma tean küll neid näiteid, see oli küll teises osakonnas, kus keegi küsis väga vähe ja... oligi väga tore, võeti tööle. Et see minu arust ei ole väga ilus.*

Nagu ka eelnev tsitaat illustreerib, jagasid eelkõige naistöötajad kogemusi, kus oldi kandideerimisel saadud abi avalikust palgainfost või sooviti enda palga hindamiseks infot organisatsiooni palkade/palgatasemete kohta:

*Paju, juhtivtöötaja2, N: Ma vaatasin palgad.ee palgauringust. Panin sinna, et ma olen mees Harjumaalt... (naerab), aga kogemuse ja kõik muu panin sama. Lihtsalt see väike nüanss seal. Sest ma arvasin, et ma väärin mehe palka. Ja võtsin selle ja näitasin talle seda ja ütlesin, et ma arvan, et ma olen sama palju väärt. Ja oligi, et see töökogemus ja see positsioon ja haridus siis. [...] See [palgad.ee portaal] aitab väga palju, sest keegi ju väga ei räägi oma palkadest.*

*Tamm, töötaja6, N: Kui ma alguses tulin, siis ma ühe käest nagu küsisin, et palju siin realselt on võimalik teenida. Kuna ma tulingi poole kohaga, et kui palju siin realselt on võimalik teenida, siis umbes mingi suurusjärgu ma sain teada, aga ma ei tea, kas see on kõigil ühesugune või... Ja siin on veel põhipalk ja siis lisa..., oligi lisapalk või...*

Palganumbri või palgavahemike avalikustamise osas eristus tugevamalt juhtide vastuseis. Muuhulgas mõõndi, et otsuseid palganumbri või -vahemiku töökuulutustes avaldamises kujundab teiste organisatsioonide tegevus:

*Intervjueerija: Mis teid on seni tagasi hoidnud, et kuidagi see praktika [palgainfo ülespanek töökuulutustesse] ei ole levinud või...?*

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: Ka keegi teine ei pane.*

Kuigi valdavalt pooldati palgavahemiku avaldamist organisatsiooni töökuulutustes, tegid nii töötajad kuid eelkõige juhid selge eristuse palgavahemiku ning täpse palgasumma vahel – viimase avaldamist ei pooldatud. Peamiseks põhjenduseks toodi, et tööandjal peab värbamisel jääma ruumi lähtuvalt töötaja „individuaalsetest eripäradest“ värbamisel lõplik palgasumma määrata:

*Tamm, personalijuht, N: Aga miks me seda ei reklaami, sellepärast et me ei tea täpselt, mis tasemega inimene meile intervjuule satub. Võibolla ta on selle taseme allpool otsas ja siis me ei taha talle pakkuda seda palka, mis me pakume inimesele, kes on tegelikult üleval. Kes on juba tippude tipp. Et siis meil tegelikult endal sees on see valmisolek välja mõeldud, mida me oleme nõus maksma, ja mingi mänguruum on olemas, aga just sellel lihtsal põhjusel, et me ei meelitaks võibolla mingisuguse ahvatleva palgaga ligi inimest, kellele me pärast peame kahetsema, et me seda palka maksame, sest et tegelikult tema töö väärtus ei ole siis korrelatsioonis selle palgaga. Ma arvan, et sellepärast ettevõtted jätavad täna jätkuvalt selle palga koha seal tühjaks, seal töökuulutuses. Et just nagu koha peal otsustada põhimõtteliselt. Sest et võib juhtuda ka nii, et mingi hea inimene jääb saamata sellepärast, et võibolla see palk oleks võinud paarsada eurot suurem olla ja juba me ta saame, et sellepärast ilmselt ei avalikustata paljudes ettevõtetes seda palka.*

Palganumbri kujundamisel konkreetse (värvatava) töötaja „eripärade“ tuvastamine ja nendega arvestamine annab ruumi subjektiivsetele hinnangutele palgaotsuste tegemisel.

Töökoha täpse palganumbri avalikustamise vastu oldi ka seetõttu, et samas organisatsioonis (sarnastel ametipositsioonidel) töötavad inimesed võivad palgasummat töökuulutuses nähes ekslikult arvata, et värvatud inimene saabki täpselt sellist palka, ja leida, et ka nemad peaksid nimetatud töötasu saama:

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: No vahemiku võibolla paneks, jah. Vahemiku paneks. Tõesti. Konkreetset palka ei paneks, sellepärast et siis need kolleegid, kes äkki on ka... No otsivad seal tööd näiteks või lihtsalt huvi pärast vaatavad, et mis siis pandi, et seal võib tekkida selline lugu, et nad hakkavad arvama, et see ongi täpselt see palk. Võibolla läbirääkimiste käigus hakkab see inimene rohkem palka saama. Äkki. Ei tea. Et see ei ole minu meelest hea. Aga vahemik panna, see oleks okei.*

Need argumendid osutavad individuaalsete palgaläbirääkimiste kesksele tähtsusele organisatsioonis ning soovile seda praktikat segamatult jätkata.

**Palgainfo avalikustamist selliselt, et kõigi organisatsiooni töötajate palgad oleksid avalikkusele teada, ei pooldatud.** Põhjustena toodi välja hirm, et sel juhul kaoks ära konkurents ning soov kaitsta ettevõtte ärisaladusi. Samuti kardeti, et sel juhul hakkavad organisatsiooni tööle kandideerima paljud ebasobiva kvalifikatsiooniga inimesed.

Samas leidis ka seisukohti, mis olid põhimõtteliselt palkade avalikustamise vastu.

*Lepp, juhtivtöötaja1, N: Teate, ma arvan, et kui inimesel on julgus küsida, siis ta küsiks seda niisama ka. Et see on niisugune... ikka väga ekstreemne olukord, kus peab hakkama panema palku juba avalikuks. See on minu isiklik arvamus ja see... No ta ei aita kaasa! Pigem võibolla vastupidi hoopis. Et läheb veel hullemaks. Et see on ikka... Julgus enda eest seista peab ikka mujalt tulema. Muud motivaatorid ja abinõud. Et... õpetada... Mingid eneseabi kursused või*



*midagi, aga selleks peab inimene endale jälle tunnistama seda, et tal on natuke raskusi enda kaitsmisega või enda eest seismisega.*

Tsitaadist kumab läbi individualistlik ja neoliberaalsest ideoloogiast lähtuv arusaam töösuhetest, kus vastutus õiglase ja väärilise palga saamise eest lasub töötajal.

#### 4.2.1.4.2. Palga teemal teistega rääkimine

##### A) Organisatsioonisiselt

Peale selle, et töötaja palgast on teadlik organisatsiooni juht(kond) ning mõnedes organisatsioonides ja töökohtadel toimuvad palgaläbirääkimised, mille käigus juhiga palgast räägitakse (vt lähemalt [4.2.1.2. Palgakujundus](#)) tuleb töötajate sõnul palgateema töö jutuks vähe. Palkadest rääkimist üldjuhul välditakse ning kui need jutuks tulevad, siis pigem tõstatub teema lähemate kolleegidega, keda usaldatakse. Samas arvavad juhid, et töötajad räägivad omavahel palkadest. Järgnev tabel annab ülevaate peamistest põhjustest, miks palkadest kolleegidega ei räägita.

Tabel 8. Palkadest organisatsioonisiselt kolleegidega mitte rääkimise põhjused ja õigustused

Põhjus/õigustus	Intervjuutsitaadid
Palk on igapäevane isiklik asi	<i>Lepp, töötaja1, N: Mina olen niimoodi üles kasvatatud, et mis on vaja teenida, tuleb ausalt teenida, ja kui see on sul teenitud, siis see on sinu rahakotis ja kellelgi teisel sinna nagu asja ei ole.</i>
Palkade avalikustamine põhjustab kadedust	<i>Lepp, juhtivtöötaja2, M: Noh, kui sa oled juba fakti ees, et sa näed neid numbreid, loomulikult on küsimus, et miks mina saan vähem kui tema. See tekitabki sellist paksu verd.</i> <i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: Mina arvan, et avalikud mitte. Sest seda kurjust ja õelust on ühiskonnas väga palju. Et see toob, vähemasti praeguses ühiskonna arengufaasis rohkem kahju kui kasu.</i>
Oma palganumbrist rääkimine võib teistele tunduda uhkustamisena	<i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: Ühest küljest on see alati nii, et kui sa saad head palka, siis noh, on kaks varianti, kas sa siis hoopled sellega või vastupidi, isegi kui sa saad kõrget palka, siis sa tunned, et see ei ole nagu asi, millega esineda, et teistel tekib sellest mingi emotsioon.</i>
Teiste rahaline seis ei paku huvi	<i>Kuusk, töötaja7, N: Ma ei tunne nagu huvi ka. Et ma võin arvata, kes saab rohkem või kes saab vähem, on-ju. Mind ei huvita ka nagu. Kuna minu jaoks on see palgaaste või see palk, mis mul on, töötasu, täitsa rahuldab mind, ja ma ei esita nagu küsimusi, et kui palju keegi teine saab.</i>
Palk ei peaks organisatsioonis olema oluline jututeema, peaks rääkima muudel teemadel	<i>Lepp, juhtivtöötaja1, N: Mulle ei meeldi, kui töö juures räägitakse pidevalt ainult palganumbrist, sest et minu jaoks... Või noh, minu arvates peab töökoht olema see, mida sulle meeldib teha ja mida sa tahad teha, mitte niimoodi, et kuhu sa tuled ainult raha teenima.</i>
Leppimine olemasoleva palgahierarhiaga, nagunii ei saa midagi teha palgasüsteemi osas,	<i>Lepp, töötaja2, N: Et on määratud, järelikult sellele inimesele on määratud, et mis sellest rääkida</i>



seega pole ka selle teadmisega midagi peale hakata	
Eesti ühiskond ei ole palkade avalikustamiseks valmis: palkade avalikustamine ei sobi Eesti kultuuriga, pole siin traditsioon, üldine arusaam, et tegu on kultuurilise tabuga (ka nende hulgas, kes oleksid avalikustamise poolt)	<i>Tamm, juhtivtöötaja1, M: Äkki kümne aasta pärast on ühiskond valmis. Võibolla. Võibolla viieteistkümne. Ma ei tea, praegu ma arvan, et see on pigem... Need inimesed, kes suudavad seda mõistlikult mõelda, need reageerivadki adekvaatselt, aga see, et sotsiaalmeedia paisatakse täis ja läheb suuremaks mõnitamiseks või näpuga näitamiseks - ma arvan, et see teeb hästi palju kahju.</i>
Arusaamatus selles osas, kas oma palga avalikustamine kolleegidele on keelatud. Taunivad sõnumid juhtidelt töötajatele palga avalikustamise osas	<i>Paju, personalijuht, N: No nad ikka räägivad. Me ei saa seda keelata, et inimesed räägiksid. Ükski seadus seda ei toeta. Inimene võib teha, mis ta ise tahab. Oma palgast kasvõi lehes kuulutada. Aga me oleme öelnud, et see nagu ei käi hea kombe juurde või kuidagi nii, kui sa sellega avalikult lehvitat.</i> <i>Paju, juhtivtöötaja4, N: See ei ole meil nagu lubatud. Ma ei tea, kas me oleme seda allkirjastanud, et me ei räägi avalikult palgast. Aga pigem on see nagu vaikiv kokkulepe. Võibolla on see ka kuskil töölepingus.</i>

Mure saada teiste tauniva suhtumise osaliseks oma palga avalikustamisel või teiste palkade kohta küsimisel, või arusaam, et palkade läbipaistvus ei sobi Eesti kultuuriruumi, peegeldavad aga ka ühtlasi taasloovad kultuurilisi arusaamu ja tabusid tööpanuse, töötasu ja selle privaatsuse kohta. Need arusaamad lähtuvad individualistlikust ideoloogiast, mille kohaselt on töötaja teistest sõltumatu üksikindiviid, kes on oma töötasu ise ja õiglaselt välja teeninud ning seda ei kujunda struktuursed tegurid (nt tööde erinev väärtustamine ja selle soolistatus).

Palkade salastatus on vaikiv kokkulepe organisatsioonides, mis on kohati nii tugev, et sellele omistatakse isegi juriidilist kehtivust.

Mõned väljatoodud põhjusest, mida väljendasid nii juhtiv- kui nn tavatöötajad - teiste rahaline seis ei paku huvi ning palk ei peaks olema organisatsioonides oluline jututeema - ilmestab privilegeeritud töötajate ja juhtide vaadet, mis osutab vaikimisi sellele, et enda palk on piisavalt kõrge ning seetõttu pole teistega võrdlus primaarne. Seejuures ei mõelda sellele, et vähem teenijate vaatest võiks palgavõrdlus ning selle teema tõstatamine organisatsioonides olla oluline. Seisukohad, mille kohaselt "pole ühiskond **praegu veel** valmis" palkade läbipaistvuseks, lähevad samuti paremini kokku privilegeeritud töötajate huvidega. Soov lasta asjadel omasoodu kulgeda ning neid mitte regulatsioonidega suunata ühtib skeptiliste seisukohtadega SPL-i võimalike meetmete kehtestamise ning kvootide osas (vt [4.2.1.5.4. Meetmed SPL ja soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks organisatsioonis](#)). Selline asjade seis on soodne kõrgepalgalistele töötajatele.

Kõnekas on see, et ka nõrgemal positsioonil olevad töötajad ei vaidlusta kehtivaid norme palkade läbipaistvuse osas, vaid jagavad valdavalt juhtivtöötajate vaadet, võttes seeläbi omaks nende endi huvisid kahjustava mõtteviisi. Ühe eristuva põhjusena, miks tavatöötajad ei pruugi palkade läbipaistmatuse osas midagi ette võtta, ilmnes, et ei nähta võimalusi ebaõiglase süsteemi vaidlustamiseks – leiti, et palkadest rääkimine ei pruugi tingimata aidata palgasüsteemi muuta.

Ülaloodud põhjused ja õigustused toetavad üksteist. Kasutades neid ratsionaliseeringuid, taasloovad töötajad kollektiivselt kultuurilist normi, mille kohaselt ei kuulu isiklik palgainfo avalikustamisele.

### B) Organisatsiooniväliselt: pere, sõprade ja lähedaste ringis

Organisatsiooniväliselt palkadest rääkimise osas oldi avatumad, kuid seda vaid pere, mõningate sõprade ja teiste lähedaste ringis. Siiski oli tüüpiline mitte rääkida konkreetsetest palganumbritest, vaid pigem suurusjärgudest. Töötajatele tundus ka lähedaste ringis palganumbritest vestlemine kultuurilise tabuna:

*Tamm, töötaja3, M: Mõnikord ma olen võibolla kuskil välja öelnud, et "Nüüd oli rekordkuu!" või mingi asi, et... Aga noh, ma ei tea... Üldiselt ei ole kombeks, isegi oma pere sees me ei räägi sellest väga.*

*Paju, töötaja4, N: Ma ei tea isegi seda, palju mu lapsed palka saavad. Sest nad saavad hakkama ja see on nende raha.*

Eristub noore naistöötaja kogemus sellest, kuidas ta vahetab samas valdkonnas töötavate naissoost sõpradega palgainfot, eesmärgiga saada parema ülevaate sellest, millist palka tööle kandideerimisel küsida:

*Paju, juhtivtöötaja2, N: Ja hästi palju oleme rääkinud töö vahetusest näiteks. Et kas peaks minema mujale või kuhu minna jne. Ja kui keegi saab siis kuskile töökoha, siis lihtsalt tuleb ka palk teemaks alati. Ehk et, jah, meil mingi osa tüdrukutest on just sellise suhtumisega, et tahaks teada, siis tead, mida ise küsida. Et mis see level nõ on, on-ju.*

### Kokkuvõte ja järeldused

- Kui käsitleda palkade avalikustamist skaalana, mille ühes otsas on palkade täielik läbipaistvus, ka organisatsioonisiselt, ning teises kõigi organisatsiooni töötajate palkade avalik kättesaadavus, **pooldasid nii juhtumiuuringu raames intervjueeritud juhid kui ka töötajad jäämist palkade läbipaistmatuse juurde**. Valdavalt ei pooldanud töötajad ega juhid palkade avalikustamist organisatsioonisiselt ega ka väljapoole organisatsiooni. Ainsa erandina **pooldati palgavahemiku** (kuid mitte täpse palganumbri) **avalikustamist organisatsiooni avalikes tööpakkumistes**. Üheski uuritud organisatsioonis ei näinud juhtkond palgaläbipaistvuse suurendamiseks vajadust ning ei leidnud selleks valmisolekut.
- Eelkõige naistöötajate hulgas leidis neid, kes otsisid oma palga või palgasoovi hindamiseks avalikku või organisatsioonisisest palgainfot, mis osutab sellele, et palkade (suurem läbipaistvus) on haavatavamate töötajate huvides.
- **Palkade avalikustamisele vastuseisu põhjendamiseks kasutati peamiselt „võrreldamatute“ inimeste ja tööülesannete ning „unikaalsete“ ametikohtade diskursust**, millega püüti edasi anda palkade avalikustamise keerukust organisatsioonis. Seda nähti tööandja jaoks koormava lisakohustusena. See seisukoht haakub makrotasandi ekspertide hoiakutega võimalike SPL-i edendavate meetmete osas tööandjatele ([4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)).
- **Palga teemal samas organisatsioonis töötavate kolleegidega valdavalt ei räägita, peamiselt seetõttu, et palka peetakse isiklikuks teemaks, mille üle ei sobi teistega arutada**. Viidati ka huvipuudusele sellel teemal teistega vestelda. Esines segadust selles osas, kas oma palka

kolleegidele avalikustada on töölepingu kohaselt lubatud. Need põhjused ja õigustused toetavad üksteist. Kasutades neid ratsionaliseeringuid, taasloovad töötajad kollektiivselt kultuurilist normi, mille kohaselt ei kuulu isiklik palgainfo avalikustamisele ning see on kasulik eelkõige enam teenivatele töötajatele (eelkõige meestele). Lähedaste inimestega palkade teemal rääkimise osas oldi avatumad, kuid ka erasfääri kontekstis leidus neid, kellele tundus oma palgast lähedastele rääkimine kohatu.

- **Analüüsi tulemusel võib järeldada, et motiveeritust palkade läbipaistvuse suurendamiseks töötajate ning eelkõige juhtide hulgas valdavalt ei ole.**
- **Vastuseisuga palkade läbipaistvuse suurendamisele toetavad töötajad eelkõige tööandjate ning enam teenivate (juhtiv)töötajate huve, sest palkade salastatus on kasulik eelkõige viimastele osapooltele.**

#### 4.2.1.5. SPL-I TAJUTUD OLUKORD, VÄHENDAMINE JA ENNETAMINE ORGANISATSIOONIDES

- Kuidas tajutakse uuritud organisatsioonides soolist võrdõiguslikkust ja millisena hinnatakse sellega seonduvalt SPL-i olukorda?
- Millist tähendust omistatakse organisatsioonides sookategoriale ja kuidas see SPL-i kujundab?
- Millised on töötajate kogemused soolise ebavõrdsusega organisatsioonides?
- Kas ja millised meetmed on organisatsioonides kasutusel SPL-i vähendamiseks ja laiemalt soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks? Kuidas neid meetmeid hinnatakse?
- Milliseid lahendusi nähakse SPL-ile? Kes ja kuidas peaks SPL-i vähendamise tegelema?

#### Lühikokkuvõte

- Ebavõrdset kohtlemist ja SPL-i üldiselt taunitakse, kuid nende ärahoidmiseks ei tehta organisatsioonides konkreetseid samme.
- On ebaselge, kelle tööülesannete hulka peaks SPL-i ennetamine ja vähendamine kuuluma. Tulemuseks on see, et ükski juht ei võta nendes küsimustes vastutust.
- Töötajad ei ole teadlikud SPL-i olukorrast organisatsioonis, kuid usuvad, loodavad ja tunnetavad, et sellega ei ole organisatsioonis probleeme.
- Soolise ebavõrdsuse ja SPL-i olemasolu tundub töötajatele sõbraliku ja hoolivana tunduv asjaolus väheusutav või isegi võimatu. Seega, teatud organisatsioonikultuuri elemendid aitavad SPL-i maskeerida.
- SPL-i vähendamise osas nähakse riigi, tööandja ja töötajate rolli.

#### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Soolise ebavõrdsuse (taas)tootmine soolise erinevuse loomise ja rõhutamise kaudu** - sookategooria olemasolu ja selle igapäevane rõhutamine ehk inimeste binaarne jaotamine naisteks ja meesteks loob soopõhiseid erinevusi ja sellest tulenevalt soolist ebavõrdsust, mitte vastupidi (soo sotsiaalse konstrueerimise ja käigus konstrueeritud soolise erinevuse ja ebavõrdsuse kohta vt nt Butler 1990, Lorber 2011, Kimmel 2011, Ridgeway 2009). Tööturu ja organisatsioonide kontekstis tähendab see näiteks naistele ja meestele erinevate omaduste ja võimete omistamist, mis viib tüüpiliselt nende töö erinevale hindamisele ja väärtustamisele.

- **Ideaalne töötaja** (Acker 1990) - sooneutraalsetena paistvad töökohad on tegelikult vaikumisi soolistatud, kuna nende taga peitub eeldus töö ja eraelu eraldatuse kohta. Töökohtade eelduseks on, et reproduktiiv- ja hoolitsustöö tehakse ära kusagil mujal ning see ei sega töötamist. Nn ideaalne töötaja on inimene, kellel pole nn tööd segavaid kohustusi. Kujutades abstraktse töötaja asemele konkreetset soolistatud indiviidi, näeme, et paljud töökohad sobivad selliste eelduste tõttu rohkem meestele, kes pole võrreldes naistega niivõrd hõivatud reproduktiiv- ja hoolitsustööga. Sellega seonduvad nähtused „emaduse sein“ ja „naiste topeltkoormus“, mis takistavad naistel meestega võrdselt tööturul osalemist.
- **Horizontaalne ja vertikaalne sooline segregatsioon organisatsioonis** - organisatsioonide kontekstis tähendab horisontaalne segregatsioon seda, et naised ja mehed töötavad organisatsioonides erinevates töövaldkondades (näiteks, naised klienditeenindajatena ja mehed IT-spetsialistidena) ja vertikaalne segregatsioon seda, et mehed on ebaproportsionaalselt enam esindatud juhtivtöötajate hulgas ning naised madalamatel ametikohtadel (nt assisteerivad tööd).

Kuna SPL on üks keskseid soolise ebavõrdsuse näitajaid, on oluline analüüsida, milline on soolise võrdõiguslikkuse tajutud olukord organisatsioonides ning kuidas see SPL-i kujundab. Samuti käsitleme selles alapeatükis soolise ebavõrdsuse ja SPL-i vähendamist ning (võimalikke) meetmeid selleks.

#### 4.2.1.5.1. Soolise võrdõiguslikkuse ja SPL tajutud olukord organisatsioonides

Kõigis uuritud organisatsioonides esineb SPL ning selle ulatus varieerub (vt [3.1.1. Organisatsioonide valikukriteeriumid ning juhtumiuuringu läbiviimine](#), Tabel 2). Samas aga puudub töötajatel ülevaade SPL-i olukorrast (olemasolust ja suuruselt) organisatsioonis ning nende info selle kohta põhineb oletustel ja arvamustel. Töötajad ja ka juhid usuvad ja loodavad, et soolist ebavõrdsust ja seega ka SPL-i nende organisatsioonis ei esine. See arusaam põhineb tunnetusel, mitte faktilistel andmetel:

*Tamm, personalijuht, N: Aga jah, ma tahaks arvata, et meil on tegelikult inimesed siin võrdselt hästi koheldud ja palgalõhe poole pealt ma tahaks loota, et kui siit tuleb erinevus, siis see on väga minimaalne ja võibolla see tuleb sellise koha pealt, kus me ei osanud seda nagu tähele panna. Aga ma arvan, et suurt probleemi meie ettevõttes ei ole sellega. Ja me hoiame silma peal sellel.*

*Paju, töötaja2, N: Ma usun, et meil on nagu üsna võrdsed palgad. Või õiglased. Ma väga loodan seda vähemalt. Ma oleks väga pettunud Pajus, kui see ei oleks nii.*

*Tamm, büroojuht, N: Ma arvan, et pigem on võrdne [...] Ma ei oskagi seletada, mis see õige sõna siin on, aga ma ei usu, et on [ebavõrdsust]. Selles mõttes. Ma arvan, et selles mõttes on siin üprisiski võrdne.*

*Lepp, personalijuht, N: Ma ei tunneta seda nagu selles mõttes probleemina, et ma arvan, et juhid ei lähtu palga määramisel ebaõiglasest soolisest diskrimineerimisest selle kõige halvemas mõttes, et me eelistaks mehi naistele nagu palga määramisel.*

Töötajate hinnangute kõrvutamise meie poolt organisatsiooni palgaandmete põhjal arvutatud SPL-iga organisatsioonis osutab sellele, et ka suure SPL-iga organisatsioone (eelkõige paistis selles osas silma Tamm) tajutakse töötajaid võrdselt kohtlevatena ning ei osata arvata, et organisatsioonis esineb

(ulatuslik) SPL. Seega saab järeldada, et (suure) SPL-i olemasolu organisatsioonis ei pruugi organisatsiooni praktikates ega organisatsioonikultuuris kuidagi välja paista. Vastupidi, mitmed organisatsioonikultuuri elemendid võivad aidata SPL-i maskeerida ning jätta mulje, et organisatsioonis ei esine soolist ebavõrdsust ega ebavõrdset kohtlemist laiemalt. See, kuidas hinnatakse SPL-i olemasolu ja/või suurust organisatsioonis, on seotud sellega, kuidas töötajad tajuvad soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise olukorda organisatsioonis üldiselt, ning eelkõige sellega, milline on nende jaoks organisatsiooni kuvand üldisemalt. Hinnangut organisatsioonile ja võrdsele kohtlemisele vormivad töötajate jaoks eelkõige järgmised elemendid: **tajutud sõbralik ja hooliv organisatsioonikultuur/õhkkond, peresõbralikkus, (tööaja) paindlikkus, töötajate väärtustamine, meeldiv töökeskkond:**

*Paju, juhtivtöötaja2, N: Tundub küll [et juhtkond hoolib võrdse kohtlemise põhimõttest]. Ja personaliosakond eriti tundub, et nad hoolivad. Võibolla sellepärast, et mõlemad on naised ka. Et siis sealt ei teki seda lõhet nii palju. Et nemad ju teavad kõiki palkasid ja saavad võibolla seda rohkem ära hoida, et isegi kui juht näiteks oma alluvate palkasid kuidagi määrab, siis võibolla nad saavad suunata. Mulle tundub, et nad on selles osas väga mõistlikud ja püüavad nagu aidata pigem töötajaid.*

*K: Mhmh. Aga see tundub Sulle mille põhjal?*

*Paju, juhtivtöötaja2, N: Ma ei teagi. Nii palju, kui ma nendega rääkinud olen, kas siis palgast või tööst või..., siis nad lihtsalt tunduvad sellised inimesed.*

*Kuusk, töötaja1, N: Tema [üksuse juht] on selles mõttes väga tore ja väga sümpaatne inimene ja väga vastutulelik ja vot tema osakonnas ei saagi olla seda [soolist ebavõrdsust], sest seal on kõik naised.*

*Paju, töötaja4, N: Kuigi me seda võrdõiguslikkust siin taga ajame, siis siin on nagu selles mõttes sellele hästi palju rõhku pandud, et siin inimeste eest hästi palju hoolitsetakse.*

*Lepp, töötaja2, N: ilmselt see organisatsioon nagu defineerib ennast ka avalikult peresõbraliku tööandjana. Et kui ma tööle tulin, siis öeldi ka, et "Jaa, me oleme peresõbralik organisatsioon." Et need on nagu need asjad, mis neid mõnesid kohti ära hoiavad, eks-ju, et sihukesi mõnesid nagu ebavõrdsuse kohti ennetavad. No ilmselt see, et on võimalik kodus töötada, see ka.*

Organisatsioone, mida selliselt iseloomustatakse, tajuvad töötajad kui selliseid, kus neid võrdselt koheldakse. Soolise ebavõrdsuse või soolise diskrimineerimise olemasolu tundub töötajatele sõbraliku ja hoolivana tunduvas õhkkonnas väheusutav või isegi võimatu. Veelgi enam, sõbralikku õhkkonda ja tajutud hoolivust tõlgendatakse kui töötajate võrdset kohtlemist. See aga tähendab, et võimalikku ebavõrdset kohtlemist ei pruugita märgata ning järelikult on seda ka keerulisem vaidlustada.

#### 4.2.1.5.2. Soole omistatud tähendused

Sugu käsitleti kahe omavahel näiliselt vastanduval viisil, millest mõlemad aitavad taastoota soolist ebavõrdsust ja SPL-i:

- **Soolise erinevuse rõhutamine, mille abil õigustati soopõhist tööjaotust**

Sooliste erinevuste rõhutamine hõlmas naistele ja meestele erinevate omaduste ja võimete omistamist, õigustades ja põhjendades seeläbi teatud tööde paremat sobivust naistele või meestele:

*Tamm, juhtivtöötaja2, M: aga on ju mingid ametid, milles millegipärast stereotüüpselt või objektiivselt naised sobivad rohkem. Kus on nagu rohkem vaja kannatlikkust, järjekindlust, mingit sellist rutiini, rutiinitaluvust.*

*Paju, juhtivtöötaja4, N: No on mingid tööd, kus meeste aju töötab paremini. Ma ei näe, et me peame punnima sinna naisi panna. Et kui on mingid naised, kellele see töö sobib ja meeldib, siis miks mitte. Aga et nüüd selle võrdõiguse pärast hakata ekstra koolitama naisi insenerideks... No ei ole nii oluline! See ei ole efektiivne!*

Kahes uuritud organisatsioonis (Kuusk ja Paju) hõlmasid mõned töökohad füüsilist tööd. Nendes organisatsioonides oli valdav argument, mille kohaselt sobivad sellistele töökohtadele eelkõige mehed ning neid peaks sellistele töökohtadele eelistama:

*Kuusk, töötaja5, M: No siin võib olla ainult puhtalt bioloogilisi eripärasid mängus, et kuna ülesannete juures on vaja füüsilist jõudu palju rohkem. Näiteks välitöödel mingites asjades, et siis nagu on eelistatud meesterahvad nendesse osadesse, aga see ongi nendest bioloogilistest eriärasustest, et mehed on reeglina tugevamad. Nagu füüsiliselt. Aga muud ma küll ei näeks, et väga niimoodi... soo pärast kedagi diskrimineeritaks mingis osas. Pigem ongi ainult see koht, et kui mingites asjades on jõudu vaja, siis on eelistatud meesterahvad sinna.*

Ülaltoodud arvamusi jagasid ka naissoost töötajad. Nais- ja meessoost töötajatele erinevate võimete omistamine viib nende töö erinevale väärtustamisele. Teatud ametite või tööülesannete pidamine enam sobivaks naistele või meestele aitab tekitada ja õigustada töökohtade soopõhist hierarhiat ning SPL-i. Soolise erinevuse rõhutamine aitab tekitada soolist ebavõrdsust (Butler 1990; Kimmel 2011).

Sookategoriale pöörati tähelepanu ka „soolise tasakaalu“ olulisusele viidates, kurtes näiteks meeste vähesuse üle organisatsioonis:

*Kuusk, juhtivtöötaja1, M: Aga muidu, jah, selles suhtes on raske ja ma vaatangi, et siin teised on, mehed on minu vanusest natuke nooremad, nad on kümne aasta pärast pensionil, ja peale tulevad praktiliselt ainult naised. Et siis võib keeruliseks minna. Ja noh, naised ise kurtsid, et on vaja. Et see oli nagu, mis tõsteti üles kohe, kui see infopäev oli.*

Arusaam, et „sooline tasakaal“ võrdub soolise võrdõiguslikkusega või aitab seda organisatsioonides edendada, on ekslik. Organisatsioonides, kus on võrdsel arvul naisi ja mehi, teevad nad sageli erinevaid töid, mida väärtustatakse ja tasustatakse erinevalt (horisontaalne ja vertikaalne segregatsioon). See on üks peamisi põhjuseid, miks ka „sooliselt tasakaalus“ organisatsioonides SPL esineb.

- **Soopõhise eristamise ja soopõhiste piirangute eitamine organisatsioonis, mille abil püüti väita, et organisatsioon kohtleb sugusid võrdselt**

Sooliste erinevuste rõhutamisega paralleelselt toimus aga sooaspekti olulisuse eitamine organisatsiooni igapäevatoos, kontekstis, kus intervjuuerija küsis naiste võimaliku ebasoodsama positsiooni kohta töötajatena organisatsioonis, võrreldes meestega:

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: Me ei mõtle selle peale sellistes kategooriates. Või noh, vähemasti ma tahaks loota seda, et me ei mõtle sellistes kategooriates, et keegi on mees või keegi on naine. Me oleme lihtsalt „tammekad“ (muheleb).*



*Kuusk, organisatsiooni juht, M: Meil ei ole luksust vaadata, et sellele inimesele me maksame oluliselt rohkem, ma ei tea, millepärast, et ta noor või vana, mees või naine. Tegelikult on nii, et me maksame ikkagi vastavalt panusele.*

Selle argumendi kohaselt ei mõjuta sugu inimeste edu töökohal, vaid määravad on tema oskused, kogemused ja isikuomadused. Soopõhiseid takistusi ei nähta või ei tunnistata. Siiski peavad kõik töötajad suhestuma ideaalse töötaja kuvandiga (Acker 1990), mille taga on vaikimisi eelduseks vastamine maskuliinsele normile, millest just tüüpiliselt naistöötajad kõrvale kalduvad ning peavad tegema pingutusi, et sellele vastata.

#### 4.2.1.5.3. Naistöötajate kogemusi soolise ebavõrdsusega organisatsioonis

Kuigi üldiselt tunnetavad uuritud organisatsioonide töötajad, et nende organisatsioonis on võrdse kohtlemise ja soolise võrdõiguslikkusega kõik hästi, **tõid kolme organisatsiooni (Paju, Lepp, Tamm) mõned naistöötajad välja üksikuid olukordi, mida nähti soospektist problemaatilisena**, kuid mida tingimata ei raamistatud soolise ebavõrdsusena (seda terminit kasutades). Peamiselt kirjeldati olukordi, kus tunnetati, et meeskolleegid kohtlevad neid erinevalt või tajuti soostereotüüpset suhtumist endasse või mõnda teise naiskolleegi:

Soospektist ebameeldivana või ebaõiglasena tajutud olukord	Tsitaat
Naissoost juhi tõsiseltvõetavuse kahtluse alla seadmine meessoost alluvate poolt. Juht tajub ja vaidlustab olukorda, kus meessoost alluvad ootavad temalt liiga alandlikku juhtimis- ja suhtlusstiili.	<i>Paju, juhtivtöötaja1, N: ma pidin ennast nagu rohkem... tõestama ja argumenteerima, ma arvan, jah, üksnes sellepärast, et ma olen naisterahvas. Aga see on väga äge kogemus ja ei ole häda midagi. [...] ma ütlesin, et „Me peame selle seljataha jätma, ma ei ole nagu Jüri Ratas, et aina käin ja vabandan kogu aeg!” No kaua võib. Ja asjade eest, mille puhul ma tõesti ei leia, et ma peaksin lõputult lõputult vabandama. Et kuidas ma nagu ütlesin või et kui alandlikult ma siis mingit töö ülesannet peaksin küsima.</i>
Naisjuht tajub meessoost juhtkonna poolt skeptilist suhtumist tema juhtimispraktikate aadressil ning lugupidamatut ja kontrollivat suhtlusstiili.	<i>Tamm, juhtivtöötaja3, N: Ja seepärast esmaspäeva hommik algas mul siis juhtkonna otsustajatega, kes põhimõtteliselt ütlesid, et: “No näita siis, mida Sa oma osakonnaga teed seal! Noh, näita siis meile midagi!” Ma ütlesin, et “Jaa, te panite mulle kalendrisse kohtumise, aga te ei põhjendanudki mulle, mis eesmärgil see on, miks me siin kokku saame või millest see ajendatud on. Et see ei ole niiviisi, et te nähvate mulle, et „Mis asi see on?”, on-ju. Ja siis tõmbasid kõik härrad tagasi ennast ja ütlesid siis, et „Aa, ei, me ei tahtnud Sind rünnata!”. Ma ütlesin, et „Jaa, aga teie hääletoon ja käitumine on täpselt sellised.” Et sihukesi hetki ikka tekib, jah.</i>
Naistöötaja kirjeldab olukordi, kus meeskolleegid eeldavad temalt organisatoorse töö tegemist, näiteks koosolekute ettevalmistamisel. Kirjeldatud kogemus illustreerib fakti, et organisatsioonide toimimine sõltub hooletööst ( <i>care work</i> ), mis on enamasti märkamatu, alaväärtustatud ning soolistatud	<i>Lepp, töötaja2, N: Praegu on olnud näiteks selliseid juhtumeid, kus näiteks, ma ei tea, mina ja mingi meesterahvas või paar meesterahvast on, ma ei tea, videokoosolekul ja siis näiteks need meesterahvad ootavad, et mina võtaks ja sätiks need asjad nüüd kõik ära ja võtaks ühendust seal ja nii. Ja siis, kui on mingi probleem, et siis ma ajaks neid väikseid asju, et koosolek saaks toimuda. Kuigi samas on see, et ma ei tea, mina ei ole neist madalamal ametipositsioonil, et selles mõttes ikkagi nagu eeldatakse, et naisterahvas teeb need organisatoorsed asjad ära</i>



<p>(seda teostavad enamasti naised ning neilt ka eeldatakse seda) (Fotaki, Islam &amp; Antoni 2019). Hooletöö on selle tegijatele organisatsioonides koormav ning võib tekitada stressi, kibestumust ja ülekoormust (Hughes jt 2007).</p>	<p><i>siis ja nemad saavad suuri asju teha. Et selles mõttes on see probleem.</i></p>
<p>Naistöötaja on meeskolleegidelt saanud vihjeid "naiselikum" ning vähem "agressiivsem" olla.</p>	<p><i>Paju, töötaja2, N: juhtkonna tasemel ei ole seda probleemi, aga juhatuses või siis selliste reatöötajate või ka üksuse juhtide vahel on küll selgelt nagu mingisugune poistebänd, kes kohati... Kindlasti ei ole nad kedagi otseselt nagu solvanud või välimuse kohta mingeid kommentaare teinud, küll aga tajun ma seda, et noore, sellise üsna jõulise naisena ma küll kohati olen saanud mingeid selliseid kommentaare, et peaks nagu vaiksemalt võtma või peaks nagu naiselikum olema või peaks nagu rahulikumalt mingeid asju võtma. [...]. Aga jah, mulle on tulnud küll neid signaale, et noore naisena ma ei tohiks võibolla nii agressiivne..., nii agressiivselt oma mingeid projekte ajada, aga ma ei viitsi sihukest jura kuulata.</i></p>

Tsitaatidest ilmnevad hinnangud kirjeldatud olukordadele osutavad, et soostereotüüpsed olukorrad tööturul ning nende endi ja teiste naiskolleegide põhjendamatult erinevat kohtlemist märkavad ja taunivad eelkõige nooremad naistöötajad. Samas ei too neid olukordi kirjeldavad töötajad välja, kes ja kuidas peaks selliseid olukordi ennetama. Tüüpiliselt jäävad sellised olukorrad töötajate lahendada, juhtkonna sekkumiseta. Kirjeldatud olukordi ei saa otseselt SPL-iga seostada, kuid need ilmestavad, kuidas organisatsioonides luuakse soopõhist erinevust, mis võib viia soolise ebavõrdsuseni (nt naistöötajate töö madalam väärtustamine), muuhulgas SPL-ni.

#### 4.2.1.5.4. Meetmed SPL-i ja soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks organisatsioonis

Kuigi organisatsioonide juhtidel (sh personalijuhtidel) on ligipääs palgainfole, selgub juhtumiuuringu raames läbi viidud intervjuudest juhtidega, sh personalijuhtidega, et **SPL-i pole organisatsioonides välja arvatud:**

*Paju, personalijuht, N: Mina ütlen ausalt, et ma ei ole sellesse teemasse väga palju süüvinud. No nagu ma kohe alguses ütlesin, et ma ei teagi, kuidas seda õigesti nagu hinnata, on see lõhe siis olemas või kui sügav see lõhe on. Teadlikkust lihtsalt on vähe. Kui mul see olemas oleks ja ma tõesti näeks, et olukord on hull, siis oleks see minu asi ka juhtkonnale teatavaks teha, et selline asi on olemas ja et me peame midagi ette võtma.*

Ülaltoodud tsitaat kajastab **peamisi põhjuseid, miks organisatsioonide juhid SPL-i välja ei arvuta: huvipuudus selle näitaja osas oma organisatsioonis ning arvamus, et arvutuste tulemusena saadud number ei anna korrektset ülevaadet nn tegelikust SPL-i olukorrast organisatsioonis.** Tüüpilise argumendina SPL-i arvutamise otstarbekuse vastu toodi välja, et organisatsioonis on „unikaalsed“ ja „võrreldamatud“ tööd (sarnaselt seadsid SPL-i kahtluse alla ka mõned institutsionaalse tasandi esindajad, vt [4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)). Samas on juhtide ja töötajate hulgas valdav retoorika, mille kohaselt on SPL põhimõtteliselt taunitav nähtus, mida ei peaks esinema. Seega ilmneb **vastuolu üldiste hoiakute ja väärtuste ning konkreetsete organisatsiooniliste praktikate vahel retoorikas ja praktikas.** See, et juhid oma organisatsioonis SPL-

i ei arvuta ning väljendavad skeptilisust selle arvutamise otstarbekuse või võimalikkuse osas, annab mõista, et **SPL-i ei peeta oma organisatsiooni kontekstis piisavalt tõsiseks probleemiks.**

Järgnevalt vaatame lähemalt, kas ja millised meetmed on organisatsioonides SPL-i ja soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks kasutusel.

### *Kuusk*

**Ainukesena uuringus osalenud organisatsioonidest on Kuuses kasutusel soolise võrdõiguslikkuse edendamise eesmärgid ja meetmed.** Need töötati välja ühe konkreetse projekti raames, millega organisatsioon liitus, kuna selleks pakuti neile võimalust. Soolise võrdõiguslikkuse alaste tegevuste alustamise ajendiks organisatsioonis oli saada aru, miks organisatsiooni tegevusvaldkonnas on meeste osakaal võrreldes naistega väiksem ning huvi tuua organisatsiooni enam mehi, samuti oli fookuses töö- ja pereelu ühitamine. **Tegevused ei hõlma SPL-i vähendamist.**

**Intervjuude põhjal Kuuse töötajatega ei saa aga öelda, et võrreldes teiste uuritud organisatsioonidega oleks Kuuse töötajate hulgas kõrgem teadlikkus soolise võrdõiguslikkuse osas või suurem huvi selle temaatika vastu.** Seda võib osaliselt selgitada sellega, et nimetatud soolise võrdõiguslikkuse alased tegevused toimuvad organisatsioonis ühekordse projekti raames, need on tulnud organisatsiooni nn väljastpoolt, mitte nn rohujuure tasandilt ehk töötajate algatusena. Nimetatud projektiga on seotud peamiselt üks juhtivtöötaja (selle projekti eestvedaja) ning teistel töötajatel on sellega vähe kokkupuudet. Organisatsiooni töötajaskonna hulgas pole neist tegevustest ja eesmärkidest head ülevaadet ning valdavalt puudub töötajate hulgas projekti tegevuste aga ka laiemalt soolise võrdõiguslikkuse temaatika vastu huvi:

*Kuusk, juhtivtöötaja2, M: Ma küll ei mäleta, et ma oleks sellega kuidagi seotud olnud [...]... Et ma ei ole osa võtnud ja ei ole ka väga huvi tundnud ausalt öeldes. Ma ei arva, et kui seal millenigi jõuti, et siis oleks olnud nii radikaalne või otsustav asi, et see nüüd nagu kuidagi oleks selle organisatsiooni tööd muutnud. Vähemalt sellel tasandil, kus mina töötan.*

*Kuusk, töötaja2, N: Kas peaks kasutama mingeid meetmeid? Kas niimoodi, et kui mul on kaks töötajat, siis kuna meil on siin nüüd naise vähem, siis ma pean võtma selle naise, kuigi see mees on samade parameetritega, sest... Või noh? (naerab) Ma ei leia nagu seda! [...] Ma ei tunne, et see on sihuke probleem, mida me peaks siin nüüd nii hirmsasti arutama.*

### *Lepp*

Soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks organisatsioonis **meetmeid ei ole, kuna selleks ei nähta vajadust:**

*Lepp, juhtivtöötaja1, N: mina ei ole siin kohanud või tajunud, mina isiklikult, ühtegi sellist momenti, et oleks tegemist mingi erilise diskrimineerimisega või mis iganes, siis sellepärast pole ma pidanud ka tegelema või kuulma seda, et "Nüüd me hakkame sellega tegelema!"*

Organisatsiooni juhid ja töötajad ei näe vajadust SPL-i vähendamise initsiatiivideks, kuna leitakse, et organisatsioonis ei lähtuta palgamaksmisel soost. Tegu on osa laiemast retoorikast, mille abil püütakse väita, et organisatsioon kohtleb sugusid võrdselt:

*Lepp, töötaja7, N: me vähemalt korra aastas väga põhjalikult analüüsime palkasid siis, kui palgauuringu tulemused tulevad, ja kindlasti me jälgime seal ka seda naiste ja meeste vahelist*

*tasakaalu, aga mingeid väga spetsiifilisi meetmeid tegelikult ei ole ja me ei oskagi neid rakendada, sest me tegelikult absoluutselt ei tunneta igapäevatoos, et me kuidagigi suhtuks meestesse ja naistesse erinevalt sellepärast, et nad erinevast soost on.*

Mitmed töötajad märgivad, et organisatsioon on feminiseerunud, olukorra kirjeldamiseks kasutati isegi väljendit „meeste sooline diskrimineerimine“:

*Lepp, personalijuht, N: meil on sooline diskrimineerimine meeste kahjuks, et meil on circa üle kaheksakümne protsendi naisi ja... 85 - 15 on umbes see suhe, et meil on meeste osakaal väga väike. Et seda tasakaalu luua, siis me justnagu peaksime värbamispoliitikas värbama ennekõike mehi. (muheleb) Aga me tegelikult loomulikult ei lähtu värbamisel... Ja isegi see ei ole nagu hindamiskriteerium või valikupunkt, see, kas ta on mees- või naissoost või kui vana ta on. Et pigem on tähtis inimese motivatsioon siia tööle asuda ja tema potentsiaal siin hästi hakkama saada. [...]*

### **Tamm**

Organisatsioonis puuduvad spetsiifilised soolise võrdõiguslikkuse tagamise/edendamise ning SPL-i vähendamise meetmed, nende kasutuselevõtuks ei nähta vajadust. Küsimusele meetmete olemasolu kohta SPL-i vähendamiseks vastab Tamme finantsjuht, et organisatsioonis liigutakse tööde standardiseerimise poole, millel nähakse olevat positiivne mõju SPL-i vähendamisele:

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: me oleme hakanud juba ka samme tegema, aga et meil oleksid standardiseeritud tööde komplektid. Ja seal võib olla mingi variatsioon, et kogemusest tulenevalt - kindlasti võib olla, võibolla mõni on eriti hea töösooritusega, et ta suudabki lihtsalt kiiremini teha asju kui kolleegid, on-ju, võibolla läheb harva vaja, aga äkki ta oskab mingit võõrkeelt rohkem... No mingid sellised asjad, on-ju. Aga see standardiseeritus aitaks ära hoida väga palju sellist asja, et äkki on lihtsalt juhuslikult sattunud nii, et keegi ei julenud küsida, äkki sattus niimoodi, et ta oli naisterahvas ja ei julenud küsida, et noh... Et see standardiseerimine, ma arvan, aitaks, et... olekski, et meil on näiteks kahteteist tüüpi ametikohti, seal on mingi skaala, et juunior, kesktaase, seenior, ja igapähele on siis mingisugune vahemik, kuhu sisse see palk peab kindlasti minema, et... et siis see, ma arvan, aitaks.*

Intervjuud Tamme töötajatega illustreerivad kõige selgemalt organisatsioonide arusaamatust selles osas, kelle ülesanne on ebavõrdse kohtlemise ja SPL-i vähendamise ja ennetamine või võrdse kohtlemise edendamine. Kuigi valdavalt peetakse seda juhtkonna vastutusvaldkonnaks, ei ole ühelgi konkreetsel juhil ega juhtkonna liikmel vastavaid tööülesandeid. Teadmatust ja segadust valitseb ka selles osas, kellel on olemas info SPL-i kohta:

*Tamm, töötaja4, N: [osakonnajuhatajana nimi] juhib osakonda, tema viib neid tulemusvestlusi läbi ja kuna inimesed temaga räägivad ja tema on ainus, kelle kätte tuleb kogu info, eks-ju. Ja tema kommunikeerib selle siis võibolla juhatajale, kuhu ta ka ise kuulub, eks-ju, et noh... Ma ei tea. Ma arvan, et tema on see, kes võibolla teab või saaks teada kõige rohkem, kas keegi on rahul või ei ole rahul, et see ongi nagu tema töö välja selgitada ja need on ju tema inimesed, kellega ta iga päev koostööd teeb.*

### **Paju**

Kesksed meetmed soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks ja edendamiseks ning SPL-i vähendamiseks puuduvad, kuid mitmed organisatsiooni juhtivtöötajad väljendavad (soolist) võrdsust pooldavaid

hoiakuid. Organisatsiooni enesekuvandis on **keskseteks väärtusteks progressiivsus, kaasaegsus ja võrdsus**. Järgnevas tsitaadis esitleb juhtivtöötaja end kui kaasaegset juhti, vastandades end nn iganenud väärtustega juhtidele, kes eelistavad soostereotüüpidest lähtuvalt palgata mehi:

*Paju, juhtivtöötaja3, M: See hästi palju oleneb minu jaoks ka juhtide vanusest, et kui vanad või noored need juhid on. Et sellised viiekümne-kuuekümne aastased, mis ma olen näinud, värbavad rohkem mehi enda meeskondadesse. Mingisugused, ma ei tea, mis Nõukogude Liidu aegsed arvamused neil on. Aga ma ütlen, et mina olen kasvanud Eesti Vabariigis ja ühiskond on vorminud mind ikkagi selliseks inimeseks, et ma ei teeks vahet sihukestel rollidel. Et see on selline kodust kaasa antud juba väärtus, et sa ei diferentseeri seda.*

Ka teine juhtkonna liige näeb endal olulist rolli võrdse kohtlemise tagamisel organisatsioonis:

*Paju, juhtivtöötaja1, N: ma arvan, et mu mõju on päris kõva olnud tegelikult! Võibolla muidu oleks kuidagi teistmoodi. [...] Just seesama, et ei oleks vahet meestel ja naistel. Ja päriselt on need minu isiklikud vaated, mida mul on võimalik siin laiemalt hoida. [...] Ma tahaks inimestele silma vaadata ja öelda, et me seda teeme [kohtleme inimesi võrdselt]. [...] meil on siin tõesti nii, et see hakkab pihta meie juhust, et temal endal sihukesed põhimõtted on, et ta ei ole seda ettevõtet üles ehitanud, et oma isiklikku tulu eelkõige teenida ja kasumit saada, vaid et muuta maailma ja muuta nende inimestega ja tema nagu seda tiimi ja neid töötajaid seab nagu alati pjedestaalile või noh, saab aru sellest olulisusest ja sedakaudu meil ka see naiste ja meeste võrdsus on rohkem nagu teemaks.*

Töötajate ja juhtide hulgas **leidis märkimist, et tegemist on maskuliinse organisatsiooniga** ning et selline „soolise tasakaalu“ puudumine on problemaatiline, kuna leitakse, et meeste ja naiste võrdsem arv organisatsioonis aitab kaasa parema töökeskkonna tekkimisele. Organisatsioonil puudub keskne poliitika olukorra adresseerimiseks, kuid vähemalt kahe juhtivtöötaja väitel eelistavad nad võrdsete kandidaatide puhul värvata naisi:

*Paju, juhtivtöötaja3, M: Ma ütlen täitsa ausalt, et kui ma näen, et kui mul on kaks sarnast kandidaati, siis ma eelistan värvata tegelikult naist ja just sellepärast, et mul oleks rohkem balanssi meeskonnas. Just selle soo vaates, et ei oleks ainult mehed, vaid oleks sihukest tasakaalukust ka sees. Et siis ma olen teinud sihukesti otsuseid, kus ma värban naise. Aga jällegi sellepärast, et kui nad on võrdsed selle kandidaadiga.*

Organisatsioonis pööratakse juhtkonna (eelkõige naissoost juhtkonnaliikmete) poolt **tähelepanu lapsehoolduspuhkusele minevate naistöötajate võrdsele kohtlemisele**:

*Paju, personalijuht, N: Ma nüüd ei ole vaadanud, aga kui ma viimati vaatasin, siis oli kolmkümmend kolm keskmise vanus, nii et see on paratamatu, et naised on sünnituseas ja minu meelest on see elu osa ja kuna ma olen ise selle all kannatanud, siis ma eriliselt jälgin seda, et inimesed võetaks tööle tagasi ja töölt vabastamise põhjus saab ikkagi olla ainult see, kui on tegu mingi suure väärtusega või ta siis tõesti ei tule nende tööülesannetega toime mingil põhjusel. Et see, et nagu soo või lapse pärast või mingi koduse olukorra pärast...*

Mõned juhtivtöötajad tõid välja olukordi, kus nad on püüdnud **naistöötajaid võimestada**, julgustades neid kandideerima kõrgemale ja vastutusrikkamale ametikohale:

*Paju, juhtivtöötaja1, N: Vähemalt üks olukord oli nüüd, kus [valdkonna nimi] valdkonnas üks läks ja sisemine konkurss, et kes seda tiimijuhhi kohta võiks seal täita, ja ma nagu ise ärgitasin ka,*

*ma tean, et meil on seal üks naisterahvas sihuke tubli ja niimoodi, ja ma arvan, et tal on ka omadusi sihukest tiimi juhtida, aga tõesti, ma ütlesin talle, et "Sa ju ikka kandideerid, on-ju?" "Ei, mina, ma..." No ta on selline tagasihoidlik.*

#### 4.2.1.5.5. SPL-i vähendamiseks pakutud lahendused

Tabel 9. Milliseid lahendusi nähakse SPL-i probleemile? Kes ja kuidas peaks SPL-i vähendamise tegelema?

Tasand	Pakutud lahendus
Mikro: töötajad (eelkõige naised)	(Nais)töötajate teadlikkuse, enesekindluse ja initsiatiivi tõstmine
Meso: tööandjad	Palkade läbipaistvuse suurendamine (kuid piiratud kujul)
	Juhtide toetamine ja nõustamine, teadlikkuse tõstmine SPL-i küsimuses
	Tööandja sekkumine kui naistöötaja küsib liiga madalat palka
	Tööde standardiseerimine
Makro: riik, riiklikud institutsioonid	Ootused riigile puudusid või olid hägused
	Olemasolevatest regulatsioonidest piisab, riik ei peaks kehtestama tööandjatele lisaregulatsioone, sh kvoodisüsteemi
	"Pehme" suunamine ja teavitamine, poliitikakujundus
	Täpsema palgastatistika kogumine ja avaldamine
	Tööandjatele lapsehoolduspuhkuselt naasvate (nais)töötajate ajutiselt väiksema jõudluse kompenseerimine
Makro: kogu ühiskond	Teavitustöö soostereotüüpide vaidlustamiseks, eelkõige haridussüsteemis ja meedias

Pakutud lahendused saab jaotada neljale tasandile, lähtuvalt sellest, millisel osapoolel nähti rolli ja initsiatiivi SPL-i vähendamisel: **töötajad (eelkõige naised), tööandjad, riik, ühiskond**. Samas intervjuus võisid esineda üks või rohkem väljapakutud lahendust ja tegutsejat. Enamik esitatud lahendusi jäi üldisele tasandile ning mitmetes intervjuude esitati neid kõhkleva moel. **Esines ka seisukoht, mille kohaselt ei peaks SPL-i vähendamiseks eraldi meetmeid ega tegevusi kavandama:**

*Lepp, töötaja4, N: Ma ei tea, kas keegi peaks üldse selle eest vastutama. Sest kui palgalõhe tuleneb sellest kogemuse erinevusest, mis tuleneb sellest, et minnakse lapsepuhkusele, siis see on inimese enda valik laps saada ja puhkusele minna ja noh, selles mõttes keegi otseselt vastutama ei peaks. Et ma ei näe seda situatsiooni kui ebaõiglast.*

*Kuusk, töötaja4, N: Mulle on vähemalt sihuke mulje jäänud, et... et just täpselt, kuna meil need palgad on ju ikkagi suht konkreetselt paigas, siis ma arvan, jah, et pigem mitte. Et ei ole nagu vajadust olnud. Mul endal vähemalt on sihuke tunne. Mina nagu ei tunne, et mulle oleks hullult liiga tehtud või midagi, et oleks seda vajadust olnud, et...*

Sellise vaate kohaselt on SPL paratamatu ning seda polegi võimalik mingite meetmetega vähendada.

● **Töötajate, eelkõige naiste endi roll**

Selle vaate kohaselt, mis ei arvesta SPL-i kujunemisel struktuurseid ega interaktsioonilisi asjaolusid, on SPL-i põhjuseks eelkõige see, et töötajad ei oska või ei julge väärilist palka küsida. Lahendusena nähakse, et (nais)töötajad oleksid teadlikumad oma valdkonnas makstavast palgatasemest ning näitaksid väärilise palga küsimisel üles initsiatiivi. Samas jäeti tähelepanuta, et selline teadlikkus eeldab palgainfo avalikkust:

*Lepp, juhtivtöötaja3, N: Et noh, ei saa ju teha mingit manuaali, et „Vot, nüüd on vaja niimoodi käituda, siis ei teki erinevusi.“ No ma ei tea, need on nii kõrge laega teemad, et... Noh, ma olen olnud terve elu veendunud, et kõik hakkab ikka siit üksikindiviidist peale.*

*Tamm, personalijuht, N: Oska iseennast väärtustada, oska oma tööd väärtustada, mida Sa teed.*

Kõikide organisatsioonide töötajate hulgas leidus neid, kes nägid „probleemi“ naistes endis:

*Paju, töötaja1, M: Kui sa istud poolteist aastat kodus ja mitte midagi ei tee, siis sa ei olegi enam konkurentsivõimeline. Sa pead vahepeal midagi tegema, et selleks on ju tegelikult see... Meestel tõuseb see nüüd vist kolmekümne päeva peale, et nemad võivad lisaks veel kodus olla. Näiteks kodus jagad umbes ära, et mees on sul nädalavahetusel näiteks, mingi päeva tegeleb lastega rohkem ja sina saad näiteks mingi õhtu kooli minna, meelde tuletada, mingile kursusele... [...] See on võibolla seksistlik, aga initsiatiivi on vaja selle poolt, kes seda konkurentsivõimet tahab. Sa ei saa eeldada, et see sulle kuidagi lihtsalt sülle kukub, kui sa koduseinte vahelt mujale ei jõua.*

Kuna SPL-i põhjuseid nähti selle vaate kohaselt naistes endis, siis peaksid ka lahendused olema seotud naiste endi rolliga:

*Lepp, juhtivtöötaja2, M: No ütleme siis, need, kellele vähem makstakse, peaksid ise nõudma endale suuremat palka. Ja tegema seda põhjendatult [...]. Et kui see naiste endi suhtumine muutub konstruktiivsemaks, siis tõenäoliselt on võimalus, et midagi hakkab ka muutuma selle koha pealt. Et see ei ole päris niimoodi, et ettevõtte juht või mis iganes juht siis hakkab midagi ühelt poolt tegema, et mul on nii palju naisi... Isegi, kui mul on väga targad mehed, siis ma ei saa talle rohkem maksta, sest keegi nõuab kusagil... Või see, et ma pean tõstma selle naise palga sinna. Ma tean küll, et ta ei viitsi tööl käia ja midagi teha, aga... No ühesõnaga see peaks olema mingisugune koostöö või mõttelaadi muutumine.*

SPL-i vähendamise kõige otsesemaks meetmeks peeti töötavate naiste teadlikkuse tõstmist ja nende agentsuse/proaktiivsuse julgustamist. Teadlikkus hõlmab nii teadlikkust oma õigustest ja võrdväärsest kui informeeritust palkade tasemest ja palgakujundamise põhimõtetest. Arvatakse, et teadlik töötaja suudab küsida endale väärilist palka ja seista oma õiguste eest:

*Kuusk, töötaja3, N: Ja võibolla ka see julgus, et sa ise lähed küsima juurde..., mis ka mu enda jaoks pole kunagi selline meeldiv tegevus, et sa lähed ja ütled, et „Ma sooviksin natuke, kui võimalik, palgakõrgendust saada.“ Aga ma arvan, et peab ennast nagu kokku võtma ja selle julguse leidma, et minna küsima. Isegi kui kohe ei ole seda võimalust, siis võibolla saab ka mingi kokkuleppe, et mingite kuude pärast on see võimalik.*

Mitu naistöötajat kirjeldas muutusi iseendas (enesekindluse tõus), mis saavutati läbi aktiivsuse kogemusele (enesekehtestamine palgaläbirääkimistel, vastu astumine soolisele



diskrimineerimisele). Leiti, et hea tulemus võib olla naiste osalemisel teadlikkuse ja enesejuhtimise koolitusel. Respondent arvab, et pigem tuleks tõsta inimeste teadlikkust kui sekkuda ettevõtte tegevusse:

*Paju, juhtivtöötaja2, N: No mis mind aitas, oli see, et oli suunatud naistele ka rohkem, vaata, et „Küsi rohkem ja julge küsida!” ja... Et selline, et neile teha ka teadlikuks see, et on palgalõhe ja sa võid juurde küsida ja mehed saavad sinu valdkonnas palju rohkem ja... Et pigem see teadlikkus inimestes aitab seda vähendada, mitte ainult ettevõttele öelda või ettevõtte tegevusse sekkuda, et...*

Selles individikeskses mõttemustris mainiti mehi ja nende rolli vaid minimaalselt. Vaid üks intervjuueeritav tõi välja, et soovivat muutust aitab saavutada meestepoolne solidaarsus:

*Paju, töötaja2, N: Ma arvan, et mehed saavad ise ka hästi palju ära teha selles osas, et ka nemad võiksid ju küsida töövestlustel, et „Kas teil on sooline palgalõhe?” ja mitte minna nendesse ettevõtetesse. Sest see annaks selge signaali, et ei minda nendesse ettevõtetesse tööle, kus on teada, et on sooline palgalõhe. Miks peaks? Miks peaks minema sihukesse kohta tööle?*

#### ● **Tööandjate ja juhtide roll**

Võrreldes individuaalsel tasandil pakutud lahendustega, oli domineerivam arvamus, et SPL-i vähendamine ja võrdse palga tagamine on organisatsioonide endi vastutus ning et see lasub eelkõige juhtidel, sh personalijuhtidel:

*Paju, juhtivtöötaja4, N: See ei ole nende inimeste probleem, kes saavad vähem palka. See on juhtimise küsimus. See ongi see, et kui kuidagi tõsta teadlikkust vastutustundlikust juhtimisest. Et see on juhi pädevuses elimineerida nagu palgalõhe.*

*Tamm, organisatsiooni juht, M: No ma arvan, et see on personalijuht. Okei, päeva lõpuks vastutab ettevõtte juht kõikide asjade eest, aga ma mõtlen, et kui vaadata nagu minu vaatest allapoole. Loomulikult, ütleme, kui keegi avastab, et Tammes on räme sooline palgalõhe, mingi jama, ja tuleb minna kuskile aru andma, siis ega mina olen see, kes peab minema aru andma. See on absoluutselt õige! [...] Aga ma arvan niimoodi, et keegi ei ole midagi küsinud meilt, meil ei ole seda kuskilt tulnud, meile endale ei tundu ka, et see sedasi on. Ja ei ole ettevõtte sees ka ükski inimene meile seda signaali andnud. Kui Sa küsid, kes selle eest vastutab, siis tipposas vastutan mina, allpool on see, et no kelle käest mina küsiks seda, on personalijuht, et ta suudaks selle siis välja arvutada või vaadata või mis iganes või kuidas seal on [...]. Aga jah, ma usun, et kuna personalijuht ju omab tegelt kogu teadmist personalist, võrdlust, palgavõrdlust, turuhindasid, siis see oleks see, kelle käest mina küsiks seda.*

Ülaltoodud tsitaadid osutavad, et juhid ja töötajad on veendunud, et juhtide teadlikkusel on suur roll SPL-i vähendamisel organisatsioonides. Esiteks põhimõttelise valiku tegemisel – kas alluda kitsalt mõistetud majandusliku ratsionaalsuse loogikale või arvestada ka laiemaid sotsiaalseid kohustusi („Moraalne valik või kauboikapitalism“). Teiseks leitakse, et juhi ülesandeks on jälgida, et tema töötajatel sama positsiooni ja sama kvalifikatsiooniga ametikohtadel oleks võrdne töötasu, ka juhtudel, kus töötaja ise ei söanda küsida väärilist palka. Selles kontekstis toodi välja juhtide nõustamise ja toetamise olulisus.



Konkreetsemalt toodi palkade läbipaistvuse ja õigluse tagamise kohta organisatsioonis välja palkade läbipaistvuse suurendamist. **Kuigi palkade läbipaistvuse suurendamist üldise põhimõttena pooldati, leidis see sisulist toetust vaid piiratud kujul (4.2.1.4. Palkade läbipaistvus):**

*Lepp, töötaja4, M: julgustame inimesi rääkima oma palgast. Sest kui samal ametipositsioonil olevatel inimestel on erinev palk, olenevalt inimeste soost, siis nad küsivad seda palga võrdsustamist, kui nad teavad, et see on ebavõrdne. Aga mulle tundub, et palgast väga ei julgeta rääkida. Ja noh, see ongi rohkem kasulik firmadele kui töötajatele.*

Samuti mainiti tööandja sekkumise vajadust olukordades, kui naistöötaja küsib liiga madalat palka:

*Paju, töötaja3, N: No näiteks see sama näide sellest inimesest, kes tuli tööle ja oli naissoost ja tema oli ilmselgelt küsinud siis palju vähem palka kui need inimesed, kes tal nagu kõrval töötasid või samal ajal tööle tulid temaga. Et sellist asja minu arust ei tohiks lubada. Ja see on ju ettevõtte teha, saab ju öelda, et "Ei, sa küsisid liiga vähe, meil esmastele tulijatele on, vot, selline palk." Nii lihtne see ongi. Ja see peaks olema algusest peale. Ja isegi, kui seda pärast tõstetakse, siis minu meelest see ei tohiks olla lubatud. See on täiesti ebaõiglane muidu.*

Üksmeelselt tunnistatakse, et erinevate tööde võrdväarsuse hindamine on keeruline nii töötajale kui tööandjale. Töökohtade standardiseerimine oleks üks võimalus SPL-i vähendamiseks organisatsioonides:

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: Aga see standardiseeritus aitaks ära hoida väga palju sellist asja, et äkki on lihtsalt juhuslikult sattunud nii, et keegi ei julenud küsida, äkki sattus niimoodi, et ta oli naisterahvas ja ei julenud küsida, et noh... Et see standardiseerimine, ma arvan, aitaks, et... olekski, et meil on näiteks kahteteist tüüpi ametikohti, seal on mingi skaala, et juunior, kesktase, senior, ja igapähe on siis mingisugune vahemik, kuhu sisse see palk peab kindlasti minema, et... et siis see, ma arvan, aitaks.*

### ● Riigi roll

Riigi rolli SPL-i vähendamisel üldjuhul spontaanselt esile ei toodud, arutelu selle üle kerkis esile lähtuvalt intervjuuerija vastavast küsimusest. **Valdavalt ei osatud pakkuda, mida riik saaks teha, riigile ei olnud selles osas palju konkreetseid ootusi.** Mitmed intervjueeritud leidsid, et riik ei saaks ega ei peaks midagi tegema, vaid et sekkumised peaksid toimuma teistel tasanditel (või üldse mitte):

*Lepp, juhtivtöötaja3, N: Et ega see riik ei saa ju nüüd tulla siin parandama ja... See hakkab ikkagi meist kõigist endast peale.*

Leiti, et olemasolevatest seadustest ja regulatsioonidest piisab:

*Lepp, töötaja2, N: No selles mõttes, et iseenesest seadus ju ütleb, et sama... Või noh, et ei tohi nagu diskrimineerida soo, nahavärvi, ma ei tea, etnilise kuuluvuse ja kõikide nende järgi, et selles mõttes see ei ole ju teema. No samas need inimesed, kes maksavad ühele rohkem kui teisele, noh, nemad ju ei arva, et nad diskrimineeriks, selles ilmselt on see probleem.*

Mitmed olid siiski nõus, et riik (sh konkreetsed riigiasutused) võiks SPL-i vähendamiseks midagi ette võtta, kuid ootused riigile olid valdavalt hägused või kõhklevad:

*Kuusk, töötaja7, N: loomulikult riik peab pöörama tähelepanu sellele, et ikkagi töötasu peaks olema võrdse töö eest võrdne. Samasuguse tööpanuse eest. [...] No tõstatada neid küsimusi niimoodi. Riigikogu liikmena. Et kui keegi Riigikogu liige ütleb, et „Jaa, olen naine küll, aga teen palju tööd ja meil siin ei ole see nagu teema!”, et siis see võiks nagu ka kanduda tegelikult edasi. Et noh... Aga mulle tundub, et kui öelda, et see on Sotsiaalministeeriumi asi või võrdõigusvoliniku asi, et siis ta jääb nišikaubaks. Ja siis see muudatus küll... Küll ta kunagi tuleb, aga siis läheb selleks hulga rohkem aega.*

Kuigi riigi rolli SPL-i vähendamisel mõnevõrra põhimõtteliselt tähtsustati, **oldi vastu võimalike lisaregulatsioonide ja meetmete kehtestamisele organisatsioonidele riigi poolt, mida nähti ebavajaliku bürokraatia, halduskoormuse ning lisakohtusena** (seda seisukohta peegeldasid ka institutsionaalse tasandi eksperdid, vt [4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)):

*Kuusk, töötaja7, N: Stop! Eesti... Eesti on nii kohutavalt bürokraatlik riik ja ametnikke võetakse järjest juurde tööle. Ja siis keegi mingisuguse kava või strateegia mõtleb välja ja siis näiteks ülikoolid peavad seda täitma... No ma arvan, et ma ei liialda, kui ma ütlen, et kuskil kolmkümmend-nelikümmend tööajast on bürokraatia. Miks peab selle eest maksma? Miks ma pean seda tegema? Ma esiteks ei oska seda, sest ma ei ole bürokraat. Ma ei ole selline. Või noh, üldse. Või siis, kui ma seda ise ei tee, siis ma pean sinna kõrvale võtma projektile lisatöötaja, kes seda aruandlust teeb. Ei! [...] Et see on täiesti, see on täiesti vale lähenemine, et... et riigile sõnum: „Laske lahti need bürokraadid umbes kolmekümne protsendi ulatuses!” (naerab) Et „Ärge segage meie töötegemist!”*

*Tamm, töötaja3, M: Et jõuga mingeid asju... Mul ei ole sellesse usku. Samamoodi alkohol, et keelame ära või midagi sellist..., et see ei aita seda, et pigem siis võibolla, jah, ongi need kampaaniad siin, et joome vähem natukene. Kui sa midagi keelad, siis hakatakse sellele minu meelest risti vastu tegema.*

Toodi esile kvoote kui ühte võimalikku kuid ebasoovitavat meetet SPL-i vähendamiseks:

*Kuusk, töötaja7, N: See on hästi ebapopulaarne avaldus võrdõiguslikkuse koha pealt, aga näiteks mina ei tahaks olla see kvoodinaine. Et kes sai oma ametikoha sellepärast, et ma olen naine. Et muidu oleks konkureerinud mehega ja tema oleks saanud, sest ta on nagu... parem. Aga et see naiste number on vaja täis saada, siis... No selline asi tundub mulle nagu väga... väga jabur.*

Riigipoolset tegevust nähti pigem nn pehme suunamisena, näiteks teavituse ja poliitikakujunduse vormis:

*Paju, juhtivtöötaja2, N: No mingi suunamine võib ju olla, et muidu jäävad ettevõtted võibolla liiga omaette pusima ja siis see võibolla süvendab seda, aga see sekkumine ei tohiks olla mingi sihuke a la trahvina, vaid ma ei tea, sekkud sellega, et „Vaata, sul on siin jube suur vahe meestel ja naistel, äkki sa võrdsustad natukene?” No et pigem sihuke sekkumine.*

Ühe konkreetse ootusena riigile sooviti täpsemat palgastatistikat, mis võimaldab palku ametite kaupa võrrelda:

*Tamm, organisatsiooni juht, M: No ja siis kui sa vaatad seda nagu keskmistatud palka, eks-ju, on-ju, siis sa vaatad seda juhtkonna taset, kus on rohkem mehi, siis seda taset, kus on rohkem naisi, ja siis tekibki keskmistatud palk. Ja kui sa ei võrdle nagu seda töö iseloomu, nii nagu see*

*palgauuring teeb, eks-ju, on-ju, siis sul tekibki keskmiselt see, et ongi palgalõhe. Aga kui sa võrdleks seda ka, siis see pilt oleks täpsem. Ja see on see, mida mina riigilt ootaks, siis sellist asja, selles mõttes, et kas see päriselt on või kus päriselt see probleem on.*

Selline ootus tulenes tüüpiliselt murest, et vaid meeste ja naiste tunnipalkade võrdlus ei anna „tegelikku” pilti SPL-ist ning et töökohti on raske omavahel võrrelda.

Pakuti ka välja võimalus, et riik võiks tööandjale kompenseerida lapsehoolduspuhkuselt tööle naasnud töötajate ajutiselt väiksema jõudluse, pidades silmas just naistöötajaid:

*Tamm, töötaja3, M: Et sealt mul tuleb nagu selline teine mõte, et ehk siis kus ka riik võiks nagu aidata, et okei, tööandjana ma ei saagi garanteerida, et jah, okei, tuleb noor ema tööle ja nüüd ta panustabki sada prossa. No ta lihtsalt ei ole võimeline sada prossa panustama. See on nagu õpetaja Laur, et „Panusta siis pool!”. Et mina oleksin nagu sellega, et „Panusta pool!”, ja siis on riigi poolt, et ehk siis, kui lapsed jäävad ka haigeks, siis ka sealt poolt on nagu riigipoolne toetus, et mis on nagu tulevik meie riigile, ehk siis panustaks juba rahalises väärtuses ka sama välja, kui on haiguslehed ja kõik muud asjad.*

#### ● Ühiskondlik muutus

Idee teavitustööst soostereotüüpsete hoiakute muutmiseks oli intervjueeritute hulgas populaarne, kuid seda ei seostatud tüüpiliselt riigiga. Seega käsitleme alljärgnevalt teavitustööd ning muid nn pehmeid meetmeid eraldi. Seda jaotust iseloomustab konkreetse tegutseja või vastutaja puudumine. Mõnel korral mainiti siiski meedia ja haridussüsteemi rolli.

Pakuti välja sügavuti minevaid meetmeid, mis puudutavad igaüht – kõige aluseks on laste kasvatamine soolise võrdõiguslikkuse vaimus, sooliste piiravate stereotüüpide teadvustamine ja kriitika kooliõppes, inimeste teadlikkus oma õigustest ja võimalustest:

*Lepp, juhtivtöötaja2, M: Ma ei teagi, ma arvan, et see on see teadvustamine, et see teema on selline, kus on hästi palju lahmitud. Et „Naised saavad vähe!” ja kõik. Punkt. Et sellist mõistlikku põhjendust või mõistlikku müüki selle poolt, kes tahaks, et midagi muutuks, mina ei ole tähele pannud. Võiks teha rohkem selliseid asju, mis selgelt näitaks, et tõepoolest, nii ongi. Ja seda kuidagi niimoodi kajastada, et see jõuab ka laiematesse massidesse, ühiskonda ja kultuuri ja... Ju see võtab aega, aga põhimõtteliselt saab niimoodi ikka üht-teist ära teha. Et ongi vaja juhtida seda tähelepanu kuidagi niimoodi, mitte lahmides, mitte üldistades. Näidata inimestele, et tegelikult nii on ja see on probleem.*

*Lepp, personalijuht, N: see teadlikkus peaks hakkama juba väga varakult peale alates sellest... See on nagu liikluskäitumine, et kelle asi on siis tagada see liiklusohutus? Et minu arvates on see täpselt see, et see hakkab meil nagu kodudest ja perekondadest. Et alates sellest, kuidas me kasvatame tüdrukuid versus poisse erinevalt, et tüdrukud peavad olema korralikud, ei tohi kukkuda ega puu otsa ronida ja nende kleit võib katki minna või soeng sassi, aga me eeldame, et kõik poisid roniksid puu otsa ja teeksid neid poiste asju, eks-ju. [...] Et ma arvan, et tööandjatelt praegu nõuda või teha nagu mingite sunnirakendustega seda võrdse palga maksmise tagamist, et mulle tundub, et see on jäämäe tipuga tegelemine ehk siis see, mis välja paistab... Aga tegelikult need põhjused, miks need probleemid ühiskonnas on, on hoopis sügavamal.*

## Kokkuvõte ja järeldusi

- Nii juhid kui töötajad peavad SPL-i põhimõtteliselt probleemiks ning selle olemasolu taunitakse, **kuid juhid ei näita üles initsiatiivi SPL-i organisatsioonis välja arvutada**, lähtudes huvipuudusest ning arvamusest, et SPL-i näitaja ei peegelda nn tegelikku olukorda organisatsioonis. **Ebavõrdset kohtlemist ja ka SPL-i üldiselt taunitakse, kuid nende ärahoidmiseks ei tehta konkreetseid samme.**
- **Organisatsioonides valitseb teadmatus ja segadus selles osas, kelle ülesanne on ebavõrdse kohtlemise ärahoidmine ning SPL-i ennetamine ja vähendamine.** Valdavalt leitakse, et see peaks olema juhtkonna ülesanne, kuid need tegevused ei kuulu ühegi juhi tööülesannete hulka. **Kuna on ebaselge, kelle tööülesannete hulka peaksid nimetatud tegevused kuuluma, on tulemuseks see, et ükski juht ei võta nendes küsimustes vastutust.**
- Seega ilmneb vastuolu üldiste hoiakute ja väärtuste ning konkreetsete organisatsiooniliste praktikate vahel. See, et juhid oma organisatsioonis SPL-i ei arvuta ning väljendavad isegi skeptilisust selle arvutamise otstarbekuse või võimalikkuse osas, annab mõista, et **SPL ei peeta oma organisatsiooni kontekstis piisavalt tõsiseks probleemiks.**
- **Töötajad ei ole teadlikud SPL-i olukorrast organisatsioonis**, kuna neil puudub info kolleegide palkade kohta, kuid usuvad, loodavad ja tunnetavad, et sellega ei ole organisatsioonis probleeme.
- Soolise ebavõrdsuse ja SPL-i olemasolu näib töötajatele sõbraliku ja hoolivana tunduvast õhkkonnas väheusutav või isegi võimatu. Veelgi enam, **sõbralikku õhkkonda ja tajutud hoolivust tõlgendatakse kui töötajate võrdset kohtlemist.** Siit ilmneb, kuidas teatud organisatsioonikultuuri elemendid (sõbralik õhkkond, kaasaegne kontor, kaugtöö võimalus jne.) aitavad SPL-i maskeerida.
- Soolist ebavõrdsust ja SPL-i aitavad organisatsioonides taasluua kaks vastukäivat diskursiivset mehhanismi:
  - töötajate soolise erinevuse rõhutamine, millega õigustati soopõhist tööjaotust
  - soopõhise eristamise ja soopõhiste piirangute eitamine organisatsioonis, mille abil püüti väita, et organisatsioonis koheldakse erinevast soost inimesi võrdselt.
- Kuigi üldiselt tunnetavad uuritud organisatsioonide töötajad, et nende organisatsioonis on võrdse kohtlemise ja soolise võrdõiguslikkusega kõik hästi, tõid kolme organisatsiooni (Paju, Lepp, Tamm) mõned naistöötajad välja üksikuid olukordi, mida nähti sooaspektist problemaatilisena, kuid mida tingimata ei raamistatud soolise ebavõrdsusena (seda terminit kasutades).
- **SPL-i vähendamise osas toodi välja järgmiste eri tasandi osapoolte rolli: töötajad ise (siin peeti silmas eelkõige naisi), töandja ja riik.** Lisaks leidis seisukohti, et SPL-i vähendamiseks ei saa ega pea keegi midagi ette võtma. Pakutud lahendused jäid valdavalt üldisele tasandile, olles vähekonkreetsed.

### 4.2.1.6. VÄRBAMINE

- Kuidas soodustavad või vaidlustavad organisatsioonide värbamispraktikad SPL-i?

#### Lühikokkuvõte

- Sookategooria mängib värbamisprotsessis rolli, kuid seda ei teadvustata piisavalt - usutakse, et selle mõju puudub.

- Sookategooria teadvustamatusest värbamisel tulenevad ebasoodsad tagajärjed eelkõige naistöötajatele.

#### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Klaasuks** - esialgne värbamisbarjäär, mis võib takistada naisi organisatsiooni sisenemast.
- **Soolised stereotüübid värbamisel** - lihtsustavad ning liigselt üldistavad, kuid kinnistunud uskumused ja hoiakud naiste ja meeste erinevuste, iseloomude, omaduste, neile sobivate rollide, ametite ja käitumise osas (ENÜ 2012), mis mõjutavad värbamisprotsessi kulgu.
- **Sootundlik värbamine** - värbamispraktika, mis võtab töötajate leidmisel arvesse naiste ja meeste ühiskondlikku, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku staatust ning suudab seeläbi vältida diskrimineerimist ja ebavõrdsust.
- **Soopimedus värbamisel** - olukord, kus värbamisprotsess eirab meeste ja naiste erinevat ühiskondlikku, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku staatust, lähtudes vaikimisi meestest.
- **Sooline tasakaal värbamisel** – erinevate sugude võrdsem kaasamine värbamisprotsessi ja nii naiste kui ka meeste töölevõtt, mis aitab vähendada nii soolist diskrimineerimist kui ka aitab kaasa organisatsiooni igakülgsele edukusele (Fine jt 2020).
- **Suhtlusvõrgustike olulisus värbamisel** - värbamispraktikatel, mis ei arvesta suhtlusvõrgustike olulise rolliga (Bushell jt 2020), on tendents muutuda naisi diskrimineerivaks ja SPL-i soodustavaks, kuna arvesse ei ole võetud asjaolu, et naised ei pruugi olla teatud suhtlusvõrgustike osaks mitte kompetentside puudumise, vaid kõigest isiklike kontaktide puudumise tõttu.

Uuritud organisatsioonides on kasutusel peamiselt neli värbamispraktikat:

- A. üldvärbamine ehk avalik värbamine erinevaid kommunikatsioonivahendeid kasutades,
- B. sihtvärbamine ehk värbamine teatud kindlates inimgruppides või töökogukondades,
- C. sisevärbamine ehk värbamine organisatsiooni enda olemasolevate töötajate hulgast,
- D. tutvuste kaudu värbamine ehk väga isiklikult konkreetsete inimeste poole värbamisettepanekuga pöördumine.

SPL-i vähendamise seisukohast on igal nimetatud värbamispraktikal nii miinuseid kui ka plusse. Kõige problemaatilisemaks võib uuringu tulemustele tuginedes pidada siiski viimast varianti ehk isiklike värbamisettepanekute tegemist potentsiaalsetele töötajatele. Mida kitsam on nende inimeste ring, kes saavad ametlikust pakkumisest osa, seda tõenäolisemalt satuvad nende üksikute hulka pigem värbaja isikliku siseringi liikmed, kelleks meesjuhtide puhul, kes moodustavad juhtidest enamuse, on teised mehed (Bushell jt 2020). Seega on suhtlusvõrgustike mõju värbamisvõimalustele tähelepanuväärne (Bushell jt 2020, Aavik 2015), mistõttu kujutab taoline värbamispraktika ohtu SPL-i ennetamisele. Isiklikud võrgustikud piiravad oluliselt töötajate valikut ega anna võrdseid võimalusi nais- ja meessoost kandideerijatele, kui viimased kuuluvad nii-öelda siseringi. Uuritud organisatsioonides oli tutvuste kaudu värbamine eriti levinud tööde ja töötajate hierarhia kõrgemate ametipositsioonide puhul, mis tõstab riski SPL-i tekkeks veelgi.

Teiseks osutavad uuringutulemused, et soostereotüübid mõjutavad värbamisprotsessi ning seda isegi siis, kui värbamisega seotud juhid ja personalijuhid on nende olemasolust mõningal määral teadlikud. Ilma selgete protseduuride ja läbipaistvusega on keeruline tagada, et inimeste isiklik

suhtumine ei saa naiste värbamisel takistuseks. Niisamuti võib see pärssida meeste ja naiste võrdsema värbamise soodustamist organisatsioonis, võides omakorda aidata kaasa diskrimineerimise süvenemisele, kuna kaasatud ei ole erineva elukogemusega töötajaid.

#### 4.2.1.6.1. Organisatsioonide sootundlikkus värbamisel

Uuritud organisatsioonides puudus ülevaade värvatavate sugu puudutavast statistikast, mida kas ei arvatud üldse või mis ei jõudnud kõikide värbamisega seotud osapoolteni. Sellistes oludes on väga võimalik, et värvatavate soolisele jaotusele ei pöörata tähelepanu, mistõttu ei ole võimalik vaadelda ning hinnata ka seda, kui palju naisi või mehi satub jooksvalt kõrgema või madalama palgaga positsioonidele. Antud olukorras mängib suurt rolli juhtide isiklik „olukorra tunnetamine“, mis ei pruugi kajastada tegelikkuses toimuvat:

*Kuusk, organisatsiooni juht, M: Viimasel ajal on tulnud vist rohkem naisi. Aga ma ei tahaks ka kindlalt öelda, sest ma ei valda seda statistikat. Kuna see sugu ei olegi tegelikult minu jaoks üldse nii oluline. Kui ma võtan kellegi tööle, ahaa, sinna osakonda... Või tähendab, võtan tööle ehk allkirjastan mingeid pabereid, ma erilist tähelepanu ei pööra sellele, on ta mees või naine. Et see ei ole nagu eriti tähtis.*

Enamasti rõhutasid värbamisega seotud juhid ning personalijuhid, et sugu ei ole kindlasti värbamisprotsessis oluline. Samas selgus tihtipeale, et teatud situatsioonides muutub sugu vägagi oluliseks (vt lähemalt [4.2.1.8.2. Sooline tööjaotus](#)). Need situatsioonid puudutavad eelkõige stereotüüpseid arusaamasid naiste ja meeste olemusest ning sellest, mida naiseks ja meheks olemine teatud ametipositsioonidel tähendaks. Nii võidi olla veendunud, et naised sobivad rohkem hoolsust ning rutiini nõudvatele töödele, samas kui mehed „on julgemad ja ettevõtlikumad“ ning sobivad võtma riske. Kuna riskivalmidust seostati mitmel juhul heaks juhiks olemisega, peitub sellise oletuse taga eeldus, et mehed võiksid olla paremad juhid. Stereotüpiseerimisega tegelesid seejuures eelkõige värbamisega seotud juhid, oluliselt vähem personalijuhid, kuigi ka nende puhul esines erandeid:

*Kuusk, personalijuht, N: Aga jah, ma saan aru, et see, mis nagu [...] puhul üldse on teistmoodi kui muidu, on see, et neil on küll sellised tööd, kus neil oleks võib-olla mehi vaja.*

Mõnikord oli organisatsioonide juhtidel väga keeruline lahti lasta teatud mõttemustritest, mis võiksid pärssida oluliselt naiste palkamist vastutusrikastele ametikohtadele. Üheks neist on arusaam, et naised võivad meestest tõenäolisemalt jääda lapsepuhkusele ja osutada seetõttu „probleemiks“ tööandjale. Seda riski teadvustati isegi siis, kui oldi sisuliselt selle põhjal otsuste tegemise vastu. Mitmed värbamisega seotud juhid tõdesid, et „konstateerivad lihtsalt fakti“, kui räägivad naiste palkamisega seotud ebamugavusest ning ohtudest. See tähendab, et nad sooviksid väga naisi meestega samadel alustel värvata ning sama „vastutusrikastele“ töökohtadele määrata, kuid nad ei saa mööda vaadata „faktist“, et taoline käitumine on nende kui juhtide jaoks riskantne ja ebamugav. Samas leidis ka juhtivtöötajaid, kelle arvamused näitlikustavad muutuvaid käitumis- ja mõttemustreid. Nimelt võis juba ühe organisatsiooni juhi praktikast leida juhuseid, kus mehed on naistega sarnaselt vajadusel üha rohkem väikeste lastega kodus, mis omakorda vähendab tõenäosust, et naistöötajaid võidakas mingil moel diskrimineerivalt kohelda:

*Lepp, juhtivtöötaja2, M: Tead, ei oskagi öelda, sest ma olen teinud ka palju intervjuusid ja tööle saavad nii meesterahvad kui naisterahvad. Ma jään ikkagi selle juurde, et minu isiklik seisukoht on see, et mul ei ole sellega kunagi probleemi. Tööle saab kõige parem kandidaat. See, kas*



*naisterahval on jutumärkides teatud... Noh, eriti noorematel naisterahvastel on teatud miinused, et me tõenäoliselt otsime talle mingi asendaja ja kõik muud sellised asjad, et kui lapsed on väikesed, siis nad on tihti kodus, aga samas ega tänapäeval on ka mehed tihedamini kodus, et ega siis ei pruugi naine alati kodus olla, nii et... Ühesõnaga minu jaoks ei ole see jätkuvalt mingisugune näitaja, peaasi et ta on kuidagi, jah, hea inimene. Ja siis vaatame edasi.*

#### 4.2.1.6.2. Vastuolu mitmekesisuse otsingute ja soopimeduse vahel

Organisatsioonides Lepp ja Paju oli ühelt poolt võimalik tuvastada personali soov panna kokku võimalikult mitmekesisest meeskondi, kuhu kuuluksid nii nooremad kui ka vanemad ning nii meeskui ka naissoost töötajad, kuna selliseid töögrupe nähakse „paremini toimivatena“. Paremini toimiv tähendab siinkohal eelkõige paremini meeskonnatööl orienteeritud ja paremate suhetega töögrupi, kus töötamine võiks olla edukam. Sellise tõdemuseni on jõudnud ka mitmed teadusuuringud (Fine jt 2020; Zhang & Hou 2012). Kõnealune praktika illustreerib alapeatükis [4.2.1.5.2. Soole omistatud tähendused](#) kirjeldatud püüdlusi „soolisele tasakaalule“ organisatsioonis. Samaaegselt ollakse kindlad, et värbamisel ei arvestata töötajate soolise, vanuselise vms kuuluvusega, vaid lähtutakse eelkõige töötaja professionaalsetest oskustest. Taoline vastuolu võib viidata sellele, et ühelt poolt ollakse küll mitmekesisuse olulisuses veendunud, kuid ei osata seda alati praktikas rakendada nii, et värbamisprotsess mingil moel mitmekesisuse saavutamist toetaks.

Lisaks oleks ekslik arvata, et „soolise tasakaalu“ saavutamine lahendab automaatselt SPL-i küsimuse. **Nimelt on oluline jälgida, et tasakaalu ja mitmekesisuse tagamine ei põhineks stereotüüpsetel arusaamadest naiseks ja meheks olemisest** (Annis & Nesbitt 2017), tuues kaasa olukorra, kus nais- ja meestöötajatele antakse näiteks sama meeskonna sees erinevaid ülesandeid nende eeldatavatele ja mitte tegelikele kompetentsidele tuginedes. Samas, kui selliseid ebakohasusi vältida, on soolise tasakaalu saavutamiseks tõepoolest võimalik mis tahes organisatsioonis vähendada nii soolist diskrimineerimist kui ka aidata kaasa organisatsiooni igakülgsel edukusele (Fine jt 2020). Põhjus peitub eelkõige erinevate sugude erinevates elukogemustes ja neist tulenevates perspektiivides tööelule, mis naiste puhul tähendab näiteks suuremat valmisolekut soolise diskrimineerimisega tegeleda (Sanders jt 2011). Seega tuleb tõdeda, et soolise tasakaalu leidmine on SPL-iga tegelemisel heaks vahendiks, mida tuleb õppida rakendama teaduspõhisusest lähtudes ning värbamisprotsessi käigus arvesse võtta:

*Lepp, personalijuht, N: Et selles mõttes ikkagi nagu inimeste valikul sa pead läbima... või valima mitte parimat kandidaati, vaid sobivaimat kandidaati. /.../ Ja minu jaoks on kogemus see, et paremini töötavad ikkagi need meeskonnad, kus on eri vanuses, heal juhul eri soos näiteks inimesed. /.../ Et need erinevad pooled tasakaalustavad seda tiimi ja eesmärkide saavutamist, et selles mõttes ma ütleks ikkagi, et alati tuleb valida nagu sinna tiimi sobivaim inimene, lähtuvalt sellest, millised need eelnevad inimesed juba seal tiimis on.*

Mõne olulise strateegia „soolise tasakaalu“ saavutamiseks saab siiski välja tuua. Üheks neist on võimalikult noorte ning „äsa ülikoolist tulnud“ inimeste palkamine, et vältida olukorda, kus meeste palgasoovid on naiste palgasoovist tunduvalt kõrgemad ja nende palkamine seega organisatsiooni jaoks keeruline. Selline strateegia oli kasutusel organisatsioonis Lepp, kus töötab enam naisi ning kus personalijuhi selgeks sooviks oli meeste osakaalu suurendamine. Samas tuleb olla taolise strateegia kasutamisel ettevaatlik, kuna endiselt ei ole välistatud teiste SPL-i soodustavate tegurite mõju, mis aja jooksul suhteliselt võrdsetel alustel organisatsiooni sisenenud meeste ja naiste palkade lõhet kasvatavad. Niisamuti ei saa tähelepanuta jätta asjaolu, et vanemate ja juba



organisatsioonis töötavate naiste olukorda see ei paranda, kuigi võib statistiliselt SPL-i suurust vähendada.

#### 4.2.1.6.3. Värbamispraktikate läbipaistvus

Lisaks värbamisprotsessi puudutavatele stereotüüpidele oli uuringu raames oluline analüüsida ka organisatsioonide värbamispraktikate läbipaistvust, kuna analüüsi tulemusena selgus, et värbamistaktika võib SPL-i tekkimisele kaasa aidata ning ka varasemad uuringud kinnitavad isiklike suhtlusvõrgustike olulist mõju värbamisel (Bushell jt 2020). Uuringust selgub, et organisatsioonides Kuusk, Paju ja Tamm on **probleemiks vähene läbipaistvus ja pädevuste hindamise ebamäärasus inimeste töölevõtmisel**, mis omakorda võib suurendada tõenäosust, et **paremale töökohale satuvad need, kes on suutnud luua usaldusliku sideme töölevõtjaga või kes „tunduvad“ olevat paremini kvalifitseeritud** eelnevale kokkupuutele tuginedes:

*Kuusk, personalijuht, N: /.../ see avalik konkurss ei pruugi sulle anda parimat tulemust. Ta annab sulle need kandidaadid, kes on praegu turul, aga tegelikult see parim kandidaat ei pruugi üldse turul olla./.../ et see avalik konkurss ei ole tegelikult see võluvits. Ja hea konkurss on ikkagi see, kus sa teed kõrvale sihtotsingu ja kutsud siis inimesi kandideerima. Et otsid selle võimaliku huvigrupi nagu üles.*

Mõnel juhul öeldi ka selgelt välja, et just organisatsiooni omanik või juht on see, kes leiab ise tema arvates vahejuhtideks sobivad inimesed ega kaasa personaliosakonda värbamisse. Selline suhtumine ja praktika näitlikustab hästi, millised võivad olla isiklike suhtlusvõrgustike kasutamise mõjud SPL-ile. Kõikide organisatsioonide juhtideks olid mehed, kes olid vahetuteks juhtideks valinud enamasti omakorda mehi, kes olid osaks nende sotsiaalvõrgustikust. Seega tuleb tõdeda, et eriti keeruline on sellises olukorras jõuda naistel kõrgematele hierarhiaastmetele, mille positsioonidele justkui ei toimugi konkursse või toimuvad konkursid, mis on kujundatud vastavalt selle inimese profiilile, keda tegelikult juba soovitakse tööle võtta. Leitu illustreerib eelnevas kirjanduses käsitletud soolistatud (ja rassistatud) sotsiaalvõrgustikke (ingl k *old boys networks*), kus (valgete) meeste võrgustikes leidub võrreldes naiste ja etniliste/rassiliste vähemuste võrgustikega prestiižsemaid kontakte ning nende võrgustike liikmed saavad enam tööpakkumisi (McDonald 2011).

Sellised mehhanismid saavad anda olulise panuse SPL-i tekkimisse ning neid võib olla keeruline murda, kuna juhtide arusaamad sobiva meeskonna loomisest johtuvad küllaltki sageli soovist kujundada see „enda näo järgi“. Ühe selgitava põhjusena nimetati ka ühest soost ehk antud juhul täielikult meessoost meeskonna (eesti keeles on juba sõna „meeskond“ tugeva soolise konnotatsiooniga) juhtimise ja läbisaamise lihtsust:

*Paju, juhtivtöötaja3, M: Täna me sellist väga sihtotsingut ei tee. Et ainult tõenäoliselt divisjonijuhhi kohtadele, aga seda ei tee ka personal, seda teeb omanik, nii nagu ma enne mainisin, tehti sellele minu positsioonile.*

*Intervjueerija: Mhmh. Kas võib siis öelda, et need on sellised väga varjatud pakkumised, et liiguvad kuidagi...?*

*Paju, juhtivtöötaja3, M: Jah. Ja-jaa, need liiguvad täiesti... Ma ei tea isegi, kuidas need liiguvad. Ma kuulen enda juhi käest põhimõtteliselt, kuidas... /.../. Me teame, et ta otsib, aga mis seal toimub, ei ole tegelt mitte mingit läbipaistvust selles osas.*

Teisalt tunnistas juht ise, et leiab juhtivatele kohtadele töötajad tutvuste kaudu:

*Tamm, organisatsiooni juht, M: Ja tegelikult nii see mehitamine käibki. Ja mina olen siia kõik sellised juhtivad valdkonna inimesed saanud täpselt sama teed pidi: et ma tunnen inimesi, räägin nendega, pakun neile midagi.../.../ Sa komplekteerid oma meeskonda, mõtled, kellega sul on hea koos töötada, kellega sa oled nõ ühe laine peal...*

Üheks võimalikuks põhjuseks võib siin olla ka vähene usaldus läbipaistvamate värbamisviiside osas ehk kindlusetus, kas leitakse sobiv kandidaat. Isiklikud kokkupuuted tekitasid värbajates nii mõnigi kord suuremat usaldust kui standardiseeritud testide ja intervjuude korraldamine tavavärbamisprotsessis.

#### 4.2.1.6.4. Palgaläbirääkimised värbamisel

Nagu kirjeldatud alapeatükis [4.2.1.2. Palgakujundus](#), ei toimu mitte alati (st kõigi töötajate puhul) organisatsioonide värbamisprotsesside käigus palga üle läbirääkimisi, kuigi palga teemal kindlasti kõneldakse. Eriti märgiliseks võib pidada asjaolu, et just madalamate töökohtade töötajatel, kelleks on tüüpiliselt enam naised, puudub tihti võimalus oma palga üle läbi rääkida, kuna neile pakutakse teatud kindlat summat, mille saab kas vastu võtta ja tööle tulla või tagasi lükata ja tööle mitte asuda. SPL-i seisukohalt võib problemaatiliseks osutuda see, kui värbamisel „lahterdatakse“ osa töötajatest kergesti asendatavateks ja madalalt tasustatuteks ning kui selliste töötajate hulka kuuluvad eelkõige naised. Lisaks puudub kahjuks ülevaade, kes või millistel juhtudel täpsemalt pakutava palganumbri (väiksus) tõttu tööst loobub, kuna vastavat statistikat ei tehta:

*Kuusk, juhtivtöötaja2, M: No eks see iga kord jälle sõltub, aga eks ikka peab palgast ka rääkima võibolla, jah, et... Et jah, ma ei ole siin palganud ka mingeid suuri spetsialiste, kellega siin pikalt mingeid läbirääkimisi pidada palga üle, et kas ta nüüd tuleb või ei tule. Ma arvan, et ma... Need inimesed, kelle töölevõtmise juures mina nüüd olen olnud, on rohkem ikkagi sihukesed /.../, kelle nagu... Et kes on võib-olla väga rõõmsad, et nad saavad /.../ mingit tööd teha ja... Ja need palganumbrid ei ole ilmselt küll väga suured olnud, aga need on neid rahuldanud. Et sihukesi pikki palgaläbirääkimisi ei ole olnud.*

Samas, väga tervitatava praktikana kerkis tagasihoidlikult esile töötajate julgustamine mõnede personalijuhtide või värbamisega tegelenud juhtide poolt, kes pidasid loomulikuks avatud läbirääkimisi ja konkreetseid palgapakkumisi mõlemalt osapoolelt. Selline julgustav ja läbipaistev suhtumine saab kaasa aidata SPL-i ennetamisele, aga ainult juhul, kui seda põhimõtet rakendatakse järjepidevalt ja võrdselt kõikidel organisatsiooni hierarhiaastmetel.

*Lepp, juhtivtöötaja3, N: Julgelt kohe! Kas või värbamise protseduuril peaks julgustama inimest. Ütlema, et kui ta ütleb, et ta mõtleb... või ütleb kohe, et muidu on kõik okei, aga see palganumber ei vasta ootustele. Siis ma olen kohe küsinud, et „Aga mis siis see oleks, millega te oleksite nõus tulema?“.*

Olulise tööjana tuleb välja tuua asjaolu, et mitmel juhul täheldasime erisusi selles osas, kuidas ühe organisatsiooni sees erinevad juhid palgaläbirääkimistesse suhtuvad ning töötajate palgasoove arvesse võtavad või ei võta. Eriti jäid silma olukorrad, kus **ametlikus värbamispoliitikas suhtuti taunivalt sellesse, et kandideerijale makstakse ettenähtust vähem palka** (juhtudel mil inimene ise nii-öelda õiget palganumbrit ei küsi, vaid küsib väiksema summa), **samas kui vahetud juhid** suhtusid sellesse printsiipi väiksema tõsidusega ning **maksid koguni terve esimese tööaasta vältel uuele**

**töötajale väiksema palga kui ametlikult konkreetsel ametikohal ning teiste töötajatega võrreldes ette nähtud.** Taolised praktikad võivad väga kergesti tekitada soodsa pinnase SPL-i tekkeks:

*Paju, juhtivtöötaja1, N: /.../ Kui ta küsib 800, aga ma tean, et me maksame 1200-t, siis ma ei röömusta selle üle, /.../ aga et kust see nüüd tuleb, see ettevaatlikkus, et kas sa kardad, et su oskused ei ole veel sellel tasemel või... Et siis me oleme teinud vahel niimoodi katseaja /.../ aga kui see katseaeg ikkagi edukalt läbitud on /.../ siis me oleme valmis kohe üle viima sellele täispalgale /.../. Ja kui küsib rohkem, siis me peame vaatama, mis meil on võimalik panna, et me püüame ikkagi ühe ja sama töö eest ei maksa kordades... või suuri vahesid, noh. /.../ Et omas peas me oleme küll seda rõhutanud siin, et personalis selline põhimõte oleks ja isiklikult olen ka vaadanud, et... Jaa, kuigi, meil tuleb ikka... /.../ ma olen loomulikult märganud ka meie ettevõttes seda, et „Väga hea, ta ei küsi ka palju!“.*

Kuigi käsitleme palgade avalikustamise teemat eraldi alapeatükis 4.2.1.2., seostub palganumbri kirjapanek töökuulutustesse ka värbamispraktikatega. Täheldasime, kuidas teatud positsioonide puhul on palganumbri avalikustamist peetud kasulikmaks, kuna see võiks ligi meelitada kõrge konkurentsitasemega valdkonna eksperte. Seejuures ei peetud muude kuulutuste puhul avalikustamist vajalikuks ehk „kasulikuks“. Taoline toimimine paneb taas raskemasse olukorda need (nais)töötajad, kes kandideerivad organisatsiooni hierarhias madalamatele positsioonidele.

#### 4.2.1.6.5. Sugu töökuulutustes

Viimaks saame antud uuringu põhjal väita, et endiselt on organisatsioonides teatud juhtudel probleemiks soolistatud töökuulutuste koostamine. Mõnikord täheldasid intervjuueeritud personalitöötajad, et osa töökuulutustest on koostatud soolistatult ehk on soovitud tööle võtta kas mehi või naisi. Seadusest tulenevalt on need vead aga parandatud ja seda just personaliosakonnas. Samas on sellised juhtumid heaks indikaatoriks, et probleem ei ole kuhugi kadunud, isegi kui personaliosakond oma tööd hästi teeb ja sellistel kuulutustel ilmuda ei lase. Väga huvitav leid on ka ühe organisatsiooni personalijuhi tõdemus, et mehe pildiga töökuulutused äratavad rohkem huvi, st neid külastab rohkem inimesi kui naise pildiga töökuulutusi. Seetõttu on jäädud soostereotüüpse esitusviisi juurde, lähtudes eeldustest tööle kandideerijate eelistuste kohta:

*Paju, personalijuht, N: Kummaline on see, me oleme vaadanud, et kui panna meediasse, ma mõtlen, sellesse klikitavasse meediasse töökuulutusi ülesse... Kõik meie kuulutused on meie enda töötajate piltidega. Ja hästi lagoonilised. Sisu seal peaaegu et ei olegi. Paju nimi on juba nii palju tuntud, et seal on ametikoha nimi, Paju, ja siis kodulehel on kõik ülejäänud info. Et kui on selline elukogenuma näoga inimene ja eriti mees, siis klikitakse rohkem. See on kummaline. See toob alati rohkem klikke. Me oleme isegi proovinud, et on täpselt sama sisu. Ja naisel on vähem klikke ja mehel rohkem.*

#### Kokkuvõte ja järeldusi

- Organisatsioonide värbamispraktikad võivad olla kas alles kujunemisjärgus või juba kinnistunud, kuid mõlemal juhul **puudub organisatsioonides konsensus värbamispraktikate rakendamisel**. Mitmed juhid ei ole endiselt veendunud potentsiaalselt SPL-i ennetavate praktikate vajalikkuses ega rakenda kokkulepitud regulatsioone.
- **Organisatsioonides värbamisega tegelejad (eriti vahetud juhid) ei ole teadlikud soostereotüüpide (paratamatust) mõjust värbamisprotsessile** ega ole enamasti pidanud vajalikuks soolise mitmekesisuse ja tasakaalu saavutamiseks meetmeid tarvitusele võtta.

Usk sellesse, et värbamisel võetakse arvesse ainult kandidaatide kompetentse, mitte tema sugu, on väga tugev.

- Mitmetel juhtudel lähtutakse värbamisel endiselt soostereotüüpsetest hinnangutest, mida ei vaidlustata.
- Isiklike tööpakkumiste tegemist vastandina avalike konkursside korraldamisele (mis võiksid aidata ennetada SPL-i) peetakse mitmes organisatsioonis aktsepteeritavaks praktikaks ning seda eriti kõrgematel hierarhiaastmetel asuvate positsioonide puhul.
- Värbamissituatsioonis satuvad eriti nõrka seisu madalamatele ja halvemini tasustatud positsioonidele kandideerivad töötajad, kelleks selles uuringus olid enamasti naised. Võimalus värbamisprotsessis aktiivselt osaleda, k.a palga üle läbi rääkida on nendel puhkudel raskendatud, mis loob omakorda soodsa pinnase SPL-i tekkeks.
- Sugu puudutavat värbamisstatistikat ei tehta või see ei ole kõigile asjaosalistele üheselt kättesaadav.
- Värbamispraktikad olid detailsemalt ning konkreetsemalt välja arendatud ja osaliselt sellest johtuvalt ka läbipaistvamad organisatsioonides Paju ja Lepp.

#### 4.2.1.7. EDUTAMINE

- Kuidas kujundavad edutamispaktikad ja ametipositsioonide vahel liikumine organisatsioonides SPL-i?

##### Lühikokkuvõte

- Teadlik ja järjepidev soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete rakendamine töötajate karjääriteekonna kujundamisel puudub organisatsioonides täielikult või on lapsekingades.
- Värbamispraktikad on sageli suhteliselt läbipaistmatud ja soodustavad SPL-i väljakujunemist.
- Juhid ja värbajad ei tähtsusta alati piisavalt oma rolli töötajate jõustamisel ning soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete rakendamisel.

##### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Soolõime:** Arusaam ja strateegia, mille eesmärk on soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete lõimimine kõigi poliitikate ning tegevustega.
- **Jõustamine organisatsioonis:** Vähem esindatud, ebakindlamatel positsioonidel ja madalamalt tasustatud töötajate järjepidev ja süstemaatiline aitamine uute oskuste omandamisel ja olemasolevate oskuste arendamisel, et suurendada nende osalust organisatsiooni liikmetena.
- **Sootundlikkus:** Naiste ja meeste ühiskondliku, sotsiaalse, kultuurilise ja majandusliku staatusega arvestamine ning soolise diskrimineerimise ja ebavõrdsuse vältimine.
- **Institutsionaalsete mõjude tähtsustamine:** Nii jõustamine kui ka soolõime on efektiivsemad, kui fookuses ei ole ainult individidid (tavaliselt naised), vaid eelkõige organisatsioonide struktuurid tervikuna (Andersson jt 2018, Hennink jt 2012).

Kuna Eesti on Euroopas esirinnas nii tööturu horisontaalse kui ka vertikaalse segregatsiooni poolest, on oluline selgitada, millised asjaolud piiravad naiste liikumist madalamalt tasustatud töökohtadelt

kõrgemalt tasustatutele (ja ühtlasi soodustavad meeste edasiliikumist karjääriteekonnal). Seega pöörame tähelepanu organisatsioonide edutamiskäitetele ning sellele, kuidas töötajad tajuvad oma võimalusi tööalaseks edasiliikumiseks. Seejuures analüüsime ka kasutusel olevaid koolituspraktikaid. Mõlemal juhul selgitame, kuidas need praktikad SPL-i mõjutavad.

Järgnev analüüs näitlikustab seda, kuidas on organisatsioonid suutnud rakendada erinevaid personalipraktikaid soolise võrdõiguslikkuse ja SPL-i vaatepunktist, kuidas kaasata seejuures oma töötajaid ning mil moel tutvustada ja ellu viia arusaadavat nägemust võimalikest karjääriteekondadest. Kahtlemata mängivad siin suurt rolli nii asutuse nägemus (kas on üleüldse selgeid reegleid ja arusaamasid, kuidas toimub töötajate areng organisatsioonis ning millist rolli mängib seejuures sugu) kui ka oskus seda nägemust praktikas rakendada (kuidas töötajad ja eriti juhid on sellest nägemusest teadlikud ning kuidas on neil võimalik seda enda kasuks rakendada, sõltumata soost). Siinkohal võtame aluseks soolise võrdõiguslikkuse seaduses sätestatud soolõime kohustuse, mis eeldab, et avaliku sektori asutustes võetakse mis tahes tegevuste planeerimisel arvesse soopõhist mõju. Sarnane põhimõte on heaks eeskujuks ka erasektori organisatsioonidele. Lisaks lähtume sellest, et soolõime edukus sõltub organisatsiooni suutlikkusest rakendada vastavaid meetmeid eelkõige institutsiooni, mitte aga indiviidi tasandil. St, et **esikohale ei ole efektiivne seada üksikute indiviidide käitumise muutmine** (näiteks naistele „läbirääkimisoskuste õpetamine“), **vaid just organisatsioonipoolsed jõupingutused struktuurseteks ja süstemaatilisteks muutusteks** (näiteks kõigi osapoolte kaasamine diskussiooni soolise võrdõiguslikkuse üle, mitte soolise võrdõiguslikkuse strateegiaga tegelemise koondumine ühte osakonda või paari inimese kätte) (Andersson jt 2018).

Kõiki uuringusse kaasatud organisatsioone ühendavad mõned kitsaskohad oma karjäärinägemuste loomisel ja täitmisel soolise võrdõiguslikkuse aspekti silmas pidades. Olukorda raskendab tõsiasi, et **uuritud organisatsioonidel puuduvad enamasti täielikult soolist võrdõiguslikkust süstemaatiliselt rakendavad strateegiad** (vt [4.2.1.5. SPL tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine organisatsioonides](#)), mis võiksid ideaaljuhul olla heaks täienduseks karjäärimudelitele või edutamiskäitetele. Erandina saab nimetada organisatsioonis Kuusk loodud raamistiku, mis seab eesmärgi „soolise tasakaalu“ saavutamiseks, kuid hetkel on selle mõjusid veel liiga vara hinnata. Intervjuueeritud juhtide ja töötajate teadlikkus strateegiast oli samas madal ning selle eesmärkidega ei olnud ka juhtimistasanditel kursis. Seega on olukorra potentsiaalne mõju SPL-ile lausa kahekordne – ühelt poolt ei ole veel välja töötatud toimivaid praktikaid, mis tagavad ühise reeglite ja arusaamade välja kõigile töötajatele ning teisalt ei ole spetsiaalset tähelepanu pööratud haavatavate või ebasoodsamas seisus olevate töötajate kaitsele või jõustamisele. **Nagu soolõimet, nii tuleb ka jõustamist mõista keeruka protsessina, mis ei hõlma ainult indiviide, vaid ka organisatsiooni allüksuseid ning kogu organisatsiooni ühekorraga** (Hennink jt 2012). Nii võib välja tuua koguni kuus erinevat aspekti, mis kõik jõustamisprotsessi kirjeldavad ning üheskoos protsessi toetavad: teadmised (ligipääs haridusele, koolitustele ja informatsioonile), agentsus (võime teha iseseisvalt otsuseid, mida samas ka tunnustatakse ja austatakse ning usk oma võimetesse), struktuur võimaluste realiseerimiseks (keskkond, mis toetab tegutsemist), suutlikkuse suurendamine (töötajate võrgustike ja isetegevuse toetamine), ressursid (ligipääs füüsilistele ja finantsressurssidele) ning viimaks jätkusuutlikkus (võime ja võimalus loodud alal hoida). Võtame jõustamist analüüsides neid komponente arvesse.

#### 4.2.1.7.1. Läbipaistmatus positsioonide vahel liikumises ning ebaühtlased läbirääkimiskäitetele

Uuritud organisatsioonides toimus liikumisi positsioonide vahel nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt, nii edutamise, madalamale ametipositsioonile tagandamise kui ka organisatsiooni hierarhiaastmete järgi samaväärseteks peetavaid ametikohti vahetades. Kõige selgemini eristuvad



siinkohal juhtide ja tavatöötajate arusaamad sellest, mil moel need liikumised toimuvad või võiksid toimuda. Siinjuures võib täheldada asjaolu, et organisatsioonides on alles kujunemisjärgus läbipaistvad praktikad töökohtade täitmisel. Võiks arvata, et läbipaistvus on eriti oluline uuritud avaliku sektori organisatsioonides, kuid samavõrra tähtsaks saaks läbipaistvust pidada erasektoris, kus see tagab ühelt poolt töötajate rahulolu ja aitab teisalt kaasa ka naiste liikumisele madalamatelt positsioonidelt kõrgematele, millega kaasneb suurem palk. Mitmed uuringud viitavad, et kuigi kandideerimisprotsessi läbipaistvus üksi ei suuda SPL-i kaotada, on sel lõhe vähenemisele oluline mõju (Castagnetti jt 2020; Heilman & Okimoto 2008; Moss-Racusin 2012).

Sellest johtuvalt võib tõdeda, et kui uuritud avaliku sektori organisatsioonides on oluliseks nähtuseks **ametikohtade loomine konkreetsete inimeste tarbeks ja avalike konkursside korraldamise kohustuse täitmine vaid formaalselt**, kuid mitte sisuliselt, siis erasektori firmades esines palju juhtivatele kohtadele määramist ja konkursside puudumist täielikult. Selline olukord soosib SPL-i tekkimist, kui võimalike „mantlipärijate“ hulgas ei ole kas juba ettevõttes töötavaid või tööle tulla soovivaid naisi ning juhtkonna lähiring koosneb vaid meestest. Töötajad ootavad seevastu selgust, informatsiooni liikumist kõigini ja reegleid, mis kehtivad kõigile ühtmoodi.

*Intervjueerija: Kuidas Sa siia sellele juhikohale said /.../?*

*Kuusk, juhtivtöötaja1, M: No meid oligi siin kaks tükki ja minu endine juhendaja oli osakonnajuhataja. Ja ta oli siis mingi seitsekümmend midagi vana, ja ta lihtsalt ütles, et "Nüüd oled Sina!" ja oligi kogu lugu. (naerab) Mul ei olnud nagu midagi teha. Ma ei tahtnud, aga...*

Olulisena võis märgata ka tendentsi, kus ühelt poolt võis toimuda inimese liikumine ühelt positsioonilt teisele, kuid samas ei pruukinud aset leida läbirääkimisi uute töötingimuste-, tööülesannete või isegi palga osas. **Organisatsioonide Paju ja Tamm struktuur oli nii kiires muutumises, et juhtide sõnul osutus väidetavalt keeruliseks uute ametijuhendite väljatöötamine või töötajatega läbirääkimiste korraldamine ning nende teavitamine muudatustest.** Taolised olukorrad on SPL-i seisukohalt ohtlikud, kuna soosivad eelkõige neid töötajaid, kel on piisavalt sotsiaalset või muud kapitali, mille pinnalt iseenda initsiatiivil läbirääkimistele asuda (vt lisaks [4.2.1.2. Palgakujundus](#)). Pidevad struktuurimuudatused mängivad ringi inimeste rolle, nõudes erilist tähelepanelikkust selles osas, milliseks kujuneb uutes juhtkondades sooline jaotus. Vastasel juhul jäävad haavatavamad grupid tähelepanuta ja palgatõusu või tõusu ametiredelil võivad nurjata näiteks isiklikud suhted juhiga, mitte kompetentsi puudumine.

#### 4.2.1.7.2. Töötajate koolitamine ja jõustamine

Järgmine oluline aspekt organisatsioonide töös, mis on otseselt seotud edutamisega, on töötajate koolitamine ja jõustamine, et liikumine positsioonide vahel ning karjääri edendamine oleks ka praktiliselt võimalik. Meie poolt uuritud organisatsioonides oli **koolituste pakkumine ebakorrapärane või koolituste süsteem väidetavalt alles väljaarendamisel, mistõttu puudus kindlus, et töötajatel oleks võimekust teha organisatsioonisiseseid karjäärihüppeid.** Kuna mitmed naised koondusid just madalamatele ja mitte juhtivatele positsioonidele, oleks siinkohal võimalik koolituste ja organisatsioonide sisementorluse süsteeme tekitada, ühtlustada ning edukalt tööle panna, et tagada meestele ja naistele võrdsed võimalused karjääriteekonna kujunemisel.

Sellega seoses võis veel täheldada, et koolitustele ei suunata otseselt ühtegi töötajat (kui mõned alles kavandatavad juhtimiskoolitused välja arvata), vaid töötajatele jäetakse „vaba valik“ ise otsustada. Nii jäi mitmel puhul kasutamata organisatsiooni potentsiaal suunata kogu teatud positsioonidel



tegutsev töötajaskond ühistele koolitustele, et anda kõigile võimalus ühesuunaliseks arenguks ja oskuste ühtlustamiseks.

**Mitmed juhid olid seisukohal, et naistöötajad on tihti „loomu poolest“ tagasihoidlikumad või soovivad võtta vähem vastutust**, eelistades seetõttu töötada organisatsiooni madalamatel astmetel ning saades seejuures ka vähem palka. Sellised veendumused võivad takistada eelnevalt nimetatud lahenduste elluviimist, kuna kujundavad naistest stereotüüpseid arusaamasid. Need arusaamad võivad saada takistuseks naiste jõustamisel, kuna ei lase juhil mõista, et nii naiste kui ka meeste käitumist mis tahes organisatsioonis mõjutavad juhtkonna poolt tehtavad struktuursed otsused ning kogu organisatsioonikultuuri kujundus. Selline suhtumine on näitlikustatud mitte ainult järgneva tsitaadi sisus, vaid ka juhi sõnakasutuses. Madalama hierarhiaastme naistöötajate nimetamine „tüdrukuteks“ on kahtlemata pisendav ja sooliselt kallutatud:

*Kuusk, organisatsiooni juht, M: Ma isegi ei tea, kas nad on [organisatsiooni hierarhia ühed väiksema palgaga tööpositsioonid], kes meil on, seda võib vaadata, et nende hulgas on küll Kuuses naisi, aga väga selge põhjus on see, et tegelikult neile meeldib endale see töö ja nad on rahul selle tööga. Et me oleme konkreetselt pakkunud siin mõnele inimesele, kes meil praegu on /.../, et mõned on väga targad tüdrukud. Väga targad, ma võin ütelda. "Kuule, tule /.../ ja hakka tegema!" Ta ütleb, et "Aga ma ei tahagi. Mulle meeldibki selline töö, mille peale ma ei pea õhtutundidel mõtlema, mulle meeldib see töö, mis mulle ette antakse, /.../" No et [neil] ei ole selles osas ka mingit vastutust! Aga nende positsioonid ei ole kuidagi, mingiski mõttes ebakindlamad. Et nende palk on madalam, see on tõsi. Aga nad on sellega just rahul olnud, sest... Mitte, et [nad] tahaks kõrgemale jõuda, aga neid takistatakse, vaid vastupidi!*

#### 4.2.1.7.3. Juhtide arusaam töötajate ülesannetest ja rollidest

Viimane punkt toob meid järgmise probleemkoha juurde, milleks on juhtide arusaam töötajate ülesannetest ja rollidest. **Diskursiivsel tasandil kujundasid juhid kõigis organisatsioonides kuvandit eesmärgipärasest ja ülimalt individualistlikust töötajast, kes peaks tunnetama oma väärtust ning nõudma karjäärialast edasiliikumist või palgatõusu.** Oma rolli töötajate, nii naiste kui ka meeste jõustamisel nähti tagasihoidlikuna. Selline arusaam paneb juhte sügavalt kahtlema jõustamise vajalikkuses ning ei tähtsusta juhtide endi rolli sellise töökeskkonna kujundamisel, kus kõigi töötajate, sh naiste õigused ja vajadused oleksid kaitstud. SPL-i ennetamine jäetakse justkui töötaja vastutada, kuigi tunnistatakse juhtide olulist rolli selle vältimisel.

Siit saame teha tähelepaneku, et **mõnikord on alluvus- ja juhtimissuhted ebaselged. Inimesed töötavad kellegi heaks, aga juht ei identifitseeri end juhina.** Sellest tulenevalt võivad välja kujuneda olukorrad, kus juhi rolli SPL-i ennetamisel alahinnatakse. Juhid nimetavad töötaja olulise omadusena nn „proaktiivsust“ ehk ise initsiatiivi haaramist. Samas on mitmeid naistöötajaid, kes ootavad, et nende pidevat ja pühendunud tööd märgatakse ja vastavalt tasustatakse. Kui juht ei ole sellises olukorras ise proaktiivne ega sootundlik, jäävad märkamatuks paljude töötajate ponnistused ning olemata mitmed palgatõusud. Veelgi enam, igas organisatsioonis leidis juhte, kes olid üsna hästi kursis kehtivate tööperestamis- ja palgamääramise praktikatega, kuid samas ei rakendanud neid. Kõigis uuritud organisatsioonides leidis ka juhte, kes ei olnud antud eeskirjade ja juhustega üldse kursis või olid seda vaid vähesel määral. Selline olukord annab erinevate juhtide alluvuses töötajatele väga erinevad šansid oma karjääri võimaluste realiseerimiseks ning eriti ebakindlasse olukorda võivad seejuures sattuda naised:

*Tamm, organisatsiooni juht, M: (ohkab) /.../ meil on väga oluline see, et kuidas inimene ise oma töös on. Kui ta on selline tubli, proaktiivne, no ta jääb ikkagi silma, eks-ole. Minu arust on eri tüüpi inimesi, et üks on see, kes ootab, et "Noh, mis ma nüüd teen?"/.../. Teine on see, kes mõtleb ise, tuleb Sinu juurde rääkima, et "Vaata, ma tegin seda, kuule, vaata, ma tegin seda..." Tal on omad mõtted, omad ideed... Ja siis sa näed ka natuke seda, et mis valdkonda ta nagu vaatab rohkem./.../ Kui sa näed, et seda kohta oleks vaja kuskil täita või midagi sellist oleks vaja tekitada, siis sa saad talle seda pakkuda./.../ No näiteks raamatupidamisse sai meil inimene, kellel ei ole veel raamatupidamise haridust, aga ta omandab seda. Aga talle meeldib see.*

Töötajaidki piiravad kahtlemata arusaamad sellest, millal sobib ja millal ei sobi mõnele kohale kandideerida, millal ollakse liiga vana või millal liiga kogenematu. Nad peavad seejuures eelkõige oluliseks inimkesksust – juhtimisstiil ja -praktikad mõjutavad seda, kuidas tunnetatakse oma võimalusi juhiga läbirääkimiste pidamiseks.

### Kokkuvõte ja järeldusi

- **Organisatsioonid tähtsustavad** institutsionaalsest soolise võrdõiguslikkuse kontrollist ja struktuurset sellekohasest arengust enam **indiviidi tasandil toimuvaid protsesse, mistõttu ka vastutus SPL-iga tegelemiseks jääb pigem indiviidi tasandile.**
- **Töötajate värbamine ja positsioonide vahel liikumine ei ole alati läbipaistev, mistõttu võib suureneha oht SPL-i tekkeks.**
- Struktuursetest muudatustest organisatsioonide töökorralduses ja töötajate tööülesannetes ei teavitata töötajaid alati õigeaegselt ning ametijuhendite ja muude töö sisu puudutavate dokumentide korrashoid ei olnud alati korrektne.
- Organisatsioonide struktuurimuudatuste toimudes ei pööratud tähelepanu sooaspektile, mistõttu võivad eelkõige naised nende muudatuste tõttu ametiredelil langeda.
- **Töötajate koolitamine ja muul moel jõustamine ei olnud järjepidev ning pigem oodati töötajatepoolset initsiatiivi arenguks, mitte organisatsioonipoolset aktiivsust ja kaasamist.**
- Juhi roll SPL-i kujundamisel oli alahinnatud, samas kui selgusid mitmed juhud, kus juhtival kohal töötav ja värbamisega seotud inimene paistis silma stereotüüpsete hoiakutega oma mees- ja naistöötajate osas. Samas olid juhtidel kõrged ootused töötajatele, kellelt eeldati motiveeritust, aktiivsust ning eneseteadlikke palganõudmisi.
- Kõigis organisatsioonides tegeleti mingil määral olemasolevate töötajate karjääriteekonna kujundamisega ning vabadele töökohtadele uute töötajate otsimisega organisatsiooni seest. Seejuures oli vaid Kuusk võtnud endale ametliku dokumendiga sätestatud eesmärgiks tagada naiste meestega võrdne pürgimine organisatsiooni juhtivatele kohtadele. Samas ei olnud antud eesmärk (veel) realiseerunud.

#### 4.2.1.8. TÖÖTAJATE SOOLINE JAOTUS, SOOPÕHINE TÖÖJAOTUS, TÖÖDE JA TÖÖTAJATE VÄÄRTUSTAMINE

- Milline on töötajate sooline jaotus ja tööde soopõhine jaotus organisatsioonis ning kuidas töötajaid ja töid organisatsioonis väärtustatakse? Kuidas kujundab see SPL-i?

### Lühikokkuvõte

- Meestele makstakse kõigis organisatsioonides enam palka kui naistele; ka on palgaga enam tasustatud ja väärtustatud need töötajate omadused, mida omistatakse enam meestele kui naistele.
- Juhte mõjutavad töö ja töötajate väärtuse hindamisel üldistatud arusaamad naiste ja meeste võimekuse erinevustest, mitte ainult konkreetse töötaja pädevus kindlal töökohal.
- Töötajate hindamisel turuloogikale tuginevate tööperestamis- ja hindamissüsteemide üleüldine kasutamine soodustab juba turul kehtiva olukorra ehk SPL-i taastootmist.

### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Töötajate sooline jaotus organisatsioonis** - naiste ja meeste segregatsioon erinevatele ametialadele ja -positsioonidele.
- **Soopõhine tööjaotus organisatsioonis** - naiste ja meeste tehtava töö sisu süstemaatiline erinevus, mis ei ole otseselt ametiala või positsiooniga seotud.
- **Tööperestamine** - protsess, mille käigus jagatakse kõik tööd sarnase sisuga tööde gruppidesse.
- **Tööpere tase** - võttes arvesse tööks vajalikke eeldusi, kaasnevat vastutust ja keerukust, määratakse iga tööpere sees alatasemed – lihtsamast keerukamani.
- **Tööde väärtuspunktid** - ametikoha suhteline väärtus punktides. Igale tööpere tasemele antakse punktiline väärtus, mis peaks erinevad tööd sisuliselt võrreldavaks muutma.
- **Sootundlik töökohtade hindamine** - töödele väärtuspunktide andmise praktika, mille käigus pööratakse tähelepanu naiste ja meeste poolt tehtava töö võrdsele hindamisele ning soostereotüüpe vältiva hindamissüsteemi arendamisele.

SPL-i kujunemisel mängib kahtlemata rolli see, kuidas on mehed ja naised erinevate ametikohtade ja -positsioonide vahel jaotunud ning milliseid tööülesandeid nad täidavad. Siinkohal vaatleme, millistel põhimõtetel sellised jaotumised uuritud organisatsioonides toimuvad, kuidas neisse suhtuti ning läbi milliste mehhanismide võiksid need SPL-i kasvatada. Seejuures näeme, kuidas töötajate väärtust ja palgataset määravad süsteemid võivad SPL-i kestmisele või isegi suurenemisele kaasa aidata ning millised töötajad on seejuures kõige ebakindlamal positsioonil.

#### 4.2.1.8.1. Töötajate soopõhine jaotumine organisatsioonides

Uuritavates organisatsioonides võib täheldada nii vertikaalset kui ka horisontaalset soolist jaotumist. Juhipositsioonidelt võib tihedamini leida mehi, naiste esindatus on neil ametikohtadel suurem just nn feminiseerunud organisatsioonis, kus naistöötajate osakaal on meestöötajate omast niisamuti tunduvalt suurem (nt Lepp). Seega on kõigis organisatsioonides tegemist üsna klassikalise olukorraga, mis valitseb suuremal osal Eesti tööturust.

Horisontaalne sooline jaotumine tuleneb ühe personalijuhi sõnul ka hariduslikust jaotumisest, ehk teatud elualadel vajaminevat haridust on omandanud enam naised, samas kui ülekaalukalt meeste poolt esindatud elualade hariduse on saanud enamjaolt mehed. Selliseid tendentse kirjeldavad ka

hiljutised teadusuuringud, kus tõdetakse, et sooline segregatsioon tööturul saab alguse juba soolisest segregatsioonist hariduses (European Institute for Gender Equality 2018). Mõlemad tegurid mõjutavad negatiivselt SPL-i, nagu ka tõsiasi, et naiste poolt enam hõivatud elualadel on töötasud madalamad.

Töötajate segregeerumine horisontaalselt ametipositsiooniti on kahtlemata SPL-i soodustav, kui **sõltumata organisatsioonides kasutusele võetud väärtuspunktsüsteemidest makstakse neil elualadel, kuhu on koondunud pigem mehed, rohkem palka**. Selline olukord on tüüpiline meie organisatsioonide IT-erialadel, kus töötavad valdavalt mehed ning palgad on oluliselt kõrgemad sama raskusastmega ametikohtadest, kus töötavad pigem naised. Tööandjad ei oska sellises olukorras võrdsust tagada, tõdedes, et „turg paneb hinnad paika“. Tegemist on ka ühega neist vähestest juhtudest, kus tunnistatakse, et väärtuspunktsüsteemid ei hoia teatud juhtudel ära ebaõiglust. Ka töötajad ise olid taolisest ebaõiglustest teadlikud ning see tekitas neis vastakaid tundeid:

*Lepp, töötaja7, N: aga meie majas, mulle tundub küll, et sellised natukene lihtsamad tööd /.../ on valdavalt naised, majas meil üldse on tegelikult valdavalt naised/.../. Aga samas IT-valdkonna töödes on kindlasti mehi rohkem kui naisi./.../ selge on see, et IT-valdkonna tööd on märgatavalt kallimad. Isegi siis, kui nad on nõ sama väärtusega tööd, nõ väärtuspunktide alusel, siis nad ikkagi on kallimad.*

Lisaks töötasule **tekitas mõne organisatsiooni töötajates küsimusi ka juhtivatele kohtadele määratud meeste kompetents**. Tegemist oli just sellise organisatsiooniga, kus omanik määras kõrgema astme juhid ise tööpostile. Võimalik, et tajutud ebakompetentsust võimendaski oluliselt läbipaistmatu värbamispraktika kasutamine, mille käigus ei tekkinud vaba konkurentsi ja võimalust kandidaadi sobivust hinnata. Siin on töötajatel ka teaduspõhine õigus olla skeptiline, kuna antud värbamispraktika soodustab tööpoolest vaid teatud kitsa ringi inimeste ja enamasti meeste pääsemist juhtivatele kohtadele, soodustades nii ka SPL-i (vt lähemalt [4.2.1.6. Värbamine](#)):

*Paju, töötaja2, N: No vot, see ongi see, et meil ei ole ju... Kõik juhid on mehed. Et alustame nagu sellest. Ja selgelt ei ole need mehed oma osakondade piires kõige võimekamad inimesed. Et kindlasti on olukordi, kus nende divisjonijuhtide mõned naisalluvad on tugevamad nendest. Ka juhtidena. /.../ minu jaoks on see poistebänd, on ju, ja see ei ole nagu hea. See on nagu täpselt see, et keegi käib koos kolm korda nädalas, kus on juhid ja siis see poistebänd ja kus käib põhimõtteliselt sihuke... klatšimine.*

#### 4.2.1.8.2. Sooline tööjaotus

Uuritud organisatsioonides esines olukordi, kus töötajate või juhtide arvates kehtib meeste ja naiste vahel nii-öelda „loomulik“ tööjaotus, mida nende arvates soodustavad kaasasündinud füüsilised või vaimsed erinevused. Leidus nii selliseid juhuseid, kus töötajad hindasid iseennast soostereotüübist lähtuvalt, kui ka selliseid juhtumeid, mil hinnangu andsid oma töötajatele juhid. Need hinnangud võisid olla nii positiivsed kui ka negatiivsed ning puudutada nii mehi kui ka naisi. Siiski selgus, et **naistöötajatele antud soolistatud hinnangud olid enam seotud madalamatel töökohtadel vajaminevate oskuste, teadmiste või koguni lihtsalt iseloomuomadustega, samas kui mehi puudutavad hinnangud asetaskid nad hierarhiliselt kõrgemale positsioonile**. Mõningase järelepärimise korral võisid aga töötajad oma arvamust korrigeerida ja tõdeda, et ka naiste hulgas leidub piisavalt võimekaid, kes siiski meeste pärusmaaks kuulutatud positsioonidel hakkama saavad. Seega ei ole tegemist mõttemustriga, mida ei oleks võimalik korrigeerida:

*Kuusk, töötaja2, N: Aga ma tunnengi, et on töid, mida naine lihtsalt ei... No mina, kes ma olen üsna lühikene, ma lihtsalt ei jaksagi kõiki neid asju teha.*

*Intervjujeerija: Milliseid asju näiteks?*

*Kuusk, töötaja2, N: No mingeid raskemaid asju tõsta või... No just midagi sellist, mis nõuab rohkem jõudu.*

*Intervjujeerija: Kas on veel midagi sellist, mis tundub, et... Võib-olla just nagu spetsiifiliselt [siin organisatsioonis], et milliseid töid saavad või võiksid teha mehed ja mida naised?*

*Kuusk, töötaja2, N: Ma ei teagi... No tihtipeale on see selline koostöö, et no midagi ikka saavad seal naised ka teha, kõik ei ole ju rasked tööd. Ja mõni suurem ja tugevam jaksab ju rohkem teha kui väiksem.*

Organisatsioonide töötajate poolt kirjeldati ka täpsemalt olukordi, kus **sooline tööjaotus määrab teatud tööd ja tegevused meestele, mistõttu kõik muu jääb automaatselt naiste kanda**. Seega lähtutakse eelkõige meeste kompetentsidest ja eelistustest, mistõttu naised peavad tegelema sellega, millega mehed ei tegele. Siin võib taas märgata üha korduvat mustrit, mille puhul määrab töökeskkonnas naise positsiooni ja tööülesanded eelkõige tema sugu, mitte aga kompetents või potentsiaal arenguks (Padavic & Reskin 2002):

*Intervjujeerija: Aga kuidas siin töökeskkonnas on, et kas siin tekib mingisugune eristus selle põhjal? Kas mingite tööülesannete täitmisel või...?*

*Kuusk, töötaja4, N: Noh, jah, kindlasti! No ütleme, et just ongi mingeid sihukesi füüsiliselt raskemaid töid/.../, et seda ilmselgelt teevad nagu meesterahvad. Ja mingid /.../ asjad, mis nõuavad võib-olla rohkem sihukest tähelepanu ja täpsust, et seda oleme üldiselt ikkagi nagu meie, naisterahvad teinud. Et selles mõttes on kindlasti mingid sellised omad rollid.*

Sarnane olukord tekib siis, kui **mõnda naistöötajat suunatakse tegelema tööga, mis ei ole otseselt tema vastutusallas, kuid mille puhul nähakse vajadust „naiseliku käe“ järele**. See tõstab naistöötaja töökoormust ja paneb ta eelkõige täitma tööülesandeid, mis näikse sobivat tema sooga. Kui sellises situatsioonis peaks tekkima vajadus või võimalus teistsuguste oskuste kasutamise järele, ei luba tugev soolistatud kategoriseerimine eeldada, et naised võiksid ka teist tüüpi töödega toime tulla. Niisamuti võidakse väärtalt oletada, et naised sobivad üht tüüpi ja mehed teist tüüpi töödele. Sellise eraldava mehhanismi tekkimisel suureneb tõenäosus ka SPL-i esinemiseks:

*Paju, juhtivöötaja3, M: /.../mida ma olen näinud, et naised toovad alati nagu meeskonda juurde, ongi sihukene, et rohkem nagu planeerimist, struktuuri, et mehed on kuidagi sihukesed... heitlikuma meelega. Ja sul on vaja, et sul oleks ikkagi meeskonnas neid erinevaid osapooli, kes suudavad üksteist tasakaalustada. Kes suudavad organiseerida, kes suudavad põhimõtteliselt... Ma ütlen, näiteks minu tiimis on sihukesi tippspetsialiste on /.../naine. Ja iga kord, kui mul on vaja näiteks meessoost osakonnajuhil, on vaja sihukest kontrolli peale panna või tema tööd struktureerida ära või aidata tal planeerida..., nagu mõelda välja mingeid plaane, siis ma saadan [tema] sinna. Kuigi see ei ole ta töö, aga ma tean lihtsalt, et ta toob sihukest väärtust. /.../ Ja sellepärast ma ka enne mainisin, et kui meil ongi [ettevõttes] rohkem mehi, et siis teadlikult, kui ma näen, et ahaa, mul on kaks sama kandidaati, üks on mees, teine on naine, valin naise, et tuua tiimi seda dünaamilisust juurde.*



Sooline tööjaotus nii-öelda bioloogiliste eripärade alusel ei sea kahtluse alla selle printsiibi üliluslikkust, st taoliste eelduste kohaselt on ootuspärane lähtuda naiste ja meeste eelduslikest erinevustest, mitte iga töötaja konkreetsetest võimetest ning oskustest. Siinjuures on väga oluliseks leiuks ka asjaolu, et sooline tööjaotus kodus võib kanduda üle sooliseks tööjaotuseks töökeskkonnas või vastupidi. Töötajad kirjeldavad olukordi, kus naistel on meestest tunduvalt suurem hoolduskoormus, mis jätab nad vajaduse ilmnedes haigete lastega koju või muid hoolduskohustusi täitma, samas kui mehed jätkavad tööl käimist. Seejuures ei vähene naiste kohustused ka tööl, kuna millegagi peab tegemata jäänu kompenseerima. Seda tehakse töötajate sõnul kas une- või vabast ajast, kasutades ka puhkuseks ette nähtud perioode. Siit johtub **koduse ja töökeskkonna teineteist võimestav efekt SPL-i tekkel:**

*Kuusk, juhtivtöötaja2, M: Eks naiste puhul on tihtipeale see ka, et kui neil on lapsi palju, on ju, siis need /.../ igasugused lähetused kuskile /.../, et see on neil takistatud tihtipeale. Keegi peab lastega kodus olema. Meil on siin ka... abielupaare. Mees ja naine mõlemad töötavad meil siin. Et siis ongi nii, et üks vanematest peab ikka koju jääma. Ei saa nii, et mõlemad on kodunt ära /.../. Aga no selles mõttes ma ütleks jälle, et see ei ole nagu... soost sõltuv, üks ole. Minul ei ole ju mingit vahet, kas on isa lastega kodus ja tuleb näiteks ema võib-olla sinna /.../ kaasa või on ema kodus ja tuleb isa kaasa. Selles mõttes, et see ei ole nagu... minu probleem, ütleme, tööandjana, üks ju. /.../ Aga noh, tihtipeale see nii on, et tihtipeale ikkagi nagu on need naised olnud, kes on nagu... lastega seotud.*

#### 4.2.1.8.3. Suhtumine sugude võrdsuse soodustamisse töökohal

Organisatsioonidel endil on kahtlemata võimalus aidata kaasa sugude suurema võrdsuse soodustamisele töökohal, kuid selle vajalikkusesse suhtutakse erinevalt. Väga huvitava asjaoluna saame välja tuua, et **meetmeid, mis aitaksid soolise võrdsuse saavutamisele kaasa, tõlgendati nii mõnede juhtide kui ka töötajate poolt kui ebaõiglaseid või ebaõigeid, kuna see näis viivat fookuse töötajate oskustelt nende soole.** Soolise võrdsuse puhul kardetakse, et inimesi hakatakse tööle võtma mitte kompetentside, vaid soo alusel. Mõni juht mainis koguni, et naised võivad ennast ise halvasti tundma hakata, kui „nad ei ole kindlad, kas neid palgati sellepärast, et nad on naised, või sellepärast, et oli vaja kvooti täita“. Seejuures ei teadvustatud, et soolisele võrdsusele tähelepanu pööramisega ei kaasne kellegi soo põhjal eelistamine, vaid vastupidi – soo kui hinnangukategooria mõju väheneb, kuna selle kategooria pinnalt (tihti teadvustamata) tehtavate otsuste hulk kahaneb:

*Intervjueerija: Aga kas Sa arvad, et organisatsioon teeb midagi, et tagada soolist võrdsust või mitte lasta palgalõhet suureks - kas Sa tead, kas on mingeid meetmeid siin?*

*Tamm, töötaja3, M: Mul see informatsioon selles mõttes puudub. Aga ma ei ole nõus, selles mõttes mulle see asi... Sa pead ikkagi valima inimese tema nõ töö tegemise oskuste ja inimese oskuste pärast. Minu meelest ei ole see õige, et oletame, et kandideerivad mees ja naine, see mees on sobilikum sellele töökohale, aga ta võetakse... Aga võetakse tööle naisterahvas näiteks sellepärast, et seda mingit soolist võrdsust tekitada. See on vale minu meelest. Inimesi peaks valima tema oskuste pärast.*

Soolise võrdsuse soodustamist takistavad ka stereotüüpsed arusaamad naiste ja meeste kaasasündinud oskustest, ehk **umbusk selles osas, et naised võiksid meestega võrdväärselt samadel ametipositsioonidel hakkama saada ning edukad olla.** Seda nähakse lausa firma efektiivsust ohustavana ja millegi sellisena, millega tegelemine ei ole oluline, kui töötajate pädevused on



korralikult hinnatud. **Võimalust, et inimese sugu võib näiteks tööl ülesannete jagamist paratamatult läbi juhtide (varjatud) stereotüüpsete arusaamade mõjutada, ei kaaluta:**

*Intervjueerija: Me oleme siin mõne teise intervjueeritavaga arutanud, et see olukord, eks-ole, et naised on vähem kui mehed, kuidas see veel võiks mõjutada organisatsiooni toimimist ja kuivõrd see sooline tasakaal on Sinu arvates oluline saavutada mingis organisatsioonis?*

*Paju, juhtivtöötaja4, N: Mulle ei ole see oluline. Inimesed arvavad, et... Mm... No on mingid tööd, kus meeste aju töötab paremini. Ma ei näe, et me peame punnima sinna naised panna. Et kui on mingid naised, kellele see töö sobib ja meeldib, siis miks mitte. Aga et nüüd selle võrdõiguse pärast hakata ekstra koolitama naised insenerideks... No ei ole nii oluline! See ei ole efektiivne!*

*Intervjueerija: Mhmh. Et Sa ei usu, et naised saaksid sama hästi hakkama mingitel töödel?*

*Paju, juhtivtöötaja4, N: Ma usun, et mingid naised saaksid sama hästi hakkama. Aga need naised, kes ei oska ega saa, nad ei pea punnima seda teha. Et selles mõttes, et meil on väga häid, pädevaid naisinseneri, aga nad on selleks saanud ainult läbi selle, et neil on selleks sügav soov ja huvi ja võimekus. Aga kui sul see võimekus puudub, siis sa ei pea seda tegema. See ei ole efektiivne.*

#### 4.2.1.8.4. Tööde ja töötajate väärtustamine ja soospekt selles, seos SPL-iga

1) Tööde ja töötajate väärtustamine organisatsioonide dokumentidele ja eeskirjadele tuginedes

Kõik uuritud organisatsioonid järgisid teatud juhiseid, mis pidid igale töötajale omistama kindla väärtuse ettevõtte väärtussüsteemis. Kuuse puhul oli tegemist valdkonna-omase süsteemiga, kuid ülejäänud organisatsioonid otsisid sisse Fontese poolt pakutatavat teenust, mis pidi aitama neil kirjeldada oma töötajate profiilid (oskused ja töökohustused) ning hindama nende väärtuse palgavahemike järgi. Sellise teenuse universaalset levimist võib pidada problemaatiliseks mitmel põhjusel. Esiteks uurib Fontes olemasolevaid palku, mis parasjagu turul kehtivad. Selline **turuloogika suunab ettevõtteid mõtlema eelkõige töötaja turuväärtusele, mitte niivõrd töötaja poolt tehtava töö väärtusele konkreetse ettevõtte kontekstis**, mis on osaliselt tööperestamise eesmärgiks. Paradoksaalsel kombel mõnised mitmed tööandjad, et teatud kiire palgakujundustempoga erialadel ning eriti IT-s ei ole samas võimalik Fontese andmeid järgida, kuna need jäävad turul kehtivatele hindadele alla. Tunnistati, et kuigi näiteks IT positsioonidel on ametlike juhendite järgi sama väärtus, mis mitmetel teistel organisatsiooni ametikohtadel, on palgasurve nii suur, et sellele antakse järgi ning makstakse „lubatust“ kõrgemat palka. Enamasti on sellistel privilegeeritud positsioonidel töötajateks mehed. Seega kasutavad tööandjad uuringus etteantud palgavahemikke vastavalt mugavusprintsibile – palkasid suurendatakse neil töötajatel, kelle puhul see on tunnetuslikult ilmtingimata vajalik ega järgita seejuures järjepidevalt seatud tööperede põhimõtteid. **Turuloogika esikohale seadmine tekitab ka olukorra, kus sootundlikkus jääb tagaplaanile ja ettevõtetes hakatakse taastootma sama süsteemi, mis turul juba kehtib** (ja mida meie poliitika muuta soovivad) – ehk olukorda, kus pigem naiste poolt hõivatud erialadel makstakse väiksemaid palku ja seda sageli sõltumata tehtavate tööde raskusastmest. Nii tekib situatsioon, kus SPL-i vähenemine töötasude ühtlustumise kaudu on pidurdunud. Naiste poolt hõivatud erialade ebaõiglaselt madalale tasustamisele on viidatud juba ammu (Kalantari 1995; Arnault jt 2001), niisamuti on välja töötatud sootundlikke töökohtade hindamise printsiipe ja programme (International Labour Organization 2008), mis jäävad praegu organisatsioonide poolt üldkasutatava süsteemi varju. See on kahtlemata organisatsioonide jaoks mugav, kuid SPL-i ennetamise seisukohalt ebasobiv praktika.

Siit tuleneb ka palgauuringu kasutamise järgmine probleemkoht. **See, kuidas töötajatele väärtuspunkte omistatakse ja neid palkade määramisel või ka värbamisprotsessis kasutatakse, on väga varieeruv.** Rääkisime sama organisatsiooni juhtidega, kellest mõned olid kehtestatud väärtuspunktiüsteemiga kursis ning kasutasid seda „nii palju kui võimalik“, samas kui teistel puudus teadlikkus sellise süsteemi kehtimisest täielikult või oli puudulik. Tüüpiliselt oli kasutusel olevast süsteemist kõige teadlikum just personaliosakond, kuid kogu info ei jõudnud kas taotluslikult või juhuse tõttu kõigi juhtideni. Kõik need tegurid loovad soodsa pinnase SPL-i tekkimiseks ja levikuks mis tahes organisatsioonis, kuna suurendavad töötajate palgatasemete kõikumist meeskonnast meeskonda ning seavad teatud töötajad juhuslikkuse alusel ebakindlamale positsioonile. Kõigest turuloogika järgimine aga vähendab ettevõtte võimalusi parandada tegelikult organisatsiooni jaoks oluliste inimeste palgataset ja seab tihti löögi alla turul madalaima hinnaga „müüdavad“ töökohad, kuhu tüüpiliselt on koondunud naised.

Seega on ülimalt oluline täpsemalt mõista, miks turuloogikaga kaasa minnakse ning millest tuleneb tööperede ja -tasemete ning palgauuringute järgi seatud palgasüsteemide ebaühtlane kasutus. Selleks lahkame kaht, eelkõige juhtivtöötajate hulgas levinud arusaama, mis mõjutavad töötajate ning tööde väärtustamist ja väärtuspunktiüsteemide kasutust.

Esiteks on **probleemiks see, et mitte kõik töötajate hindamisega tegelevad juhid ei ole veendunud väärtuspunktiüsteemide ja tööperestamise väärtuslikkuses, vajalikkuses või võimalikkuses.** Väga levinud oli arusaam, et töötajate hindamine ühise mõõdupuu alusel, olgu see nii detailne kui tahes, ei ole lihtsalt võimalik. Kahtluse alla seati printsiipt, et ühel ja samal ametikohal saab ja tuleb täita ning täidetakse samu ülesandeid. Palju tõdeti, et tegelikult teevad kõik töötajad pisut erinevat ning erineval tasemel tööd ning et juhil peaks säilima õigus otsustada, kes saab rohkem või vähem palka. **Seejuures oldi enesekindlad oma hinnangutes ning mitte üheski intervjuus ei seadnud mitte ükski juht kahtluse alla oma oskusi ja võimekust hinnata oma alluvate töö taset.** Niisamuti ei teadvustatud tõsiasja, et juhil võib olla keeruline vältida näiteks soostereotüüpe ning anda vaid tasakaalustatud hinnanguid. Taoline põhjendamatu enesekindlus ja kindlus individuaalselt antavate hinnangute osas ei lähe kokku positsioonide ja vastavate palkade ühtlustamise põhimõtetega ning õonestab seega tööperestamise ning väärtuspunktide andmise põhimõtteid. Olukorda illustreerib hästi ka ühe juhi väide, et kõik tema alluvad teevad pisut erinevat tööd ning seetõttu tööperestamine ja palkade „väevõimuga“ ühtlustamine õigustatud ei ole, samas kui tööperede kasutamine ei ole õigustatud, kuna kokkuvõttes tehakse ikkagi piisavalt sarnast tööd ning tööülesannete detailne eristamine ei kajastaks reaalseid olusid, olles seega „elukauge“. Taolisi vasturääkivusi esines igas uuritud organisatsioonis ning samade väärtuspunktidega erinevat palka saavate töötajate olemasolu kinnitasid ka töötajad ise:

*Intervjueerija: Aga kas ma sain õigesti aru, et kui see on [ametikoha nimi] tase kaks, siis saab ka selle taseme sees väga erinevat palka maksta?*

*Lepp, töötaja7, N: Sisuliselt saab ka selle taseme sees maksta. Niimoodi, et kõik, kes meil oma väärtuspunktidele lähed sinna [ametikoha nimi] kaks, saavad kõik ühte palka - ei. Ei saa. Sest et ega meil ka kõik [ametikoha nimi] tööd osakondade võrdluses ei ole täpselt ühesugused. Nad on ikkagi erinevad ühelt poolt, teiseks peab seal jääma ikkagi ka mingisugune osa, mis sõltub inimesest.*

Teiseks **ei seata kahtluse alla turuloogikast lähtuvat töötajate ja töökohtade hindamise praktikat**, mis kajastub nii selles, et sisse ostetakse just sellisest loogikast lähtuvat teenust, kui ka sellest, et tihti

väärtustavad juhid just neid ameteid, mis toovad ettevõttele kõige otsesemalt „raha sisse“ ehk tegelevad toodete ja teenuste müügiga. Müük muutub olulisemaks kui reaalsed tööülesanded ka müügiga tegelejate hulgas, kus sama tööd tegevad, kuid suuremaid kliente püüdvad (tavaliselt meessoost) töötajad on paremini tasustatud. Kui turuloogika asetatakse esikohale ning tööde hindamine ei ole sootundlik, ei aita SPL-i vähendada ka see, kui tööperestamise, väärtuspunktide ja nendega seotud palgavahemike süsteeme väga korralikult järgitakse:

*Tamm, juhtivtöötaja1, M: Seal on mitu dimensiooni, võibolla Fontes oskab ise seletada, sest ega nad seda täpset metoodikat punkti määramisel ei ole lahti kirjutanud. Aga see valdavalt käib kolme asja järgi. Et üks on see, et kas sa juhid inimesi või mitte, siis teine on see, et kas sul on vastutus tulemuse eest. Selles mõttes tulemuse eest, et finantsiliselt, et kas ettevõtte kasum või kahjum on nagu sinu vastutada. Või üks osa sellest. Või ei ole. Ja siis on see töö enda spetsiifika, et kui palju lisaväärtust loob siis mingi töö tulemus. Et näiteks see, et keegi sisestab seal andmeid lihtsalt süsteemi, et see on väheväärtuslik töö, on-ju. Kui keegi neid andmeid juba analüüsib ja analüüsi põhjal järeldusi teeb, siis see on väärtuslikum töö. Kui kellelgi on väljastpoolt partnereid, keda ta peab veenma milleski või kellega koos ta midagi teeb, siis see on veel palju väärtuslikum töö.*

Organisatsioonis Kuusk, kus ametikohtade hindamine oli vähem detailselt välja arendatud, ei õnnestunud töökohti piisava täpsusega üksteisest eristada, mistõttu **esines sama nime, kuid erinevate tööülesannetega ametikohti**. Antud olukorras toodi just see põhjenduseks küsimusele, miks palgad ühe ametipositsiooni sees niivõrd palju erinevad. Samas jääb siiski selgusetuks, mil moel täpselt mõne töö erinemine teistest peaks või ei peaks tooma kaasa palga kõrgenemise. Taoline ebamäärasus palgade üle otsustamisel võib tõenäolisemalt tuua probleeme ka SPL-iga. Ka antud organisatsiooni juht tunnistas (sarnaselt mõne juhiga teistest organisatsioonidest), et tööde raskusastet on üsna keeruline hinnata. Seega ei ole põhjendatud enesekindlus selles osas, et töötajatele makstakse (muuhulgas soost sõltumata) õiglast palka.

Kahtlemata on ootuspärane, et sellises situatsioonis on ka töötajatel oma arvamus kehtiva süsteemi ning palgaõigluse kohta. Nii oli mitmete intervjueeritud töötajate jaoks arusaamatu, miks just nemad vähem palka saavad kui mõned kolleegid, kes näisid olevat samal tasemel ning ametipositsioonil:

*Lepp, juhtivtöötaja1, N: Praegu näiteks mina tunnen, et mul on natukene küsimus õhus küll, sellepärast et.../.../ osakonnajuhil selles mõttes on ülesanded laias laastus kõik samad. Sisul on erinev. Aga see vastutus on... Osakonnad on, suurusjärgud on samad ja tegelikult ülesannete mõttes on ka kõik sama, nii et selles mõttes siin nagu ei tohiks olla sellist soolist diskrimineerimist. Aga ma tean, et üks juht, kes meil on siis meessoost, /.../ tema saab minust rohkem palka. Ja tema hakkas minust rohkem palka saama eelmisel sügisel ja mina sain sellest juhuslikult teada. Ja mina toona sain... ee... tuhat eurot vähem palka kui tema.*

Avaliku sektori organisatsioonis Lepp märkisid töötajad, et tööle kandideerimisel valmistab probleeme ka avaliku sektori sees valitsev palgalõhe, mis ei ole seotud otseselt sooga, küll aga konkreetse organisatsiooniga. Nimelt märgiti, et kuigi Lepas töötamiseks vajaminevaid oskusi kasutavad võrdväärsel või isegi kergendatud alustel teisedki avaliku sektori organisatsioonid, on madala palgatasemega probleeme just organisatsioonis Lepp, kus töötab samas ka rohkem naisi kui nimetatud teistes sarnaseid oskusi ja pädevust nõudvates organisatsioonides.

Samas ei olnud töötajad huvitatud vaid iseenda palgast, kuigi juhtide sõnul olevat see eelkõige nii, vaid märkasid tajutud ebaõiglust enda ümber. Kõigis uuritud organisatsioonides töid

intervjueeritavad välja olukordi, kus ebaõiglaselt väike ei tundunud neile mitte nende enda palk, vaid hoopis mõne kolleegi töötasu. Seega saab väita, et mitmed töötajad on huvitatud palgaõiglusest üldiselt ning toovad pigem tagasihoidlikult välja iseend puudutava ebaõigluse, samas kui räägivad julgelt teiste ebaõiglasest kohtlemisest. Siin võiks peituda positiivne initsiatiiv SPL-i ennetamiseks, kui näiteks meestöötajad märkaksid samal positsioonil töötavate naiskolleegide ebaõiglaselt väikeseid palkasid ning seaksid need kahtluse alla. Seda pärsib oluliselt sisseostetava palgauuringu kasutamise kaasnõu salastatus ning asjaolu, et töötajatel ei ole enamasti ettekujutust, kuidas nende töö ja tasemete hindamine toimub ning millel põhineb. **Individidel puudub osaliselt ligipääs Fonteselt tellitud analüüsidele ja nende kasutamine organisatsioonides on pigem ühepoolne.** Võiks öelda, et **tegemist on tööandja trumbiga, mida saab kasutada vastavalt vajadusele ning mille üle töötajal puudub kontroll.** Töötajal jääb vaid üle oma tööandjat usaldada ning loota, et püüeldakse võrdsuse poole ning et näiteks SPL-i tema organisatsioonis ei eksisteeri – konkreetsele informatsioonile selles vallas ligipääs puudub.

*Intervjueerija: Ma kuulsin, et Sa ütlesid, et kui te saate seda tagasisidet natuke sellest uuringust, mida tellitakse, et siis Sa saad selle oma alluvate kohta peamiselt?*

*Tamm, juhtivtöötaja3, N: Jaa, ma saangi vaadata ainult alluva kohta.*

*Intervjueerija: Aga enda kohta mis põhjusel siis ei anta?*

*Tamm, juhtivtöötaja3, N: Sest see oleks juba selles osas võib-olla konfidentsiaalne, et ma ei saa siis ise endale palka juurde nõuda nagu. Selles mõttes, et minu juht saab otsustada minu palgataseme üle ja selle läbi rääkida. Et see on ikkagi nagu tema vastutusrida. Ma arvan, et see on mingi sihuke loogika.*

*Intervjueerija: Mhmh-mhmh. Aga siis ongi väga keeruline aru saada, kus nagu see palgatase peaks olema?*

*Tamm, juhtivtöötaja3, N: Jah. Täpselt. Täpselt.*

## 2) Tööde ja töötajate väärtustamise varjatud mehhanismid

Kõigi organisatsioonide juhtivtöötajate hulgas leidsid neid, kes pidasid teatud iseloomumadusi väärtuslikemaks kui teisi (riskide võtmine ja „suurelt tegemine“ versus tagasihoidlikkus). **Väärtustatud isikuomadused seostati meestega ning meestöötajaid väärtustati seeläbi neil juhtudel rohkem.** Juhtkondade poolt rõhutati erilisel just inimeste emotsionaalset valmisolekut kui positiivset omadust, mitte aga töötajate oskuste ja pädevuste tähtsust. Taoline rõhuasetus haakub värbamisprotseduuride käigus otsitud „motiveeritud inimese“ kuvandiga, mis peaks teatud arusaama järgi tagama ka selle, et kandidaadist saab hea töötaja. Siin tekib aga küsimus, kuidas õiglaselt ja pädevalt hinnata inimese motiveeritust ja kuivõrd võivad just selliste hindamiste juures mängu tulla hindaja enda stereotüüpsed (soo)arusaamad „motiveeritud töötajast“. Väärtustatud omadustena toodi eelkõige välja julgus, enesemüümisoskus ja riskivalmidus, mis seostati alati pigem meeste kui naistega. Tekkinud mõttemehhanism töötab ka vastupidiselt ning võib aidata kaasa SPL-i kujunemisele – kui (alateadlikult) nähakse nimetatud omaduste kaudu just meestes motiveeritumaid töötajaid, avardab see just nende karjäärivõimalusi ja edukust organisatsioonis ning seab naised ebakindlamale positsioonile:

*Paju, juhtivtöötaja4, N: [...] Meil on küll, võiks öelda, nihukest kultuuri. Et inimesed tahavad, et nad saaks millegagi nagu silma paista. Ja neil on siis fännklubid, kes siis, kui keegi millegagi hakkama saab, siis nagu... patsutavad õlale: „Jou-jou, well done, küll sa oled tegija, oo, sa oled nii tegija! Jee-jee-jee!” Et on küll seda. Ja minu jaoks on see nagu: „Okei. Kas Sa just praegu tegid seda või?” Ja nii on, et nad on oma natuurilt lihtsalt erinevad ja see ei häiri mind, see teeb mulle rõõmu ja natuke ma ka muigan, on-ju, et nagu milleks või kelle ees sa siin nagu... Ma ei tea. Tundub nagu nõme. Aga samas, kui see neid stimuleerib, paneb paremini tööd tegema - [ettevõttele] hea. Et las nad siis patsutavad üksteisele õlale. [...] See on levinud rohkem meeste hulgas. Meil on sihukesi naismüügi juhte, kes nagu oma head tehtud tööd ise presenteeriks on vähem kui mehi. Jah. Kindlasti.*

Soopõhine väärtustamishierarhia moodustumine mõjutab nii naisi, kes töötasid ettevõtete kõrgematel positsioonidel kui ka neid, kes asusid madalamal ning olid seeläbi mitmekordselt ebakindlal positsioonil. Viimaste ebakindlus tulenes ühelt poolt sellest, et nad tunnetasid karjääri- ja enesearenguvõimaluste puudumist, ning teisalt sellest, et nende ettepanekuid oma töö tegemise hõlbustamiseks ning töötingimuste parandamiseks ei võetud nii tõsiselt kui nad oleksid soovinud. Kõnealuste ametipositsioonide puhul oli tegemist ametikohtadega, kuhu olid koondunud peamiselt naised ning mis näisid nii objektiivselt kui ka intervjueeritavate hinnangutele tuginedes nii-öelda tupiktedena karjääriteel. Seega võib tõdeda, et **töötajate väärtustamishierarhia madalamatele astmetele sattudes on naistel veelgi mitmekesisemaid takistusi oma elujärje parandamisel, mis tulenevad paljuski sellest, et nende soovidele ja vajadustele pööratakse proportsionaalselt teiste töötajatega võrreldes palju vähem tähelepanu.** See aga soodustab omakorda SPL-i tekkimist.

Sarnane olukord puudutas ka just nooremaid naisi, kes olid äsja organisatsiooni sisenenud ja asusid tööle kogenenumate meestöötajate alluvuses erialadel, mis on endiselt pigem meeste poolt hõivatud. Täheldasime, et kui ühte meeskonda juhtusid kokku vähem ja rohkem kogenud töötajad, siis kahtlemata vanem (meestöötaja) juhendas nooremat (naistöötajat), samas kui oleks ekslik arvata, et noorem tegi samal ajal vähem või vähem väärtuslikult oma tööd. Sellises olukorras kippusid **noorema naistöötaja kanda jääma need tegevused, mida teised teha ei soovinud, kuid mis olid siiski töö valmimise seisukohalt hädavajalikud.**

### Kokkuvõte ja järeldusi

- Uuritud organisatsioonides jaotusid mehed ja naised erinevate ametialade ja positsioonide vahel üsna traditsiooniliselt, juhtivatel kohtadel töötas enam mehi.
- **Organisatsioonides kasutusel olevad väärtuspunktsüsteemid ei ole sootundlikud ja võivad koos turupõhise palgauuringuga pigem soodustada SPL-i kestmist kui seda ära hoida.**
- **Kasutusele võetud väärtuspunktsüsteeme ei rakendata organisatsioonides järjepidevalt, mistõttu on võrdse palga kehtestamine raskendatud.**
- Juhid on väga enesekindlad oma võimes määrata kõige erinevamate töötajate väärtust, arvestamata seejuures soostereotüüpiseerimise ohtudega.
- **Sageli lähtutakse töötajate hindamisel eelduslikest bioloogilistest eripäradest, mis on soopõhised ja üldistavad, laskmata teha järeldusi konkreetse töötaja kompetentside kohta.**
- **Eelkõige väärtustatakse omadusi, mida seostatakse meestöötajatega, nagu pealehakkamine ja riskivalmidus.**
- Soo ja soolise võrdsuse üle arutlemine töötajate töökohtade ning tööülesannete vahel jaotumise hindamisel võrdsustati sageli liigse soole keskendumise ning ebaõiglusega.



- Eriti ebasoodsas situatsioonis on need naistöötajad, kes asuvad organisatsiooni hierarhia madalamatel astmetel ning kelle tööd hinnatakse vähem väärtuslikuks.
- Organisatsioonis Lepp, kus töötas teiste uuritud organisatsioonidega võrreldes enam naisi, leidis ka rohkem naisjuhte, kes olid omakorda positiivsemalt meelestatud soolise võrdsuse üle arutlemise suhtes. Samas oldi organisatsiooni eripäradest lähtuvalt veendunud, et ollakse juhid “feminiinses” organisatsioonis, mis ei paku konkurentsi teistele sarnast tööd tegevatele organisatsioonidele.

#### 4.2.2. Juhid SPL-i põhjuste ja lahenduste raamistajana

- Kuidas mõtestavad juhid ja personalijuhid SPL-i ja selle püsimise tegureid? Milliseid lahendusi nad SPL probleemile näevad?

##### Lühikokkuvõte

- Juhtide ja personalijuhtide SPL-i teemalised arvamused, teadmised ja kogemused on heterogeensed ning intervjueeritud esindasid kogu positsioonide spektrit suhtumises SVÕ ja SPL-i problemaatikasse – alates pooltõrjuvast teadmatusest teadliku aktiivsuseni.
- Juhid märkavad SPL-i olemust ja põhjuseid paremini umbisikulisemalt ühiskonna tasandil (mis tekitab mulje, et SPL on 'liiga suur', et sellega tegeleda), oma organisatsioonis käsitletakse SPL-i pigem osana laiemalt 'õiglasest palgasüsteemist' ja võrdsete võimaluste loomisest ning selles kontekstis märgatakse indiviiditasandil ilmnevaid probleeme – mille lahendamist kaldutakse omistama makrotasandile.
- Olulisel kohal nähakse juhi vastutust ning personalijuhi rolli tippjuhtide ja juhtide nõustamisel SPL-i teemade haldamisel.
- Pakuti erinevaid võimalusi SPL-i vähendamiseks nii riigi kui tööandja tasandil, mida peamiselt raamistati transformatiivsena. Samas esines mõningane vastuseis palkade avalikustamisele (kuigi soositi palgasüsteemi läbipaistvust ja palgaastmete avalikustamist) ning sookvootide kehtestamisele (kuigi nähti vajadust horistonaalse kõrval ka vertikaalse segregatsiooni vähendamiseks).

##### Taust: mõisted ja varasemad uuringud

- **Piiratud agentsus** (indiviidide, organisatsioonide) – kui institutsionaalsete ekspertide agentsuse tulemusel kujuneb organisatsioonide tegevuskeskkond, siis juhtidel on oluline roll organisatsioonide ebavõrdsuse režiimide kujundamisel – nad vormivad aktiivselt organisatsioonilisi praktikaid (Riaz 2015). Samas on nende agentsus piiratud: seda kujundab väline institutsionaalne keskkond. Muidugi on kõigi sotsiaalses süsteemis osalevate indiviidide, sh juhtide ning ekspertide agentsus rohkem või vähem piiratud (vt piiratud agentsus, Evans 1997) ning esineb lõhe nende tegevusvalmiduse ja tegevussuutlikkuse vahel (Hobson 2013). Juhi tegevusest ja tegevusvalmidusest aga sõltub ka tema töötajate tegevusväli, st juhtimispraktikad muutuvad konkreetse organisatsiooni töötajate jaoks agentsust piiravaks asjaoluks. Kui räägime sellest, et organisatsioonid või tööandjad midagi *teevad* või millegagi *ei nõustu*, tuleb silmas pidada, et organisatsiooniline agentsus kujuneb kokkuvõttes kõigi tema liikmete agentsuse najal,



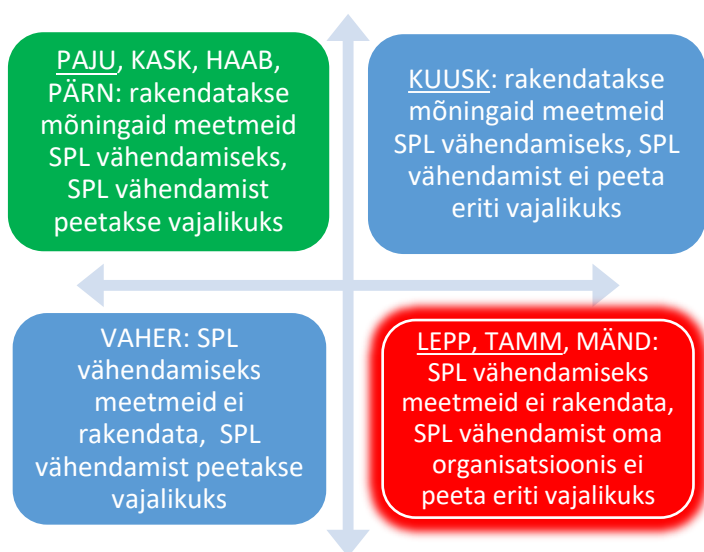
kuid töötajatel on oma agentsuse väljendamiseks vähem võimalusi kui juhtidel. Konkreetne tippjuht või personalijuht võib olla oma agentsuses piiratud, kuid tal on kaalukas roll organisatsioonilise agentsuse kujundamisel SPL-i vähendamisel.

- **Indiviidide ja organisatsioonide agentsust piiravad barjäärid SPL-i vähendamisel** (Cross 1981, Fagan 1991):
  - institutsionaalsed, mis tulenevad laiemast ühiskondlikust korraldusest;
  - situatiivsed, mis ilmnevad konkreetsetes olukordades, konkreetsete inimeste jaoks;
  - dispositsioonilised - uskumuste, hoiakute ja väärtustega seonduvad piirangud. Barjääre ja nende mõju võib kujundada institutsioonide kaudu.
- **Poliitikaraamistus** - põhimõte, mis muudab fragmenteeritud ja/või juhusliku teabe korrastatud ja arusaadavaks probleemiks, millesse on vaikimisi või sõnaselgelt lahendus sisse kirjutatud (Verloo 2005). Eristatakse **kaasamise strateegia** (hõlmab SVÕ probleemi kirjeldust läbi **samasuse**), **ümberrhindamise strateegia** (lähtub meeste ja naiste **erinevuse** tunnustamisest) ning **transformatiivne** strateegia (taotleb olemasoleva ebavõrdsust taastootva struktuurse korra alustalade kõigutamist, püüdes **ületada sugude vastandumist**).

Järgnevas analüüsis käsitleme juhtidega, sh personalijuhtidega tehtud intervjuude põhjal, kuidas nad näevad seda, mis on SPL-i seisukohalt probleem, ja seejärel esitame analüüsi sellest, kuidas nad näevad, mil moel võiks SPL-i kui probleemi lahendada – ning kes võiks sellesse lahendusse panustada. Analüüs põhineb juhtumiuuringus osalenud neljas organisatsioonis (Paju, Kuusk, Lepp, Tamm) tehtud intervjuudel ning lisaks veel viie organisatsiooni (Kask, Haab, Vaher, Mänd, Pärn) juhtide ja personalijuhtidega läbi viidud intervjuudel.

Lähtuvalt individuaalse ja organisatsioonilise agentsuse vaatest (Evans 1997, Riaz 2015), võib Eesti puhul, kus töötaja positsioon tööturul on pigem individualistlik ja kollektiivsed läbirääkimised on haruldased, oletada, et organisatsiooni kontekst on pigem juhtide kujundatud. Teiselt poolt on iga konkreetne organisatsioon siiski kõigi töötajate, sh juhtide jaoks keskkond, millega suhestuda ja mille raamistikus oma seisukohti kujundada. Tähtsuste analüüsi alustades toome välja, kuidas need organisatsioonid sarnanevad või erinevad omavahel seoses SPL-i vähendamiseks rakendatavate meetmetega. Personalijuhtide ja juhtide vaatest lähtudes võib organisatsioonilised praktikad SPL-i vähendamisel liigitada vastavalt sellele, (1) kas organisatsioonis SPL-i vähendamise meetmeid rakendatakse ja (2) kas juhi või personalijuhi jaoks on SPL-i teema oluline.

Joonis 3. Tööandja profiil SPL-i meetmete rakendamise osas, toetudes personalijuhtide ja juhtide vaatele. Allikas: Intervjuud uuringus esindatud organisatsioonide juhtidega (sh personalijuhtidega).



10

Võrdõiguslikkuse puudumist ning SPL-i esinemist võib pidada **probleemiks** erinevatel põhjustel ja võrdõiguslikkuse tagamiseks võib välja pakkuda erinevaid **lahendusi**.

Lähtuvalt WPR (Bacchi 2012) lähenemisest, on siinse peatüki esimeseks vaatlusaluseks küsimuseks see, mis on juhtide seisukohalt sooline ebavõrdsus ja milliseid tegureid käsitletakse SPL-i põhjustena. Selle najal vaatame, kuidas taoliselt raamistatud probleemi on juhtide meelest võimalik lahendada ning kes peaks seda täpsemalt tegema, tuginedes kriitilise raamistamisteooria lähenemisele (Verloo 2005; Verloo & Lombardo 2007).

Tavapäraselt on kriitilist raamistamisteooriat (Verloo 2005; Verloo & Lombardo 2007) ja WPR-i (Bacchi 2012) kasutatud poliitikate ja strateegiliste dokumentide analüüsimiseks, kuid Pajumets & Roosalu (2015) eeskujul kasutame seda lähenemist juhtide intervjuude analüüsimisel, tuues esile, kas ja kuidas problematiseeritakse SPL-i esinemist. Käsitleme intervjuueeritud juhte subjektidena, kel on oma väljakujunenud, kuid võimalik, et muutumises olev raamistus ühiskonnas toimuva hindamiseks, sh SPL hindamiseks. Samas on juhtidel oma positsioonist tulenevalt mõju organisatsiooni SPL meetmete väljatöötamisele ning nende igapäevasele mõtestamisele, legitimeerimisele ja rakendumisele, mis muudab nende arusaamade nähtavale toomise eriti oluliseks. Seepärast **vaatleme nimetatud metaraamistuste esinemist juhtide pakutud lahendustes SPL probleemile**.

Esmalt eristame SPL-i probleemi nn teadliku osa – selle, mida esitasid juhid SPL-i probleemina intervjuudes eksplitsiitselt; kirjeldame seejuures seda, kuidas SPL-i probleemi räägiti (missugust keelt, mis diskursust kasutati) ja mis tasandile (makro, meso või mikro) põhjused omistati; samuti analüüsime, mida see tähendab probleemi lahendamise võimaluste valguses ning kuidas seostub eelnimetatud metaraamistustega.

Teiseks eristame loendi SPL-i probleemi lahendusi, mida juhid intervjuudes välja pakkusid, vastavalt sellele, milliseid lahendusi oodati makrotasandil (nt riigilt, ühiskonnast tervikuna) ja milliseid mesotasandilt (nt tööandjatelt, konkreetse organisatsiooni kontekstis); osutame, millist

<sup>10</sup> Allajoonitud organisatsioonid osalesid juhtumiuuringus

probleemikäsitus vastava lahenduse pakkumine vakimisi sisaldab; ning toome välja, millisele (implitsiitsele) raamistusele juhi intervjuus kõlanud (eksplitsiitne) lahendus viitab.

Kokkuvõtlikus osas kõrvutame sõnastatud probleemidest lähtunud analüüsi tulemused ja pakutud lahenduste tõlgendamisest ilmnenuid tulemused, et tuua välja, millised eksplitsiitsed ja implitsiitsed SPL-i mehhanismid juhtide intervjuudest ilmnevad.

#### 4.2.2.1. SPL-I JA SOOLISE EBAVÕRDSUSE MÕTESTAMINE

Intervjuudes töid juhid soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise teema all välja erinevaid aspekte, mis SPL-i probleemi lahendamisele, või siis vastupidi, selle kujunemisele ja püsimisele kaasa võivad aidata. Need koondusid nelja temaatilise telje ümber:

- **Vanemlusega** seonduvad meeste ja naiste ebavõrdsed võimalused (eelkõige naiste suur hoolduskoormus laste eest hoolitsemisel, mis võib tingida kolleegidest vähesemat pühendumisvõimet; seda võiks tasakaalustada hoolduskohustuse ühtlasema jaotamisega emade-isade ning ka teiste ühiskonnaliikmete vahel – võimalus jagada hoolitsustööd teiste lapse elus osalevate täiskasvanutega, sh ka teenusena parem lapsehoiu, mh huvitegevuse korraldus);
- **Vanemate inimeste** ebavõrdne kohtlemine tööturul, eriti arvestades, et see pärsib enesetäiendamise ja karjääri planeerimise tingimusi neile, kel väikeste laste kõrvalt tööelu edule pühendumiseks energiat ei jää, toetades vertikaalset segregatsiooni ja selle kaudu SPL-i. Seda võiks tasakaalustada eapõhise võrdse kohtlemisega, sh töötee ja karjääri planeerimisel meestöötaja normist erinevate (ja eriti osa emade vajadustele paremini vastavate) mittetraditsiooniliste, sh katkendlike, kombineeritud ning muul moel paindlike tööteede ja tööeludega arvestamine;
- Meeste ja naiste võrdluses põhimõttelise **erinevuse puudumine või esinemine** töö kontekstis (kuigi ka siis pärsivad enamasti *erinevuse puudumise* aktualiseerimist nii igapäev kui ühiskonna tasandil püsivad stereotüübid); ning
- Õigus ja **lootus sellele**, et tööelus loevad eelkõige oskused ja pädevused (ning kui SPL-i vähendamise üheks mehhanismiks on see, et palka makstakse lähtuvalt ametikoha vajadustest ning töötaja oskustest ja pädevustest, peaks see tagama, et naistel ja meestel on samad palgatingimused).

Juhtumiuuringu intervjuudes tõlgendati SPL-i neljas raamistus: naiste ja laste heaolu; sotsiaalne õiglus; sooline raamistu; majanduslik raamistu ([4.2.1.1. SPL-i mõtestamine](#)). Juhtide intervjuudes esines neist sotsiaalse õigluse teema, mis kajastus lootusena õiglasele kohtlemisele ning vastuseisuna mh eapõhisele ebavõrdsele kohtlemisele. Samuti võib ära tunda nn soolise raamistu, mis haakub arusaamaga meeste-naiste erinevuste olulisusest SPL-i argumendina töö kontekstis ning lapsevanemaks olemisega seotud takistustest naiste kajrääriteel. Samas otseselt naiste ja laste heaolu teema ega ka majanduslik raamistu juhtide intervjuudes ei esinenud.

Võrreldes, kuidas sama küsimust avasid poliitikakujundajad ja institutsionaalsed eksperdid, tõuseb juhtide puhul esile väga konkreetne ja eelkõige indiviidi vaatepunktist avalduv vaade: oluline on indiviidide põhimõttelise soolise erinevuse puudumine tööelus; hoolduskoormuse võrdne jaotus ning sellest tulenevate soorollipõhiste karjääritakistuste kadumine; õigus õiglasele tasustamisele vastavalt oskustele, pädevustele, panustamisele; ning lootus võrdsele kohtlemisele vanemas eas.

Järgnevalt keskendume sellele, kuidas soolist ebavõrdsust intervjuudes täpsemalt põhjendati ja õigustati ning kuidas need põhjendused SPL-i kujundavad. Intervjueeritud personalijuhid esindasid meie uuringu seisukohalt mesotasandi vaadet, st konkreetse organisatsiooni kontekstist tulenevaid ja selle kogemuse najal kujundatud seisukohti ja arvamusi. Sellest hoolimata ilmsid SPL põhjendamisel nende intervjuudes elemendid erinevatelt tasanditelt. Nii selgus, et juhtide seisukohalt paiknevad osad SPL-i põhjendused mikrotasandil, st seostuvad konkreetsemalt iga indiviidiga, osad aga mesotasandil, seostudes konkreetsemalt just tööandja praktikatega, ning osa makrotasandil, peegeldades laiemaid sotsiaalseid protsesse ja institutsioone.

SPL-i tagamaad ja selle vähendamist takistavad tegurid olid juhtide vaates järgmised:

- **Mikrotasandil:** meeste ja naiste erialavalikud; energiakulu töövälisele ja tööülesannete välistele asjadele; tööle pühendumine; palga tajumine töötasuna või tunnustusena
- **Mesotasandil:** organisatsiooni sammud soolise segregatsiooni vähendamiseks vs palgatasemete ühtlustamine võrdväärsusel töödel; naiste „õige“ käitumise ootamine palgaläbirääkimistel, vs „valesti“ käituvate naiste toetamine; professionaalsesse arengusse ja erialasesse *networking*usse panustamine või siis sellel ilmnevad takistused; meesnormikeskse organisatsioonikultuuriga sobitumine vs selle mitte eeldamine
- **Makrotasandil:** minevikust tulnud praktikad ja põlvkondlik kuuluvus; regionaalsed erinevused Eesti sees ja teistest riikidest; tegevusvaldkondade ja sektorite erinevused, horisontaalne segregatsioon; institutsioonide roll, nt haridus ja pere; soostereotüübid; matsökultuuri eripärad.

Saab öelda, et just nimetatud teguritele omistatakse SPL-i kujunemine, seega nendest koosneb SPL-i nõ fenomen.

On oluline märgata, millest vaiki, ja siin võiks **ühaks praktiliselt puuduvaks mõtteks olla mehed, noormehed, teisalt ka mehelikkused ja maskuliinsed normid.**

Juhtide poolt **makrotasandil** esile toodud probleeme saab käsitleda kui organisatsioonide agentsust pärssivaid barjääre SPL-i vähendamisel, mis jagunevad omakorda **institutsionaalseteks**, mis tulenevad laiemast ühiskondlikust korraldusest; **situatiivseteks**, mis ilmnevad konkreetsetes olukordades, konkreetsete inimeste jaoks; või **dispositsioonilisteks**, uskumuste, hoiakute ja väärtustega seonduvaiks.

Institutsionaalne	Situatiivne	Dispositsiooniline
Minevikust tulnud praktikad	Matšökultuuri eripärad	Soostereotüübid seoses erialaga, tööga ja juhikuvandiga
Eesti erinevus teistest riikidest	Vanuse (vs põlvkonna) mõõde	Stereotüübid seoses naistele ja meestele esitatavate ootuste erinevusega
Regionaalne mõõde, Tallinn vs muu eesti	Kooli- ja haridussüsteemiga seonduv	Stereotüübid seoses naistele ja meestele omistatava 'olemusliku' erinevusega

Vastavalt sellele, milliseid barjääre esile tuuakse, saab otsida lahendust algprobleemile ehk sellele, mida juht näeb SPL-i peamise põhjusena – või, tüüpilisi barjääre teadvustades saab töötada välja kohanemisstrateegia, mis probleemi mõju minimeeriks. Ilmselt käsitletakse neid makrotasandi tegureid vaikimisi kõigi juhtide ja töötajate tegevust raamistavana, seejuures tavaolukorras

võidakse neid võtta nii enesestmõistetavana, et konkreetsetes organisatsioonides avalduvat, nn enesele jõukohast takistust ei märgata. Siiski toodi välja mitmeid SPL-i ja soolise ebavõrdsuse tegureid ka organisatsiooni kontekstis. Vaatleme neid järgnevalt.

Tulemuste kontekstis tasub lisaks mainida intervjueeritute teatud ebakindlust, mis väljendus kõhklevas kõneviisis SPL-i teemast rääkides, sõltumata sellest, kas tegemist oli teadliku või vähem teadliku, teema suhtes entusiastlikult või pigem passiivselt meeletatud juhiga.

Võrreldes juhtide toodud SPL-i põhjuste loetelu **poliitikakujundajate** põhjendustega, leiame mõningad sarnasused – käsitlemist leiab nt tööturu soolise segregatsiooni teema; kõne alla võetakse takistused naiste karjääriteel (mis juhtide puhul leiavad kajastuse *matšokultuuri eripärade* all); palgasolidaarsuse teema, mis juhtide puhul avaldus küsimusena sektoritevahelistest erinevustest (nt asjaolu, et just naiste seas populaarsemad erialad on madalam palgaga ei peaks ehk olema enesestmõistetav); ning küsimus võrdsusest tasust just sama töö eest, mis leiab juhtide intervjuudes kajastamist siis, kui juttu tuleb regionaalsetest erinevustest (nt sama organisatsiooni eri üksuste palkade võrdluses), samuti mainisid mõlema sihtrühma esindajad vanuse aspekti tööturuedus, mis koosmõjul sooga võib luua naistele täiendavaid takistusi SPL-i seisukohalt. **Institutsionaalsed eksperdid** toid SPL-i põhjustena juhtidega sarnaselt esile soolise segregatsiooni, vähese teadlikkuse SPL-i osas ja hoolduskoormuse sooliselt ebavõrdse jaotumise ühiskonnas kui makrotasandi tegurid, tuues aga tööandja tasandil eraldi esile madala teadlikkuse ja tahte puudumise SPL-i osas ja tööandja vastutuse seoses töö- ja pereelu ühildamise ja lapsevanemate karjääriteede kavandamisega. Lisaks ilmneb aga juhtide vaates selgesti olemuslikult võrreldamatute tööde ja ametikohtade probleem ning see võimaldab SPL-i mõõtmise usaldusväärsuse makrotasandil kahtluse alla seada.

Kirjeldame tulemusi allpool lähemalt tasandite lõikes.

#### 4.2.2.2. SPL-I VÄHENDAMISE TAJUTUD ASJAOLUD

Järgnevas avame lähemalt, milliseid asjaolusid nägid intervjueeritud juhid mesotasandil, organisatsiooniliste praktikate kontekstis SPL-i vähendamise eduteguritena. Samuti kirjeldame, milliseid tegureid tajutakse kui takistusi. Toome ühtlasi välja, millise makrotasandile omistatud probleemiga need seostuvad. Samuti käsitleme seda, milliseid indiviiditasandi tegureid esile toodi, mis mesotasandi takistusi kas võimendavad või tasakaalustavad. Analüüsi tulemused on esitatud tabelis.

Tabel 10. Personalijuhtide nägemus SPL-i põlistavatest teguritest: mesotasandi tegurite põimumine makrotasandi ja mikrotasandi teguritega

Makro- tasandile omistatud probleem	Organisatsioonitasandi tegurid		Indiviiditasandile omistatud tegurid, mis SPL-i vähendamist takistavad
	SPL-i vähendamise edutegurid oleksid	SPL-i vähendamise takistuseks osutub	
Sooline segregatsioon	Organisatsiooni tasandi sammud soolise	Sooline segregatsioon ametialade lõikes püsib, seepärast	<i>Pärn, personalijuht, N: Neid spetsialiseerumisi, mida tüdrukud pigem tahaksid õppima minna, pole niipalju vaja, aga tarkvaraarendust nad mingil</i>

	segregatsiooni vähendamiseks	esinevad valdkondadevahelised palgaerinevused ja SPL	<i>põhjusel ei soovi õppima minna. Kas naised mõtleavad, et ei saa sellega hakkama?</i>  <i>Haab, personalijuht, N: Palju tuleb perekonnast, kus tüdrukutele soovitatakse õppida midagi naiselikumat, see IT on nii raske, nii keeruline.</i>
Soostereotüübid, nn meestöötaja norm ja matšokultuuri eripära	Naiste „õige” käitumine palgaläbirääkimistel	Naistele iseloomulik „vale käitumine palgaläbirääkimistel”	<i>Kask, personalijuht, N: Naiste jaoks on <b>raske küsida seda tänu</b> (mis palgatõus väljendab), naised <b>vähem võtavad initsiatiivi</b> selles osas, naised jäävad nagu ootama, võivad ka lahkuda ja enne öelda, et 'keegi ei näidanud välja, et olen väärtuslik' /.../ Palgatõus on just naistele kui tunnustus, <b>tänu</b>: Naised vähem võtavad initsiatiivi selles osas, naised jäävad nagu ootama, võivad ka lahkuda ja enne öelda, et 'keegi ei näidanud välja, et olen väärtuslik'.</i>
	Pühendumine professionaalsel arengule, erialane networking	Võrgustumine ja muu sotsiaalne suhtlus, mis toimub väljapool tööpäeva, on väga meestekeskne.	<i>Haab, personalijuht, N: Kuna see kodune koormus on ebaühtlaselt jagatud (ja Eestis on palju üksikvanemaid, u 30 000, enamikus naised) → puudub ajaressurs, mida panna <b>oma professionaalsesse arengusse</b>.</i>  <i>Pärn, personalijuht, N: Erinevad networking-üritused toimuvad õhtuti, <b>praegu ikkagi õhtuti on naised kodus lastega ja mehed siis – enamasti mehed neil üritustel/.../ miks mitte teha lastenurgad nendele networking-üritustele, et saaks võtta lapse kaasa? Teha muul ajal see üritus – lõuna ajal, mitte õhtul pereajast?</b></i>
	Pühendumine, sh sobitumine organisatsioonikultuuriga ja vajadusel „maskikandmine”	Matšokultuur, suhtlustoon on matšolik → naised peavad kandma maski ja tegema emotsioonitööd erialatöö arvel	<b>Pühendumine kui</b> indiviidi vastutus <i>Haab, personalijuht, N: Kas meil on nüüd täiesti erinevad võimalused naistel-meestel tööturul - see <b>sõltub inimesest ka ikkagi, et kas sa oled valmis pühendumata</b>.</i>

Välja toodi seega **neli mesotasandi mehhanismi**, mis töö kontekstis avalduvad, ja neile vastavad neli indiviidile omistatavat **mikrotasandi** tegurit, mis SPL-i kujunemist 'selgitavad' või seda suisa toetavad: palga tajumine; erialavalikud; tööle pühendumine; energia kulumine tööülesannetega otseselt mitte seotule. Laiemalt saab seda väljendada järgmiste vastuoludena:

- (meeste) õiged vs (naiste) valed (**eriala**)**valikud**, mis võimendavad soolist segregatsiooni ja millega kaasnevate tagajärgedega (nt väiksem palk) lepitakse;
- (meeste) väike vs (naiste) suur **energiakulu** väljapool tööd (kodune koormus ja pere) ning töö (sobitumine meestekeskse matšokultuuriga), mistõttu tööülesannete täitmine ei saa (tohikski) olla tulemuslik, kooskõlas soostereotüüpsete hoiakutega;
- (meeste) suur vs (naiste) väike **pühendumine** (tööle, karjäärile, enesearengule jne.), kooskõlas soostereotüüpsete hoiakutega;



- d) (meeste) palga **tajumine** väljateenitud tasuna tehtud töö eest vs (naiste) palga nägemine juhi (vabatahtliku) tunnustusena töötaja (vabatahtliku) tubliduse eest, mis suunab mehi väärilist palka ja palgatõusu nõudma ja naised võimalikku palgatõusu ootama, kooskõlas soostereotüüpsete hoiakutega.

Ilmneb, kuidas naiste probleeme käsitletakse meestele iseloomuliku normi poolt loodud ideaali taustal. Omistades seda tervele rühmale naistele – näiteks, et naised teevad teadlikult „valesid“ erialavalikuid, millega kaasneb väiksem palk; et naised on „vähem pühendunud“ oma tööle, mistõttu nad ei olegi sama ambitsioonikad ja tulemuslikud; et neil kõigil **kulub energia** produktiivsust vähendavatele asjaoludele, ning et „**palk ei ole neile tähtis**“ – võibki tekkida arusaam, et sooline ebavõrdsus ja SPL on õigustatud. Teisalt tekib seejuures arusaam, et just nende tegurite esinemine indiviiditasandil defineerib, kas konkreetsel naisel on võimalik saavutada isiklikult olukord, kus ta saab tasustatud meestega võrdväärselt, seda ka nn vaenulikus, *matšoliku* atmosfääriga keskkonnas, mis lähtub maskuliinsetest normidest. Niisiis usutakse, et kui konkreetne naine tegi õige erialavaliku (nt IT valdkonnas), on tööle väga pühendunud (tegeleb enesetäiendamisega, kasutab karjäärivõimalusi, on ambitsioonikas), ei „raiska“ oma energiat kodustele kohustustele ega koge stressi matšokultuuri ilmingute pärast ning võitleb ka ise oma palga eest, **vaid siis on õigustatud**, et ta saab meestega võrdväärselt palka. Ja teisipidi: sellise uskumuse korral saab tööelus meestega võrdväärselt edukas olla ainult selline naine, kes neile neljale kriteeriumile vastab. Enamgi veel, SPL saab tekkida, kuna enamik mehi neid täidab, ning enamik naisi ei täida.

Intervjueeritud juhid väljendasid oma seisukohti soolise võrdõiguslikkuse raamistike (vt Verloo 2005, Lombardo ja Verloo 2007) mõttes pigem liberaalse **kaasamisdiskursuse** ning osaliselt ka **transformatiivse** lähenemise raamistikku kasutades, sellal kui pigem kasutamata jäi põhimõtteline erinevuste **ümber hindamise** diskursus.

Selles osas, mis määrab, et erinevaid lahendusi organisatsioonides kasutatakse, kas siis tasakaalustamaks makrotasandil ilmnevaid ebavõrdsuseid või arvestamaks konkreetsete naistöötajate võimalike eripäradega, ilmnes kaks **seletust**: üks seostub juhtimisstiili ja laiemalt juhtimisfilosoofiaga tippjuhi tasandil; teine seostub sellega, millisenä toimib konkreetsetes organisatsioonides personaliosakond.

Tabel 11. Juhi ja personalijuhi rollid SPL vähendamisel

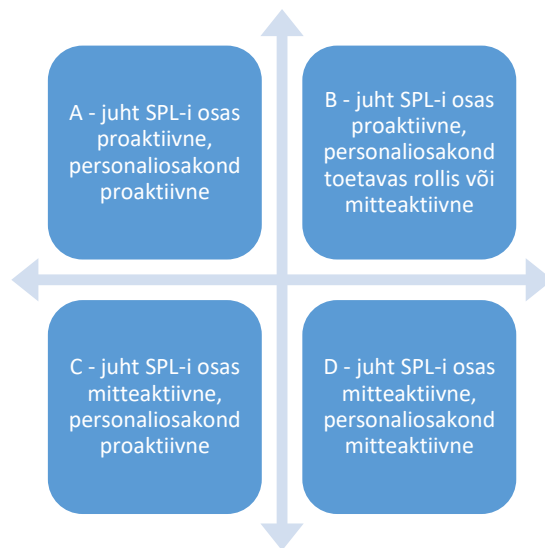
SPL-i vähenemist toetav, kui...	SPL-i keskkond säilib, kui esineb...	Milline makrotasandi seletus sobitub?	Kuidas mittesekkumist raamistatakse
Juht on proaktiivne	„hea tsaari sündroom <sup>11</sup> “: juht on iseenesest õiglane (ja vihkab palgalõhet), aga on koormatud (pole mahti proaktiivselt tegeleda)	1. Minevikust tulnud praktikad ja teistest riikidest erinevad normid, mille muutumine vajab juhtidelt teadlikku pingutust	<b><i>Liberaalne kaasamisdiskursus</i></b> (sooline erinevus on oluline, aga tuleks muuta väheoluliseks – las naised olla rohkem nagu mehed) + <b><i>transformatiivne diskursus</i></b> (et sooliste

<sup>11</sup> <http://abandonedfootnotes.blogspot.com/2014/07/the-good-tsar-bias.html>

Personali- osakond on proaktiivne	eksitav nõustaja: ka personaliosakond pole märganud ja juhi tähelepanu sellele suunanud	<b>2. Sooline segregatsioon:</b> juhid on valdavalt mehed, personalijuhid on naised	<i>erinevuste roll töötasu määramisel väheneks, tuleb luua keskkond, mis sellega arvestab)</i>
---	---	---	--

Siin võib osalt näha neid rolle teineteist kompenseerivana: kui juht ei tegele soolise ebavõrdsuse ja SPL-i teemadega, saab personaliosakond nende küsimustega tegeleda ja juhtkonda suunata; kui personaliosakond ei ole märganud muude ülesannete keskel selle teemaga tegeleda, saab juht seda neile ülesandeks seada. Seega saame neli võimalust, kusjuures kõige edukam strateegia soolise ebavõrdsuse ja SPL-i haldamisel on strateegia A, kuid strateegia B võib samuti selleni viia, arvestades, et juhil on võimalus organisatsioonis otsuseid teha, sh personalistrateegia osas. Strateegia C võib, kuid ei pruugi tulemuseni viia, sõltuvalt sellest, kas personalijuht veenab juhte või vähemalt kas saab volitused seda teemat edendada.

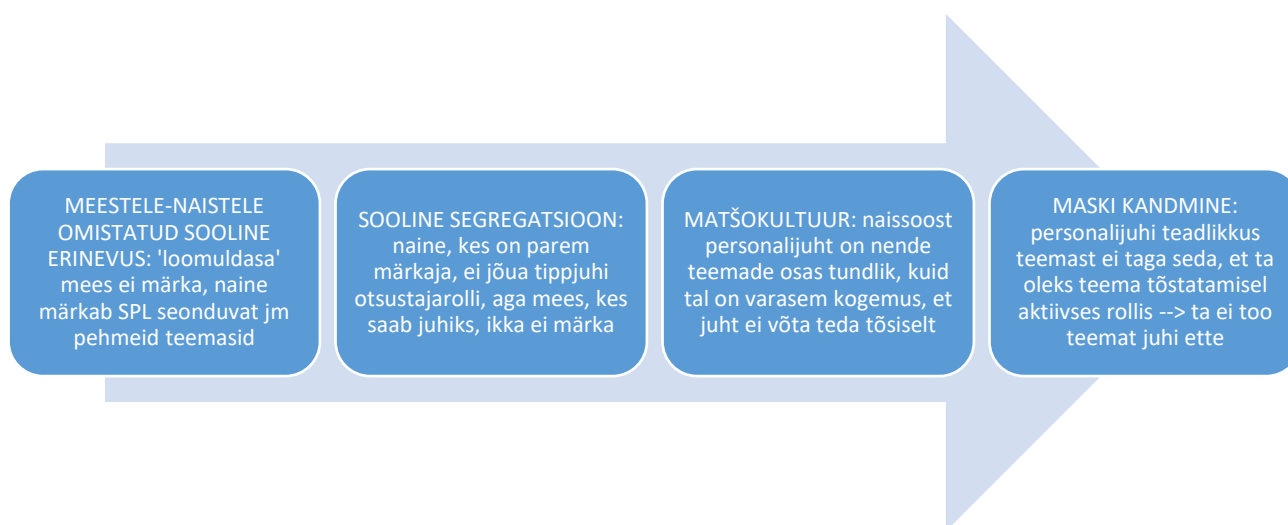
Joonis 4. Juhtide ja personalijuhtide rollid SPL-i vähendamisel



Kui strateegia A puhul võib väline impulss olla toetavaks teguriks, kuid on olemuslikult ebavajalik, siis strateegiat B ning C juures võib väline impulss (nt riiklikud poliitika, tööinspektsiooni sekkumine, töötajate rahulolematuse, vms) olla toeks strateegia elluviimisel. Strateegia D pööramisel SPL-i problematiseerimise suunas aga eeldab tugeva välise impulsi olemasolu.

Kombineerides intervjueritud juhtide kasutatud selgitusi makrotasandil, indiviidi tasandil ning organisatsiooni tasandil, ning arvestades, et soolise ebavõrdsuse ja SPL-i temaatika on juba aastaid juhtimisvaldkonnas päevakorral olnud, selgub, et SPL-i teemadega mitte tegelemise taga (strateegia D) võib seista järgmine loogiline ahel.

Joonis 5. SPL-i temaatikaga mitte tegelemise selgitused



Seega võiks selleks, et stsenaarium D (ning B ja C) oleks vähem sagedased, kaaluda makrotasandi sekkumist nende sammude osas.

Kõige kindlamaks tagatiseks, et organisatsioonis SPL-i vähendamise tegeletakse, oleks nii juhi kui personalijuhi pühendumine sellele teemale: kui juhil puudub personalijuhi toetus, võib ta jääda ilma olulisest informatsioonist või tõlgendustest; kui personalijuhil puudub juhi toetus, võivad tema tähelepanekud jääda rakendamata ning soovitud järgimata. Kui SPL-i vähendamise teema ei paku huvi juhile ega personalijuhile, peaks impulss SPL-i teemaga tegelemiseks tulema teistest teguritest, näiteks organisatsiooni töötajate või sektori töötajate algatusel (nt kollektiivsete töösuhete mehhanismi ja ametiühingutegevuse kaudu) või riiklikult planeeritud meetmete toel.

Milliseid meetmeid konkreetselt SPL-iga tegelemiseks ühiskonna tasandil näevad juhid ise ja kuidas suhestuvad need nende ettepanekutega, mida nad teevad organisatsioonide tasandil, tuleb käsitleda järgmises alapeatükis.

#### 4.2.2.3. PERSONALIJUHTIDE SOOVITUSED SPL-I VÄHENDAMISEKS RIIGILE JA TÖÖANDJATELE

##### 4.2.2.3.1. Juhtide soovitud riigile SPL-ile vähendamiseks kui SPL-i diskursiivne raamistus

Uurisime juhtidelt ka seda, kes peaks nende meelest SPL-i vähendamiseks midagi tegema, ja mis see täpsemalt oleks, mis SPL-i vähendamisel võiks aidata. Eristasime vastustest, mida soovitati ette võtta riigil ja mida konkreetselt tööandjatel. Hindasime, millisesse SPL-i raamistusse Verloo järgi konkreetne soovitus paigutub ning kas lahendus tähendab, et muutusi oodatakse sotsiaalses struktuuris (nt nõuded organisatsioonidele, uued reeglid või abimeetmed vms) või eelkõige indiviidi (nt konkreetne juht, konkreetne töötaja vms) tasandil.

Pakutud lahenduste tõlgendamisel püüdsime seejärel sõnastada, millist juurprobleemi vastav samm intervjueritud juhi hinnangul ennekõike lahendaks, ning sellest tuletada, mis on õieti SPL-i kui probleemi peamine olemus juhi jaoks, tuginedes Bacchi lähenemisele. Analüüs on koostatud viie ettevõtte kuue juhi ja personalijuhi süvaintervjuu põhjal ning on mõeldud täiendada eelpool esitatud juhtumiuuringute käigus läbi viidud intervjuudest saadud tulemusi.

SPL-i vähendamist toetavad meetmed, mida intervjueritud juhid soovitasid *riigil* kaaluda, viitasid kriitilise raamistamisteooria (Verloo 2005) kohaselt põhiliselt transformatiivse raamistuse kasutamisele, kuid esines ka kaasavat ning ümberpööravat raamistust:

- **Transformatiivne raamistus:** koguda ja jagada rohkem ja paremat infot; teavitada juhte ja aidata neil teemast rohkem teada saada; võtta tähelepanu alla pehmed meetmed, nt poliitiline diskursus ja nügimisevõtted; rakendada konkreetsemaid meetmeid SPL-i hoidumiseks ja selle vähendamise toetamiseks
- **Ümberpöörav raamistus:** võimaldada meestel senisest enam laste ja teiste pereliikmete eest hoolitsemisel osaleda
- **Kaasav raamistus:** muuta naised meestele sarnasemaks enesekindluse ja enesehinnangu osas, et tööturul konkureerimine oleks õiglasem

Võrreldes juhtide pakutud lahendusi institutsionaalsete ekspertide lahendusettepanekutega, selgub siingi oluline kattuvus. Erinevused ilmnevad eelkõige juhtide ettepanekute suuremas detailsusastmes.

### *Mida riigilt oodatakse?*

Kokkuvõttes võib tõdeda, et juhid jäid riigile soovitude ja ettepanekute tegemisel pigem napolisõnaliseks ja tõid palju enam välja soovitusi, mida oleks võimalik rakendada juba tööandja tasandil. Siiski toodi igas intervjuus välja vähemalt üks ettepanek või ootus ka riigile. Toome järgnevas tabelis ülevaatlilikult välja erinevad ettepanekud vastavalt sellele, kas see näis esindavat transformatiivset, kaasavat või ümberpööravat poliitikaraamistust (vt Verloo 2005, Lombardo ja Verloo 2007), tuues ka esile, mida see räägib sellest, mida nähakse probleemina (vt Bacchi 2012).

Tabel 12. Riigile tehtud ettepanekud SPL-i vähendamiseks tõlgendused Bacchi (2012) WPR skeemi alusel Verloo (2005) SV poliitikaraamistuste lõikes

Mis tüüpi poliitika-raamistus?	Uskumus SPL-i põhjuse kohta ehk <b>mis on SPL-i probleem</b> intervjuueeritud juhtide meelest	Mida tuleks lahendamiseks teha?	Kes peaks probleemi lahendama?
Trans-formatiivne	SPL on keeruline, salakaval, varjatud, raske ära tunda, ning senine info SPL-i kohta on vähene, pealiskaudne või erapoolik	Paremat (rohkem, erapooletumat) SPL-i infot koguda ja jagada	Riik: statistikaamet, tööinspeksioon
	SPL on küll igapäevases tegevuses loomulikult ja tahtmatult tekkiv nähtus, kuid lihtsasti lahendatav, kui sellest teatakse. Osad juhid veel ei tea sellest ja riik ei ole seni jaganud piisavalt hästi sihtgruppi kõnetavaid sõnumeid. Kui seda teha, siis muutuksid juhid SPL-i vähendajateks ja SPL väheneks	SPL-i teemat paremini ja arusaadavamalt juhtidele selgitada	Riik (täpsustamata)
	SPL püsib, sest tööandjad ei näe, et see teema on riigile prioriteetne (ja riik ei pinguta, et seda sõnumit selgitada), samas osade juhtide tänased vaikimisi valikud hoiavad SPL-i alal (ja riik saaks muuta selliste vaikimiste valikute režiimi)	Rakendada pehmeid SPL-i vähendamise meetmeid, nt muuta poliitilises diskursuses SPL prioriteediks ja/või kasutada mükse	Riik (täpsustamata)

Mis tüüpi poliitika- raamistus?	Uskumus SPL-i põhjuse kohta ehk <b>mis on SPL-i probleem</b> intervjueeritud juhtide meelest	Mida tuleks lahendamiseks teha?	Kes peaks probleemi lahendama?
	SPL tekib ja püsib, kuivõrd riiklik regulatsioon ja järelvalve seda lubab ning kui riiklik regulatsioon ei paku tuge selle vähendamiseks	Kehtestada konkreetsemaid meetmeid: rangemaid regulatsioone, järelvalvet, sanktsioone, või toetusmeetmeid SPL vähendamiseks	Riik kui seadusandja, sh konkreetselt EAS
Kaasav	SPL tekib ja püsib, sest naistel on madal enesehinnang (ja seepärast nad ei ole võimelised enesekindlate ja kõrge enesehinnanguga meestega paremate tööde ja kõrgemate palkade pärast konkureerima)	Tuleks toetada naiste enesekindlust, muuta neid meestega sarnaseks, konkurentsivõimeliseks	Riik (täpsustamata)
Überpöörav	SPL püsib, kuni riik ei taga võrdseid võimalusi hoolduskohustuste jagamiseks (kuna isadel on väiksem hoolduskohustus, kujuneb sooline ebavõrdsus ka tööelus ja SPL)	Näiteks luua isadele võimalus jääda kolmeks aastaks lapsehoolduspuhkusele	Riik kui seadusandja

Kõige viljakam ja intervjuudes kõige läbivamalt kõlama jäänud ettepanekuteriing oli kahtlemata seotud nõ juhtide kaasamisega SPL-i vähendajate sekka, nende teadlikuks muutmine SPL kui probleemist. Paistab, et intervjueeritud juhid mõnevõrra hindavad üle pehmete ja kaudsete meetmete võimalikku rolli SPL-i vähendamisel ning alahindavad riigi senist pingutust just teabe jagamisel. Siiski tuuakse esile ka mitmeid selgeid ootuseid konkreetsemate meetmete osas. Tõsi, osa juhte on ettevaatlikud teiste riikide kogemuste otsese rakendamise ja nt sookvootide suhtes, kuid teised neid hirme ei väljendanud. Samas on üllatav, et ka intervjueeritud personalijuhtide seas esitati ootus, et naised oleks tööturul rohkem enesekindlad *nagu mehed*, teisalt pakuti ka struktuurseid lahendusvõimalusi naiste suurema hoolduskoormuse tasakaalustamiseks ning meestele suurema rolli loomises hooletöös, et nende tööturul osalemise kontekst oleks pigem *nagu naistel*.

**Kindlasti on ühiskonnas SPL-i probleemi vähendamisel kõige suurema potentsiaaliga just transformatiivsete poliitikaraamistuste võimalused, mis seovad konkreetse tööturupositsiooni lahti soost ja soorollidest.** Tasub siiski eraldi tähele panna, et see, mida siin oleme käsitlenud kui *transformatiivset poliitikaraamistust*, sh SPL üldiseks ja kõikihõlmavaks probleemiks kuulutamise ja ühine lahenduste otsimine ja rakendamine, ei pruugi tingimata jõuda kaugemale tööturul osalevaid naisi kaasavate (st meestöötaja järgi loodud töötaja ideaalile vastavaks muutvate) või siis hierarhiat überpööravate (st nt naiste seas sagedamini esinevate oskuste ja pädevuste ja nende tehtavate tööülesannete kõrgemalt väärtustamisest ja ka tasustamisest) lahenduste pakkumisest. Siiski on julgustav märgata intervjueeritud juhtide seas tähelepanu osutamist just sotsiaalse keskkonna sh juhtimiskultuuriga seonduva muutumise vajadusele kõige laiemas mõttes.

#### 4.2.2.3.2. Juhtide soovitud tööandjale SPL-i vähendamiseks kui SPL-i diskursiivne raamistus

Järgnevasse analüüsi integreerime nii juhtide eksplitsiitsed soovitud nõ teistele juhtidele-tööandjatele, mida võiks SPL-i vähendamiseks ette võtta, ning ka juhtide vastustes kajastuvad implitsiitsed soovitud. Viimased on tuletatud väidetest, mida juhid toovad intervjuu käigus esile kui *probleemi* või *raskust* SPL-i vähendamisel, ning seejärel sõnastatud soovitud või ettepanekuna, mille nõ peaks tegema, kui eesmärgiks oleks esitatud probleemi lahendada.

Tööandjatele esitatud soovitud jagunevad omakorda mitme teemaringi vahel. Analüüsides SPL-i vähendamist toetavad meetmed, mida intervjueritud juhid soovitasid *riigil* kaaluda, kriitilise raamistusteooria alusel (Verloo 2005), viitasid need põhiliselt transformatiivse raamistuse kasutamisele, kuid esines ka kaasavat ning ümberpööravat raamistust.

Hoolimata juhtide nägemusest selle kohta, kuidas olukorda lahendada, mille seas toodi välja nii pehmemaid kui rangemaid meetmeid SPL-i vähendamiseks, leidis üks tüüp meetmeid, mille osas osa juhte ilmutasid ettevaatlikkust ja isegi skeptilisust. Selleks osutusid sookvoodid, eriti juhul, kui need oleks kehtestatud rangete meetmetena, mis peaksid kohalduma kõigile organisatsioonidele. Selle põhjusena võib välja tuua asjaolu, et intervjueritud juhtide hinnangul eeldasid tööandjad pigem paindlikkust ning soovisid ise leida (või tellida) parima ja sobivaima SPL-i lahenduse just oma organisatsioonile. Kohati leidis ka eba-adekvaatseid arusaamu sellest, mida sookvootidega silmas peetakse ning millist lahendust need võiksid pakkuda.

Seega võib välja tuua, et juhtide soovitudes tööandjatele SPL-i vähendamiseks võib eristada kuus teemat, kusjuures valdavalt on ettepanekute näol tegemist SPL-i temaatika **transformatiivse raamistusega**, mis eeldab töökeskkonna juhtimiskultuuri ja juhtimispraktikate kui terviku muutmist. Siiski haakuvad mõned ettepanekud olemuslikult pigem **kaasava poliitikaraamistusega**, mille sisuks naistele on võimaluste loomine meesnormile kohandunud nn ideaalse töötaja ja sellest lähtuva karjääri kuvandiga sobituvaks tööteeks. Sellised on näiteks soovitud tööandjate koostöök (see on esitatud olemuslikult transformatiivse raamistuse võtmes) soolise segregatsiooni vähendamiseks läbi naiste jõustamise (see on pigem naiste kaasamise teema) ning soovitud töötajate rahulolematuse väljendamise julgustamiseks (see on pigem nõrgemate kaasamise teema, sest domineerival on selleks piisavalt julgust), mis võib eeldada töösuhete süsteemi arendamist (see on olemuslikult transformatiivse raamistuse osa). Teisalt, mõni ettepanek seostub aga mõnevõrra selgemalt seniste hierarhiate **ümberpööramise** raamistusega, mis võib asjakohaseks osutada näiteks palgasüsteemi ülevaatamisel või võrdse kohtlemise praktikate juurutamisel.

Tabel 13. Tööandjatele tehtud SPL vähendamise ettekandmine, tõlgendused Bacchi (2012) WPR skeemi alusel Verloo SV poliitikaraamistuste lõikes (Verloo 2005, Verloo & Lombardo 2007)

Mis tüüpi SPL-i poliitika-raamistus?	Mis on probleem? Uskumus SPL-i põhjuse kohta ehk mis on lahendamist vajav SPL-i probleem intervjueritud juhtide meelest	Mida tuleks SPL-i probleemi lahendamiseks teha?	Kes peaks probleemi lahendada?
Transformatiivne	Organisatsioonil on SPL-i kohta puudulik info. SPL	Töötajad peaksid andma märku, kui SPL on probleem → juhil tuleb luua vastav	



	on aga midagi salajast ja varjatut ja kuni juhil pole selle kohta infot, seni ta ei usu, et see esineb – aga kui ta sellest teada saaks, asuks ta seda vähendama ning SPL kahaneks	<p>SPL-i/ rahulolematuse <b>teavitusmehhanism</b></p> <p>Personaliosakond peaks juhti informeerima SPL olukorrast → juhil tuleb luua <b>SPL-i info</b> jagamiseks usalduslik, personalijuhti toetav keskkond, personalijuhti tuleb <b>SPL-i info</b> osas tõsiselt võtta</p> <p>Personaliosakond peaks SPL-i välja arvutama, analüüsima, selgitama ning põhjendama → juht peaks sõnastama vastava ootuse, et <b>SPL-i infot</b> kogutaks</p> <p>Juhil peaks olema vajalik ja piisav info SPL-i kohta organisatsioonis → juht peaks sellist <b>SPL-i infot</b> jälgima</p>	Juht, koos personali-osakonnaga
Transformatiivne	SPL tekib ja püsib, kui juht ei võta vastutust SPL-i teadvustamise ja vähendamise eest ning töötajate võrdne kohtlemine ei ole organisatsioonis norm	<b>Juhtimiskultuuri</b> ja väärtuste muutumine selliseks, et juht peaks SPL-i vähendamist oma ülesandeks, tagaks, et organisatsioonis koheldaks inimesi võrdselt, ning kindlustaks, et võrdne kohtlemine saaks juhtimisfilosoofia alusväärtuseks ja sellele järgneks ka vastavad tegevused	Juht
Ümberpöörav → transformatiivne	SPL tekib ja püsib, kuna mittesekkuv tööandja kasutab ära olukorda, kus osa töötajaid lepib kehvemate töötingimustega. Seda võimaldab asjaolu, et organisatsioonis puuduvad võrdse kohtlemise praktikad.	Organisatsioonis tuleb <b>juurutada võrdse kohtlemise praktikaid</b> , näiteks tuleb töötajatele maksta teiste samaväärse töö tegijatega samaväärset palka, isegi kui töötaja lepiks madalamaga, sh lapsehoolduspuhkusest naasmisel. Samuti võiks otsida võimalusi erineva soolise koosseisudega osakondade või valdkondade solidaarselt võrdväärse palgataseme tagamiseks või soolise koosseisu tasakaalustamiseks.	Juht
Ümberpöörav → transformatiivne	SPL tekib ja püsib, kui palga kujunemise mehhanism on läbipaistmatu ja (töötajale) ebaselge; kui palk ja sellest tulenev SPL on põhjendatav, siis on SPL õiglane	Organisatsiooni <b>palgasüsteem</b> tuleb üle vaadata ja vajadusel korrigeerida, et tagada palgasüsteemi läbipaistvus ning palga maksmine vastavalt ametikohale, mitte töötaja individuaalsetele omadustele.	Juht

Kaasav → transformatiivne	SPL tekib ja püsib, kui palgaga ja SPL-i olukorraga rahulolematud töötajad enda eest ei seisa	Organisatsioon peab looma süsteemid oma <b>töötajate jõustamiseks ja julgustamiseks</b> , et nad saaksid SPL-i teemade osas enda eest seista, toetades muuhulgas kollektiivsete läbirääkimiste kultuuri teket ja vajadusel ametiühingu tegutsemist	Juhid, töötajate esindajad (mh sektori tasandil)
Kaasav → transformatiivne	SPL tekib ja püsib mh kogu ühiskonnas avalduvate nähtuste tõttu. SPL-i vähendavate meetmete rakendamist püsib tööandjate ja juhtide eeskuju ja positiivsete näidete puudumine.	Tööandjad võiksid teha omavahel tihedamat ja laiemapõhjalist <b>koostööd, et SPL-i teemat edendada</b> , jagades teiste tööandjatega oma edukaid kogemusi SPL-i vähendamisel ning püüdes ühiselt lahendada ühiskonna tasandil ilmnevaid SPL-i tegureid, näiteks toetades naiste enesekindlust ja selle kaudu ambitsioonikamaid ja mittetraditsioonilisi elukutsevalikuid.	Juhid, tööandjate esindajad (mh sektori tasandil)

**Transformatiivse raamistusega** haakuvate lahendusvariantide potentsiaal kogu töökeskkonna uuendamisel ning selle kaudu SPL-i probleemi vähendamisel võib aga jääda kasutamata, kui need keskenduvad liialt kaasava või ümberpöörava raamistuse alla kuuluvate lahenduste ellu viimisele.

Peale nende soovitude töid intervjueritud juhid aga välja ka probleemi ehk märkisid võimalikke ohte seoses palgade avalikustamisega, mis haakub kriitilise raamistamisteooria seisukohalt **eitava raamistusega**. Palgade avalikustamine seostub üldiselt palgasüsteemi läbipaistvuse temaatikaga, mida põhimõtteliselt toetati, kuid juhtidele näis probleeme valmistavat palgade avalikustamise kontseptsioon. Selle rakendamisele leiti mitmeid vastuväiteid, seejuures leidis neid nii SPL-i entusiastide kui ka SPL-ist distantseerunute ning selle teemaga vähe kursis olevate juhtide seas. Vastuväited palgade avalikustamisele hõlmasid omakorda tervet rida erinevaid dimensioone:

- Palgainfo avalikustamiseks **pole aeg veel küps**, sest see info on töötajate jaoks **liiga isiklik** ning võib tuua ebamugavust sotsiaalsetes suhetes, eriti kui osutub, et palk on liiga väike
- Palgainfo avalikustamiseks **ei saagi tulla sobivat aega**, sest
  - palgainfo on **ärisaladus** ja palgade avalikustamine kahjustab konkurentsi (või kui avalikustada, siis avalikus sektoris)
  - juhtidel on palgainfo olemas teistest allikatest ning sellest piisab (kuid see tähendab **info asümmeetriat** tööturu osapoolte vahel)
  - palgainfo avalikustamine tekitab **ettilisi probleeme**, näiteks tööjõu üleostmist või pahatahtlikku ärakasutamist, või siis kunstlikku palgatõusu, mis toob tööturule valede motiividega (st palgateadlikke) töötajaid
- Palgainfo avalikustamine **võiks toimuda** ainult **agregeerituna** keskmiste tasandil, näiteks ametiastmetena või palgavahemikena, siis ei ole kahjustatud konkreetse tööandja ärihuvid ega konkreetse töötaja autunne.

Seega võib öelda, et see teema kutsus mitugi juhti huviga kaasa mõtlema, kuid eelkõige suunas ettevaatlikkusele.

#### Kokkuvõtte ja järeldused

- Mis puudutab **SPL-i käsitlust tööturu ja tööelu soolise ebavõrdsuse kontekstis**, siis seostusid juhtide SPL-i raamistused eelkõige järgmiste aspektidega: vanemlusega seonduvad meeste-naiste ebavõrdsed võimalused; vanemate inimeste ebavõrdne kohtlemine tööturul, meeste-naiste põhimõtteline erinevus vs erinevuse puudumine töö kontekstis, õigus loota, et tööelus loevad oskused ja pädevused
- Seega **ei kajastu** selles esmases soolise ebavõrdsuse pildistuses sugugi tööandjate endi roll, välja arvatud selles, et need aspektid saavad tööelus olulised olla – mis omakorda kirjeldab tööandjate rolli.
- **Mis puudutab SPL-i olemust makro-, meso- ja mikrotasandil**, siis toodi esile järgmised SPL-i vähendamist takistavad asjaolud:
  - **Mikrotasandil:** meeste ja naiste erialavalikud; energiakulu töövälisele ja tööülesannete välistele asjadele; tööle pühendumine; palga tajumine töötasuna või tunnustusena
  - **Mesotasandil:** organisatsiooni sammud soolise segregatsiooni vähendamiseks vs palgatasemete ühtlustamine võrdväärsel töödel; naiste „õige“ käitumise ootamine palgaläbirääkimistel, vs „valesti“ käituvate naiste toetamine; professionaalsesse arengusse ja erialasesse võrgustumisse panustamine või siis sellel ilmnevad takistused; meesnormikeskse organisatsioonikultuuriga sobitumine vs selle mitte eeldamine
  - **Makrotasandil:** minevikust tulnud praktikad ja põlvkondlik kuuluvus; regionaalsed erinevused Eesti sees ja teistest riikidest; tegevusvaldkondade ja sektorite erinevused, horisontaalne segregatsioon; institutsioonide roll, nt haridus ja pere; soostereotüübid; matšokultuuri eripärad.
- **Need väljatoodud takistused haakuvad üsna selgelt SPL-i tähendusväljadega, kusjuures need paistavad järjekindlalt läbivat kõiki kolme tasandit.** Samas iseloomustas intervjuueeritud teatud **ebakindlus**, mis väljendus kõhklevas kõneviisis SPL-i teemast rääkides, sõltumata sellest, kas tegemist oli teadliku või vähem teadliku, teema suhtes entusiastlikult või pigem passiivselt meelestatud juhiga. Analüüsis ilmnis veel, et organisatsioonidel võivad olla erinevad SPL-i strateegiad vastavalt sellele, milline on juhi ning personalijuhi pühendumine sellele teemale. Kui eesmärgiks seada SPL-i vähendamine, siis tuleks tähelepanu pöörata mõlemale sihtrühmale, kuid eriti vajalik võiks see olla nendes organisatsioonides, kus kumbki, ei juhtkond ega personalijuht, selle teemaga positiivselt ei suhestu.
- Mis puudutab intervjuueeritud juhtide **SPL-i vähendamise soovitusi riigile ning tööandjatele**, siis selgub, et nii **soovitatud meetmed tööandjatele kui soovitusid võib valdavalt paigutada transformatiivsesse SPL-i poliitikaraamistusse**, mis loob võimaluse soopõhiste suhete ja soolise ebavõrdsuse ümberhindamiseks tööturu kontekstis. Samas viitasid osad konkreetsemad lahendused siiski ka kaasava ja ümberpöörava raamistuse kasutamisele.

#### 4.2.3. SPL-i digitööriistad: lahendus SPL-i vähendamiseks?

- Kuidas suhtuvad juhid ja töötajad SPL-i vähendamise digilahendustesse? Milliseid argumente esitati digitööriistade kasutamise poolt ja vastu?

#### Lühikokkuvõte

- SPL-i võimalikesse (tasuta) digitööriistadesse suhtuti ettevaatlikult.
- Osalt leiti, et kogu palgainfo, mida organisatsioonil vaja läheb, on tööandjal nagunii olemas, seda juba kasutatakse ning selle kõrvale on keeruline midagi pakkuda

- Teisalt selgus, et kuigi kõigil on võimalus olemasolevate andmete põhjal arvutada SPL-i oma organisatsioonis, siis selleks ei nähta vajadust ega näidata initsiatiivi.
- Esitati nii poolt- kui vastuargumente võimalike uute digilahenduste ja nende kasutamise kohta, seejuures sama intervjuu käigus võidi nimetada nii selle plusse kui miinuseid.

#### 4.2.3.1. SUHTUMINE SPL-I VÄHENDAMISE DIGILAHENDUSTESSE

Järgneva analüüsi aluseks on võetud eelnevas osas käsitletud seitse intervjuud juhtidega kuuest organisatsioonist, kus juhtumiuuringut läbi ei viidud, kuid ka juhtumiuuringu raames kogutud intervjuud nii töötajate kui juhtidega. Uurides intervjuueeritavalt, kes peaks SPL-i probleemi lahendama ja milline võiks selle juures olla riigi roll, pakkusime mõnes intervjuus välja ka ühe konkreetse näite – veebirakenduse – ning palusime seda kommenteerida.

Digilahenduste temaatika ei tulnud küll mitmetes intervjuudes üldse jutuks, näiteks kui intervjuueeritav leidis, et mingeid meetmeid ega riigipoolset sekkumist pole üldse vaja, ei hakanud intervjuueerija ka digitööriistade kohta eraldi küsima. Üldjoontes, ka nende puhul, kes sellele küsimusele vastama asusid, **esines selliste tööriistade ja nende kasulikkuse suhtes intervjuueeritute seas pigem leige suhtumine**. Sageli oli töötajatel ja juhtidel raske öelda, mida need anda võiksid ja kuidas need võiksid aidata SPL-i vähendada.

Samas esines mitmetes intervjuudes huvitavaid ideid, kus väljendati, mida digitöövahenditest oodatakse. Toome järgnevas esmalt ülevaate põhilistest vastuargumentidest SPL-i vähendamiseks mõeldud digitööriistadele, seejärel aga käsitleme seda, mis tingimustel, mis asjaoludel, milliseid digitööriistu nähakse kasulikuna. Esitame põhilised tulemused ülevaatliku tabelina ja seejärel paigutame need SPL-i digitööriista optimisti mõttemallile.

Tabel 14. Tunnetuslikud poolt- ja vastuargumendid SPL-i vähendamise digilahenduste kasutamisel

Dimensioon	Vastuargumendid – mis takistab kasutamist?	Pooltargumendid – mis soodustab kasutamist?
<b>'Tehnilised aspektid'</b>		
<b>vajalikkus</b>	Lahendus on pealesurutud, ise ei tunne vajadust	Ilmneb (suur) vajadus SPL-iga tegelemiseks
<b>kasulikkus</b>	Selle kasutegur on ebaselge	See on paindlik, vajadustele kohandatav
<b>ajakulu, keerukus</b>	Kasutamine on ajamahukas ja keeruline	Lihtne kasutada, kiired vastused
<b>usaldusväärsus</b>	Pole usaldusväärne	On usaldusväärne ja võrreldav
<b>'Suured küsimused'</b>		
<b>võrdväärsus, õiglus, võrdsus,</b>	Oht, et SPL-i digilahendus ei suuda lahendada „võrdväärse töö“ ja „võrdväärse töötaja“ probleeme	Usk, et SPL-i digilahendus aitab õiglusele kaasa

<b>soostereotüübid</b>	Oht, et ühiskonnas tekib uusi pingekoldeid juurde	Usk, et SPL-i digilahendus aitab soostereotüüpe vähendada
<b>avalikustamine vs segregatsioon</b>	Oht, et SPL-i digilahendus ei tegele SPL-i probleemi „tegeliku“ tuumaga	Usk, et palkade avalikustamine toetab SPL-i vähenemist

Suhtumises SPL digitööriistadesse ning nende kasutamisse võib eristada kolm lähenemist: pigem skeptiline; pigem entusiastlik; pigem äraootaval seisukohal.

Kui SPL-i võimalikesse digitööriistadesse suhtuti pigem ettevaatlikult, siis seda nii seetõttu, et organisatsioon palgavõrdluste ning SPL-i teemaga juba teadlikult tegeleb, kui seetõttu, et see teema pole organisatsioonis prioriteetne. Näiteks leiti, et kogu palgainfo, mida organisatsioonil vaja läheb, on olemas ning seda juba kasutatakse (eelkõige Fontese palgauuring), mistõttu arvati, et selle kõrvale on keeruline midagi huvitavat pakkuda. Teisalt, üheski juhtumiuuringus osalenud neljast organisatsioonist ei ole juhid organisatsioonisest SPL-i välja arvutanud ega analüüsinud, kuna selleks puudub huvi või ei nähta vajadust ([4.2.1.5.4. Meetmed SPL ja soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks organisatsioonis](#)) ning SPL-i vähendamine ning laiemalt soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise tagamine organisatsioonides pole ühegi konkreetse töötaja ülesanne. Digitööriistad SPL-i vähendamiseks pakuvad võimalust SPL-i andmete täpsemaks kuvamiseks ja analüüsiks. Kui aga organisatsioonidel puudub huvi SPL-i välja arvutada, on vähetõenäoline, et tuntakse huvi SPL-i paremini kaardistavate digitööriistade vastu.

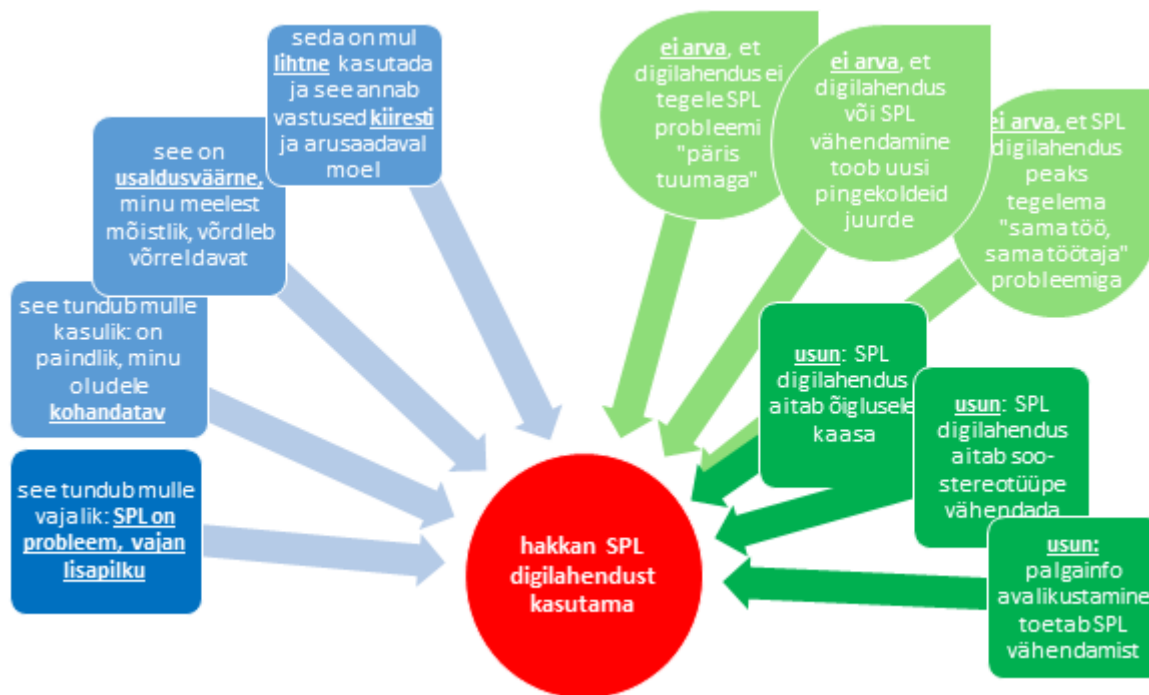
Esitades nii poolt- kui vastuargumente võimalike uute digilahenduste ja nende kasutamise kohta, peatuti nii tehnilistel kui sisulistel asjaoludel. Vastuargumendid, mis takistavad SPL-i digilahenduste kasutamist, aktualiseeruvad, kui digilahendusi tajutakse kui “pealesurutud” meetmeid, neil on ebaselge kasutegur, nende kasutamine on ajamahukas ja keeruline ning nad ei jäta usaldusväärset muljet. Sisulisemaks vastuargumendiks tõuseb aga arvamus, et digilahenduski ei suuda lahendada “võrdväärse töö” ja “võrdväärse töötaja” probleemi SPL-i mõõtmisel; selline töövahend tekitab ühiskonnas uusi pingeid; digilahendus ei tegele probleemi “tegeliku” tuumaga. Need, kes soostuksid SPL-i digitööriistu ka ise kasutama, toetuvad pooltargumentidele, mis on sisuliselt vastuargumentide peegelpildiks: tunnetatud vajadus SPL-iga tegeleda; tööriista piisav paindlikkus ja kohaldatavus oma organisatsiooni vajadustele, kasutuslihtsus ja võimalus saada kiired vastused ning allika usaldusväärsus. Leiti ka, et mõistlik digilahendus võimaldab võrdlusi teiste levinud montioorimisvahenditega, aitab kaasa õiglusele, aitab vähendada soosteretüüpe ning selle käigus vajalik palkade avalikustamine võib aidata SPL-i vähendada.

Vastuolulistest argumentidest võib järeldada, et võimalike digilahenduste osas puudub jagatud arusaam selle kohta, kuidas need lahendused võiksid organisatsiooni realselt toetada SPL-i vähendamisel.

Seejuures võidi sama intervjuu käigus tuua välja nii poolt- kui vastuargumente – erinevad poolt- ja vastuargumendid võisid inimese jaoks samal ajal tähtsad olla. Selleks, et SPL-i vähendavaid digilahendusi kasutama hakataks, peaks olema pooltargumendid demonstreeritud ja vastuargumendid elimineeritud, samuti peaks olema kindel, et süsteemile esitatavad ootused oluliseks osutunud dimensioonide lõikes kehtivad. Seega võiks digilahenduste – ja, laiendusena,

üldse erinevate SPL-i vähendamist toetavate meetmete – kasutuselevõtu mudel välja näha selline, nagu alloleval skeemil.

Joonis 6. SPL-i digilahenduse kasutama hakkamise eeldused juhtide ja töötajate vaates



Aktiivsed peavad olema kõik skeemil sinisega varjutatud 'kastid', st konkreetse lahenduse vajalikkusele ning kasulikkusele, kasutusmugavusele ja usaldusväärsele viitavad. Seejuures on neid otstarbekas käsitleda kui **otsusetegemise etappe**, kui võrd SPL-i lahenduse kasutamise eelduseks on iga etapi positiivne tulemus. Seega, esmalt peab mõnd palgaga ja tasusüsteemiga seotud teemat tajuma probleemina, et üldse vajadus mingi lahenduse järele oleks aktuaalne; seejärel tuleb hinnata, et just see digitaalne SPL-i tööriist aitaks lahenduseni jõuda; kolmanda sammuna tuleb määratleda, et see tööriist on ülepea usaldusväärne; kuid sellest kõigest veel ei piisa - tööriist võib olla kasulik ja usaldusväärne, kuid kui selle kasutamine on keeruline ja võtab palju aega, siis ei ole tõenäoline, et SPL-i digilahendus muutuks osaks SPL-i lahenduste otsimise protsessist.

Lisaks sellele on väga oluline, et aktiivne oleks vähemalt üks tumerohelistest kastidest – uskumus selle kohta, mida **minu jaoks väärtustatud** SPL-i digilahendus võib korda saata. Kasulik oleks ka, kui kõik helerohelised kastid – st uskumused selle kohta, mida SPL-i digilahendus võiks halba kaasa tuua – oleksid passiivsed, vajadusel kasvõi latentsed, või siis aktiivsed negatiivsena.



## Kokkuvõte ja järeldused

- **SPL-i võimalikesse digitööriistadesse suhtuti ettevaatlikult.** Leiti, et kogu palgainfo, mida organisatsioonil vaja läheb, on olemas ning seda juba kasutatakse (eelkõige Fontese palgauuring) ning selle kõrvale on keeruline midagi pakkuda. Digitööriistad SPL-i vähendamiseks pakuvad võimalust SPL-i andmete täpsemaks kuvamiseks ja analüüsiks. Kui aga organisatsioonidel puudub huvi SPL-i välja arvutada (vt [4.2.1.5. SPL tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine organisatsioonides](#)), on vähetõenäoline, et tuntakse huvi SPL-i paremini kaardistavate digitööriistade vastu.
- **Esitati nii poolt- kui vastuargumente võimalike uute digilahenduste ja nende kasutamise kohta,** millest mitmed olid üksteisele vastukäivad. Vastuargumendid, mis takistavad SPL-i digilahenduste kasutamist, olid järgmised: digilahendused kui „pealesurutud” meetmed, ebaselge kasutegur, ajamahukas ja keeruline kasutus, ebausaldusväärne, digilahendus ei suuda lahendada „samasuguse töö” ja „samasuguse töötaja” probleemi, tekitab ühiskonnas uusi pingeid, digilahendus ei tegele probleemi „tegeliku” tuumaga. Pooltargumendid, mis soodustavad SPL-i digilahenduste kasutamist: vajadus SPL-iga tegeleda, paindlikkus ja vajadustele kohandatavus, lihtne kasutada ja kiired vastused, usaldusväärne ja võrreldav, digilahendus aitab õiglusele kaasa, aitab soosteretüüpe vähendada, palkade avalikustamine aitab SPL-i vähendada.
- Esitatud poolt- ja vastuargumendid digitööriistade kasutamisele osutavad sellele, et ilmneb suur tehniliste aspektide tähtsutamise (kui vajalikuna konkreetset lahendust nähakse, kui kasulikuna seda tajutakse, kui keerukaks või ajamahukaks selle kasutamist hinnatakse, ning kui usaldusväärseks teda peetakse). Need võiks liigitada tavapärase halduskoormuse tõusu mure alla. Tõsisemana jäävad aga kõlama usaldusväärsega haakuvad nn sisulised aspektid: kuidas seostub SPL-i digilahendus võrdväarsuse, õigluse ja võrdsuse temaatikaga; kuidas võiks soostereotüüpidega haakuda; mil määral arvestab soolise segregatsiooniga ning mida eeldab töötajailt ja tööandjailt palkade avalikustamise osas. Just need nn teise astme probleemid ja seisukohad võivad saada määravaks selle juures, kas digilahendust tegelikult kasutama hakatakse, seepärast on oluline nendega digilahenduste väljatöötamisel arvestada.
- Üheks võimaluseks ongi kasutada digilahenduse väljatöötamisel ning tutvustamisel juhtide endi esitatud raamistust sellest, mida tuleks SPL-i vähendamiseks ette võtta, kusjuures ei tasu tingimata hoiduda transformatiivsete raamistuste kasutamisest, sest juhid olid selleks hästi valmis.
- Vastuolulistest argumentidest võib järeldada, et võimalike digilahenduste osas valitseb skeptilisus ning puudub info ja arusaam selle kohta, kuidas need lahendused võiksid realselt SPL-i vähendada.

## 4.3. Mikro: töötajate kogemused ja vaade

Järgnevalt käsitleme juhtumiuuringu raames intervjueeritud töötajate kogemusi SPL-iga ning seejärel analüüsime veebivormi kaudu SPL-i kogemuste jagajate lugusid. Need kaks gruppi eristuvad selle poolest, et esimese puhul paluti neil välja tuua võimalikke isiklike kogemusi SPL-iga, mida valdavalt ei esinenud, ning teise puhul on tegu inimestega, kes on isiklikult SPL-i kogunud. Esimese grupi kogemused (õigemini, nende puudumine) aitasid selgitada, millistel tingimustel SPL-i märgatakse või kogetakse ning kuidas selgitatakse kogemuste puudumist. Teise grupi kogemused aga aitasid mõista kriitilisi olukordi tööturul ja töösuhtes, kus SPL kujuneb.

### 4.3.1. Töötajate kogemused SPL-iga

- Millised on töötajate kogemused SPL-iga ja hinnangud neile?

#### Lühikokkuvõte

- Isiklike kogemusi SPL-iga toodi välja vähe, kuna töötajatel puudub info SPL-i olukorra kohta oma organisatsioonis.
- Isikliku kogemuse puudumine vormib töötajate arusaamu selle kohta, kui suure või laiaulatusliku probleemiga on soolise ebavõrdsuse ja SPL-i näol tegu. Kui soolist ebavõrdsust või SPL-i otseselt ei märgata või ei tajuta, järeldatakse, et see ei ole (suur) probleem.

Juhtumiuuringu analüüsis käsitlesime seda, kuidas töötajad SPL-i organisatsioonide kontekstis mõtestavad ([4.2.1.1. SPL mõtestamine](#)) ning milliseid hinnanguid nad annavad SPL-i olukorrale oma organisatsioonis ([4.2.1.5. SPL tajutud olukord, vähendamine ja ennetamine](#)). Järgnevalt vaatleme töötajate isiklike kogemusi SPL-iga, juhtumiuuringu raames läbi viidud intervjuude põhjal.

Valdavalt ei osanud töötajad tuua välja isiklikku kogemust SPL-iga, selliseid kogemusi jagati vähe ning seda tehti mõne naistöötaja poolt ja need kogemused puudutasid üldjuhul varasemaid töökohti:

*Paju, töötaja2, N: Kui ma töötasin [eelmise töökoha nimi] kolm aastat, siis seal oli täpselt samal positsioonil kolm inimest: kaks meest ja mina. [...] Seda oli aimata juba esimesest päevast, kui me koos tulime tööle selle noormehega. No et samal päeval alustasime. Ja tema sai uue... No nagu väike asi, aga tema sai uue auto, nagu tutika, ja mina sain kasutatud auto.[...] Minul oli kõrgem haridus, mina rääkisin rohkem keeli, mina sain palju suurem vastutusega turu. No ma tulin ära sealt töölt ja siis ma sain teada, et mu meeskollegid said viissada eurot rohkem kui mina. [...] Ma olin nii pettunud, et... et see oli sihuke päris valus laks ego pihta. Ja see oli ka üks ajendeid, miks ma julgesin tulla siin tegelikult otse nagu juhtkonnaga rääkima. Sest ma tean, et seal oli niimoodi, et ettevõtte juht võibolla ei teadnud seda. Et juht, meie otsene juht, tema määras palgad, poisid käisid ilmselt läbirääkimistel, ütlesid, et nad tahavad juurde, mina võibolla... Mina ei küsinud, mina ei saanud, on-ju. Kuigi töömaht oli mul täpselt sama suur ja isegi suurem kohati, marginaalid olid mul suuremad jne. Noh, see selleks. Et see andis mulle ilmselt sellise päris elukooli tegelikult.*

Ülaltoodud kogemus võimestas naistöötajat uues töökohas väärilist palka küsima.

Isiklike kogemuste nappus SPL-iga tuleneb suuresti sellest, nagu eelpool selgitatud, et organisatsioonides puudub palkade läbipaistvus ([4.2.1.4. Palkade läbipaistvus](#)) ning seega ei ole töötajatel infot kolleegide palkade kohta ning puudub alus võrdluseks. Valdavalt ei osata välja tuua ka kogemusi soolise ebavõrdsusega laiemalt, ei praegusest ega eelmistest töökohtadest:

*Lepp, juhtivtöötaja2, M: aga ma ei oska selgitada, miks see nii on, sest mina oma elus sellega kokku puutunud tegelikult ei ole. Kui ma nüüd päris ausalt ütlen. Mul lihtsalt ei ole näiteid võtta kusagilt ega mingeid kinnitavaid... Võibolla ma olen töötanud suhteliselt heade tööandjate juures, kus selliseid asju ei eksisteeri lihtsalt.*

*Tamm, töötaja4, N: Ei ole! Nagu päriselt ka ei ole. Selles mõttes minu jaoks täiesti võõras teema. Et ma ei ole sellega kokku puutunud, pole sellele isegi mitte mõelnud, et ma ei tea, jah... Ma*

*kujutan ette, et naaberriigis Venemaal, seal on tõesti, et kui sa oled meesterahvas, siis sind võetakse võibolla tõsisemalt või niimoodi, aga siin minu klientide hulgas on ka väga palju vene keelt kõnelevaid nõ ettevõtte juhte, kes on minuga juba nii ära harjunud ja mina nendega, et ma küll ei arva, et nad mõtlevad nüüd, et mina olen nüüd siin seelikus, eks-ju, et saaks kuidagi teistmoodi suhtumine olla või niimoodi, et... Et kõik on väga normaalne selles osas, et ma ei ole kunagi tundnud ennast, et ma olen nüüd meestest kuidagi halvem või rumalam või midagi sellist. Ma arvan, et siin sellist asja ei ole.*

Siiski, juhtumiuuringus kajastasime mõningaid naistöötajate kogemusi, mida nad tajusid soospektist problemaatiliseks, kuid ei raamistanud tingimata soolise ebavõrdsusega ([4.2.1.5.3. Naistöötajate kogemusi soolise ebavõrdsusega organisatsioonis](#)). Peamiselt kirjeldati olukordi, kus tunnetati meeskolleegide poolset erinevat kohtlemist või soostereotüüpset suhtumist endasse või mõnda teise naiskolleegi.

Isikliku kogemuse puudumine vormib töötajate arusaamu selle kohta, kui suure või laiaulatusliku probleemiga on soolise ebavõrdsuse või SPL-i näol tegu:

*Lepp, juhtivtöötaja2, M: Ma pean tunnistama, et ma ei ole kokku puutunud selliste asjadega, et „Ma ei võta...“ No ma tean ka teisi juhte, paljusid, aga et keegi ütleks, et „Ma ei saa teda võtta, ta on naine, ta on noor, ta läheb kohe sünnitama.“ Mis iganes. Selliseid asju mina kuulnud ei ole. Vähemalt oma tutvusringkonnas. Ma ei saa päris nii väita, et see oleks mingisugune suur ja väga üldine probleem.*

Ülaltoodud tsitaat peegeldab tüüpilist arusaama, mille kohaselt esineb sooline ebavõrdsus otsesel ja selgelt nähtaval kujul, otsese ja teadliku diskrimineerimise näol tööandja poolt ([4.1.1. SPL riigi- ja avaliku sektori \(asutuste\) esindajate vaatest](#)). Eeldatakse, et tegu on nähtusega, mis ilmneb otseselt indiviidi tasandil ja interaktsioonides ning kui soolist ebavõrdsust otseselt ei märgata või ei tajuta, järeldatakse, et see ei ole probleem. Kuna aga sooline ebavõrdsus esineb enamasti varjatud kujul ning on struktuurne nähtus, on töötajatel seda keeruline otseselt tajuda. Näiteks, SPL-i puhul ei ole töötajatel võimalik ilma organisatsiooni palgastatistikaga tutvumata teada, kas ja kui suur on SPL organisatsioonis. Oma palga võrdlemine vaid paari kolleegi palgaga ei pruugi anda adekvaatset üldpilti.

### Kokkuvõtte ja järeldused

- Isiklike kogemusi SPL-iga toodi välja vähe. Selle peamiseks põhjuseks on asjaolu, et töötajatel puudub info SPL-i olukorra kohta oma organisatsioonis.
- Isikliku kogemuse puudumine vormib töötajate arusaamu selle kohta, kui suure või laiaulatusliku probleemiga on soolise ebavõrdsuse ja SPL-i näol tegu. Kui soolist ebavõrdsust või SPL-i otseselt ei märgata või ei tajuta, järeldatakse, et see ei ole (suur) probleem.
- Järelduste tegemine SPL-i ulatuse ja probleemi tõsiduse kohta isiklike kogemuste olemasolu või puudumise pinnalt on levinud, kuid ebakorrektnel viisil selliseid järeldusi teha, kuna SPL-i puhul on tegemist struktuurse ja tüüpiliselt nähtamatuks jääva probleemiga.

### 4.3.2. Kogemuslood: SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad tööturul

- Milliseid kogemusi seoses palgaga kirjeldati ning kuidas need SPL-i süvendavad või vähendada aitavad?

#### Lühikokkuvõtte

- Toome välja SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad neljas valdkonnas: tööle kandideerimine, palgatõus edutamisel, palgaläbirääkimiste puudumine, juhina või kolleegina teadlik naiste toetamine palgaläbirääkimistel.
- Enamik kogemuste jagajatest näitas ebaõiglasena tajutud olukorras initsiatiivi midagi ette võtta (naistele tüüpiliselt tehtud soovitus), kuid soovitud tulemust ei pruugitud saavutada.

Kogemuslugude jagajateks olid valdavalt naised, seega annavad järgnevad kogemuslood sissevaate erinevalt positsioneeritud (vanuse, ametikoha, rahvuse jm poolest) naistöötajate negatiivsetesse ja positiivsetesse kogemustesse seoses SPL-iga. Selgitame, kuidas need olukorrad võivad SPL-i süvendada või leevendada ning seal kus relevantne, seome olukorrad teadaolevate SPL-i tekkemehhanismidega tööturul, mida järgnevad olukorrad illustreerida aitavad. Enamik kogemuste jagajatest näitas ebaõiglasena tajutud olukorras initsiatiivi midagi ette võtta, kuid jagatud kogemused illustreerivad, kuidas ka sel juhul ei pruugita soovitud tulemust saavutada. Olukorrad peegeldavad ebavõrdseid võimusuhteid töötaja ja tööandja vahel ning näitlikustavad, kuidas soovitused naistele ise palgatõusu või väärilist palka küsida on problemaatilised. Esitame palgakogemuste lood töösuhte nn kriitiliste olukordade kaupa, näidates, kuidas igas olukorras peitub oht SPL-i tekkeks ja seega ka võimalus SPL-i teket ohjata. Eristasime järgmiseid kogemusi:

- Tööle kandideerimine: esmase palgakokkulepe sõlmimine
- Palgatõus, edutamine
- Palgatõusu mehhanismide sh palgaläbirääkimiste puudumine, palgatõusu küsija süüdistamine
- Juhina (või kolleegina) teadlik naiste toetamine palgaläbirääkimistel

#### 4.3.2.1. TÖÖLE KANDIDEERIMINE

Esmastest palgaläbirääkimistest tööle kandideerimisel jagati mitmeid kogemusi nii venekeelsetes kui eestikeelsetes kogemuslugudes. Olulistena eristusid järgmised teemad, nõ stsenaariumid:

- Naistöötajale pakuti sama töö eest **madalamat palka kui meestöötajale**, isegi kuigi naistöötaja küsis adekvaatset palka; naine loobus tööpakkumisest
- **katteta lubaduste andmine**, et töötaja nõ tööle meelitada, võib tekitada suurt pettumust
- suuremat palka küsinud naistöötajalt **eeldati leppimist madalama palgaga**, põhjendusena toob tööandja töötaja vähese „kasu(m)likkuse” (mida võiks küll ka teisiti mõõta, aga kui nii mõõdeti, siis töötaja kasumlikkus osutus tegelikkuses oodatust märksa suuremaks)
- **väärilise palga saamise kogemus** tõstis naistöötaja enesekindlust

Mõnel juhul tõid naised kogemuslugudes välja ka värbamisolukordi, kus sobiva naiskandidaadi asemel võeti tööle meeskandidaat. Näiteks 30-aastane naine jagas oma venekeelses kogemusloos, kuidas ta läbis kevadel töökonkursi kooli, kuid sügisel võeti juba kokkulepitud tööle tema asemel vanem, madalama haridusega mees. Naisele pakuti varasemast oluliselt kehvemaid töötingimusi (sh töötaja, töötasu ning ka koormuse mõttes), mille ta oli vastumeelselt sunnitud vastu võtma, sest kooliaasta oli juba algamas ning enam ei olnud aega uut, algsele kokkuleppele sarnast töökohta otsida. Selline olukord ilmselt illustreerib tööandja soovi kindlasti värvata juurde meesõpetajaid kui tavapäraselt koolis alaesindatud rühma, kuid lubadustest taganemine oli ebaõiglane naiskandidaadi suhtes, kes ei saanud teha informeeritud valikut, ja tulemus panustab SPL-i kujunemisesse sektoris.

**Toome järgnevalt esile need olukorrad, kus kandideerinud naised teadlikult küsisid palka, nõ kauplesid palga üle - arvestades, et üks sagedamini kõlav põhjendus SPL-i tekkeks ja püsimiseks on**

asjaolu, et naised ei julge palka küsida. Nägime aga (vt järgnev tabel), et palga küsimine ei pruugigi olla tulemuslik samm.

Tabel 15. Kogemuslood palgaläbirääkimistega töösuhte alustamisel

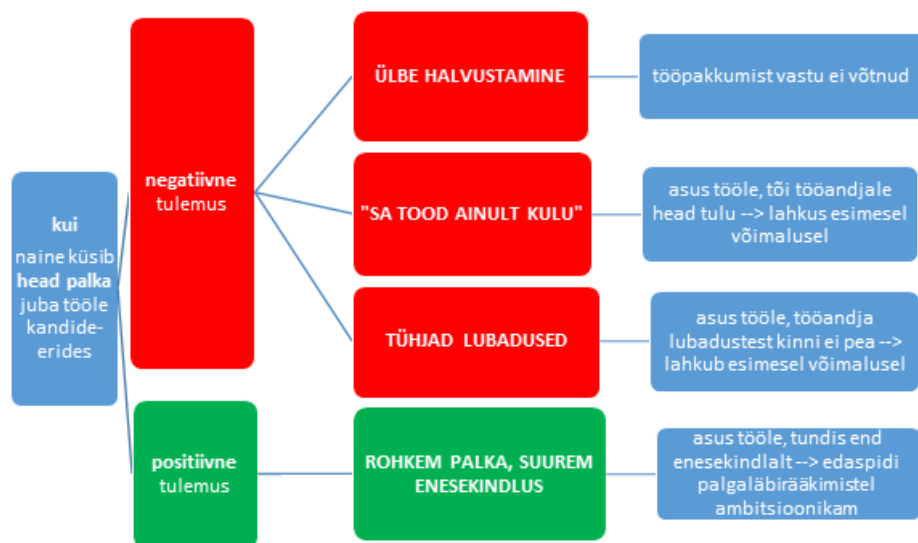
Teema	Ebaõiglasena või positiivsena tajutud kogemuse lugu	Tõlgendusi ja järeldusi
Naistöötajale sama töö eest madalama palga pakkumine kui meestöötajale, naistöötaja julgus küsida väärilist palka	<i>Oli selline kogemus, et <b>kandideerisin ühele kohale, mille jaoks mu teadmised, kogemused jms olid liigagi head</b>, küsisin tööintervjuul julgelt ka vastavat palka. Olin teinud enne väikese uuringu ja tundes mõnda inimest, kes seal töötasid, olin neilt saanud info, palju neile makstakse. Intervjuu oli läinud hästi, taheti paika panna, millal saaksin tööle asuda ja siis lõpuks, mis ma palgaks soovin. Kui ütlesin selle summa, siis hakkasid mind intervjuuerinud kaks meest naerma, et see on ikka liiga palju. Pakkusid vaid kolmandiku minu küsitust ja ütlesid, et ma võin ju endale töö kõrvale mõne lisatöö otsida...See oli hämmastav. (teadsin ju palju teistele makstakse, kuigi need kõik olid mehed). (N, 50 ametikoht märkimata)</i>	See kogemus näitlikustab olukorda, kus naistöötaja on käitunud „õigesti“ – hinnanud adekvaatselt oma väärtust ning küsinud väärilist palka. Kogemus näitab aga, et ka sellistel puhkudel ei pruugi palgaläbirääkimised naiste jaoks edukad olla.
Tööandja jaoks on oluline töötaja „kasu(m)likkus“, töötaja väärtust hinnatakse vastavalt sellele, siiski leppis töötaja madalama palgaga	<i>Ühel hetkel pärast seda, kui olin jäänud oma palgasoovi juurde, ütles üks meessoost läbirääkija, et ma ei tooks neile esimesel poolel aastal isegi oma palka tagasi (tegu ei ole müügitööga ega muu ettevõtlusega!). See oli väga <b>solvav ja alandav</b>. Olin varasemast aru saanud, et ka neil on mind kui eksperti vaja. Kaalusin väga, <b>kas töökohta üldse vastu võtta</b>. Kuna olin juba 7 kuud tööd otsinud, siis võtsin töökoha vastu 2100 bruto (soov oli 2500 bruto). Esimestel kuudel algatasin organisatsioonis uusi projekte summas, mis oli oluliselt suurem kui minu palgafond. (N, 41, ekspert)</i>	Kogemus illustreerib olukorda, kus naistöötaja on käitunud „õigesti“, küsides väärilist palka. Tööandja poolt väljatoodud nn kasumlikkuse argument haakub juhtumiuuringus leituga, mille kohaselt juht tajub kasumlikkust ebaadekvaatselt. Töötaja leppimine madalama palgaga tööle asumisel ilmestab olukorda, kus haavatavamad töötajad (näiteks pikaajalisemad töötud) lepivad tööle asumisel halvemate tingimustega.

<p>Katteta lubaduste andmine tööandja poolt palgaläbirääkimistel</p>	<p><i>Nii praegusel kui eelmistel töökohtadel (töötasin varem müügijuhina) on olnud suhteliselt identne olukord. Enne tööleasumist lubatakse kõikvõimalikel erinevatel põhjustel, kuidas hetkel läheb lepingusse küll madalam number, aga kuidas see siis mõne aja pärast tõuseb. Mitte kunagi ei ole tööandjad omal algatusel sellest lubadusest kinni pidanud. Kui meelde tuletada, siis on parimal juhul nina kirtsutatud ja osaliselt (!) lubadust täidetud või siis otsitud põhjusi, miks kokkuleppest taganeda. On olnud ka olukordi, kus ei olda nõus sel teemal vestlust isegi alustama. (N, 36, personalispetsialist)</i></p>	<p>Jagatud kogemus kajastab tööandja ja töötaja ebavõrdset võimusuhet, muuhulgas värbamisel. Sellistesse olukordadesse on hõlpsam sattuda haavatavamatel töötajatel (nt üksikemad, pensionieelses eas naised), kellel on töökohta hädasti vaja, mistõttu lepitakse tööandja ettepanekuga kirjutada esialgu lepingusse soovitud väiksem palganumber.</p>
<p>Väärilise palga küsimine ja saamine, kogemus tõstis enesekindlust edaspidi kõrgemat palka küsida</p>	<p><i>Ütlesin palganumbri, mõeldes ise brutosummat nagu ikka Eestis on kombeks. Reaalselt lepingusse läks sama number netosummas, ehk enda teadmata olin küsinud 20% kõrgemat palka ja sellega oli tööandja nõus. Läbirääkimistel esimene kord personalispetsialist (naine), teisel korral finantsjuht (mees). Kumbki ei kergitanud kulmu kõrge palgasoovi pärast. Andis kõvasti enesekindlust edaspidigi kõrgemat palka küsida. Küsiti palgasoovi, see kattus tööandja ootustega ning kommenteeriti, et nad alati küsivad põhjendust, kui kandideerija palgaootus on kas üle ootuste liiga madal või liiga kõrge. Läbirääkimistel 2 naist. (N, 32, töötu, varem kaubandusanalüütik)</i></p>	<p>Olukord näitlikustab, kuidas väärilise palga saamine andis töötajale julgust ka edaspidi kõrgemat palka küsida (vt ka juhtumiuuringus). Edukad palgaläbirääkimised aitavad jõustada nais-töötajaid, kes muidu meestest vähem tõenäoliselt palgatõusu küsivad.</p>

Esitame järeldused ka graafiliselt, tuues ära hinnangu, mis tulemus **hea palga julge küsimise** strateegiaga kaasnes tööläbirääkimiste seisukohalt (positiivne või negatiivne) ning mis oli tulemuse sisuks, samuti lisades, kas tööpakkumine võeti vastu. Saab järeldada, et mitmelgi puhul, kus tulemus oli töötajale selgelt negatiivne, paistis tööandja väljuvat värbamisvestlusest võitjana, sest haavatavas positsioonis naine võttis töö siiski vastu. Ometi ei kujunenud sellest lojaalset töösuhet, kui tööandja ei pidanud kinni lubadustest või ei märganud, et kulu asemel toob töötaja hoopis tulu ja teda võiks selle eest premeerida.



Joonis 7. Tagajärjed naiste poolt palga juurde küsimisele kogemuslugude põhjal



Kokkuvõtlikult on “hea palga küsimine” kui strateegia tööle kandideerimisel SPL-i vähendamise seisukohalt edukas, kui tööandja on valmis maksma naisele rohkem palka kui ta küsib, ja paradoksaalselt ka sel juhul, kui läbirääkimiste olukord muudetakse nii ebaseadlikuks, näiteks naise küsitud palganumbri naeruvääristamisega, et naine seda tööpakkumist vastu ei võta ja otsib edasi paremaid võimalusi. Samas võib ka nn moraalne võit (nt naises süütunde tekitamine väitega, et tema palk on ainult kulu) või katteta lubaduste andmine luua olukorra, kus naine ootab parema pakkumise ära ja lahkus esimesel võimalusel töölt. Teisalt, kui ka mitte arvestada, et naisele on selline olukord ebaseadlik ja isiklikul pinnal tähendab hea palga küsimine tihti püsivama mõjuga negatiivset kogemust enesekindlusele, siis haavatav tööturupositsioon võibki viia selleni, et palga mõttes kehvad tööpakkumised suurema tõenäosusega vastu võetakse.

#### 4.3.2.2. PALGATÕUS JA EDUTAMINE

Ebaõiglasena tajutud olukordadena tõusevad selle teema juures eriti esile järgmised narratiivid

- osajaga töötaval naisel tõusis töökoormus, aga mitte palk
- kõigile lubatud palgatõus jäi naistöötaja puhul lihtsalt ära
- naistöötajat edutati, kuid nõuti, et ta end enne palgatõusu tõestab, ent lubadused jäid katteta

Tabel 16. Kogemuslood seoses palgatõusu ja edutamisega

Palgatõusu ja edutamisega seotud teema või probleem	Kogemuslugu: ebaõiglasena või positiivsena tajutud kogemus seoses palgaga	Tõlgendusi ja järeldusi
Lapsehoolduspuhkusele suunduval töötajal jääb lubatud palgatõus saamata	<p><i>Riigiasutus, kõikidel tõsteti palka 100+ EUR (meeskolleegidel rohkem kui naistel), minu palka tõsteti 50 EUR, lisa pidin saama projektidest. Mõni kuu hiljem teatas peadirektor, et nii projektidest enam palgale lisaraha ei saa. Minu palka ei tõstetud, lasti puhkama ja dekreeti minna. (N, 40, lapsehoolduspuhkusel, ametikoht märkimata)</i></p>	<p>Kuigi kogemusloos puuduvad olukorra kohta lisadetailid, viitab kirjeldatud kogemus tööandjapoolsele lapsehoolduspuhkusele mineja ebavõrdsele kohtlemisele. Eelnevalt on teada, et väikelaste vanemate puhul on SPL tunduvalt suurem (32%) kui nende hulgas, kellel ei ole nii väikseid lapsi (Täht jt 2019: 31). Olukord illustreerib ühte konkreetset SPL-i tekkemehhanismi, kus tööandja kohtleb ebavõrdselt lapsehoolduspuhkusele minejaid, kelleks on valdavalt noore(ma)d naised.</p>
Töökoormuse tõustes ei tõusnud palk	<p><i>Sain uue lepingu kus 0,25 koormusest oli saanud 0,5, aga palk oli sama ehk siis see ei tõusnud 100%. Mina selle olukorraga ei leppinud ja 100% palgatõusule vastu ei tulnud, oldi nõus koormust langetama varasemale tasemele. Läbirääkimiste käigus jõudsin arusaamale, et seal ma normaalset palka saama ei hakka ja 5 kuud hiljem vahetasin töö -ja elukohta. (N, 40, lapsehoolduspuhkusel (ametikoht märkimata)</i></p>	<p>Töötaja ei leppinud olukorraga, kus tema töökoormust suurendati, aga palka mitte. Töötaja initsiatiiv ebaõiglasel olukorras palga üle läbi rääkida ei toonud tulemust ning töötaja lahkus töölt. SPL-i vähendamiseks on levinud soovitus naistele ise rohkem palka juurde küsida. Varasemad uuringud osutavad, et palgaläbirääkimise tulemustes on soolised erinevused – mehed, kes palka juurde küsivad, saavad suurema palgatõusu kui palka juurde küsinud naised (Stuhlmacher &amp; Walters 2006).</p>

<p>Naistöötajad ei usaldatud, pidi end kõigepealt tõestama, katteta lubadus</p>	<p><i>Palgaläbirääkimised olukorras, kus eelmine juht vallandati ebapädeva juhtimise tõttu. Mina kui tööks vajalike oskuste ja CV-s oleva kogemuse tõttu tol hetkel aste madalamal töötaja, sain pakkumise võtta juhtimine üle. Teades eelmise juhi palka, aga ka enda kogemust kaaludes, küsisin sama tasu. Pakkumise sain 14% madalama. Argumendiks oli, et esmalt tõestan end ning siis arutame tasu üle uuesti. Uuesti arutamist kolme aasta jooksul ei tulnud. <b>Kui töölt lahkusin, tuletasin seda meelde.</b> Vastuseks sain, et eelmisel olid ettevõtte ees teened. (N, 48, tegevjuht)</i></p>	<p>Kirjeldatud kogemus peegeldab soostereotüüpe, mille kohaselt on mehed juhtivatele kohtadele sobivamad ning omavad selleks tööks enam kompetentse.</p>
---	---	--

#### 4.3.2.3. PALGATÕUSU LÄBIRÄÄKIMISED: FORMAADI PUUDUMINE JA KÜSIJA SÜÜDISTAMINE

Lubatud palgatõusu ärajäämisest veelgi frustrerivamana mõjub olukord, kus palgatõusu mehhanism ei ole nähtaval ja jääb mulje, et palgaläbirääkimisi üldse ei peetagi (nn formaadi puudumine) või kui palgatõusu küsija kardab kaotada töö või saada järgmistest negatiivsetest vastustest. Jagame selle teema tulemused mõtteliselt nelja näite vahel:

- Palgaläbirääkimisi sisuliselt ei toimu, välja arvatud juhtidele ja uutel ametikohtadel
- Töötaja tajub läbipaistmatust ja ebaõiglust avaliku sektori töötasude kujunemisel ning palgavahemike ebamäärasust
- Palgatõusu küsimine viib töösuhte lõpetamiseni
- Ei julgetagi palgatõusu küsida

Tabel 17. Kogemuslood seoses palgaläbirääkimistega töösuhtes olles

Teema / probleem	Kogemuslugu: ebaõiglasena või positiivsena tajutud kogemus seoses palgaga	Tõlgendusi ja järeldusi
<p>Töötajal puudub võimalus oma palga osas kaasa rääkida, palgaläbirääkimistesse astuda</p>	<p><i>Palgaläbirääkimisi riigiasutustes ei toimu. Ainult uutele loodud ja juhtide ametikohtadele kandideerijatel vist mingis vormis läbi räägitakse. Vanadel olijatel seda võimalust ei ole. (N, 61, spetsialist)</i></p>	<p>Kogemuslugu haakub juhtumiuuringu tulemustega, kust selgus, et uuritud organisatsioonides on madalamatel ja rutiinsematel ametikohtadel (kus töötavad tüüpiliselt vanemad naised) oluliselt vähem (reaalseid ja tajutud) võimalusi asuda palgaläbirääkimistesse. Ehk siis, SPL-i aitab süvendada võimaluse puudumine palgaläbirääkimisteks eelkõige sellistel töökohtadel, kus töötavad vanemaealised naised. Ebavõrdsust loob asjaolu, et palgaläbirääkimised on</p>

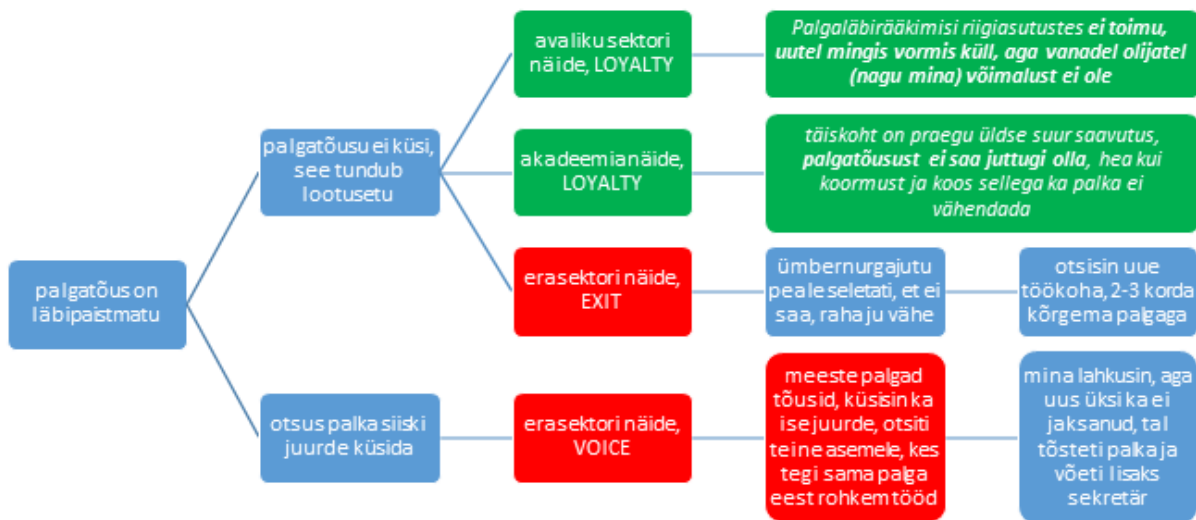
		vaid uutele töötajatele, staažikamatel töötajatel (nt stabiilses pikaajalises töösuhtes olevad naised) on selles osas nõrgem positsioon.
Töötaja tajub läbipaistmatust ja ebaõiglust avaliku sektori töötasude kujunemisel ning palgavahemike ebamäärasust	<i>Ma töötan akadeemilises valdkonnas (humanitaarteadused), kus täiskoht on praegu üldse suur saavutus, <b>palgatõusust ei saa juttugi olla</b>, hea kui koormust ja koos sellega ka palka ei vähendada. Kui tegemist on riikliku või avalik-õigusliku institu- tsiooniga, siis peaks palganumber olema avalik. Kui vaadata riigiasutuste palku, siis on toodud üsna suur palgavahemik, selles vahemikus paiknemise kohta aga infot pole. Seega meil pole ka riigisektoris ja avalik-õiguslike asutuste puhul läbipaistvust. (N, 50, akadeemiline töötaja)</i>	Olukord illustreerib teatud avaliku sektori organisatsioonide palkade läbipaistmatust, vaatamata sellele, et avalikku sektorit peetakse palkade läbipaistvuse poolest sageli eeskujulikuks. Akadeemilistes organisatsioonides on kehtestatud ametikohtadele alampalga määrad, kuid puuduvad maksimummäärad, mis tähendab, et käärid sama ametikoha miinimumi ja maksimumi vahel võivad olla väga suured ning organisatsiooni siseselt puudub töötajatel selle kohta ülevaade. Selline olukord on kasulik eelkõige kõrgemat töötasu teenivatele privilegeeritud töötajatele. SPL akadeemiliste töötajate seas oli 2016. aastal 19% (Raudvere 2017:3) ning maksimummäärade puudumine on üks viis selle alalhoidmiseks ja süvenemiseks.
Palgatõusu küsimine viib töö kaotuseni	<i>Poiste palgad muudkui tõusid, minu palk mitte. Küsisin palka juurde. Seepeale <b>otsiti minu asemele teine</b>, minust veidi vanem naine, kes oli valmis tegema ära kogu raamatupidamise ja juurde ka sekretäri ja kassapidaja töö. Minu vana palgaga. <b>Mina lahkusin</b>, aga uus raamatupidaja siiski ei jaksanud üksi kogu paberimajandust vedada, mõne aja pärast võeti talle lisaks veel ka sekretär tööle. Ja tõsteti palka. (N, 60, pearaamatupidaja)</i>	Jagatud kogemus illustreerib, kuidas palgatõusu küsimine võib (vanema naissoost) töötaja jaoks olla riskantne, sest selle tulemusena võib tööandja temaga töösuhte lõpetada. Taaskord illustreerib olukord, kuidas soovitus naistele ise väärilist palka küsida ei päde, sest tulemus ei pruugi sõltuda palgaküsimisest endast.
Ei julgeta palgatõusu küsida	<i>Palgatõusu ei julgenud väga küsida, ümbernurgajutu peale seletati, et ikka ei saa kuidagi palka tõsta, raha ju vähe. <b>Otsisin uue töökoha ja andsin sisse lahkumisavalduse</b>, siis küsiti, palju ma palka tahaks, et jääda. Mu uue töökoha palk oli 2-3 korda kõrgem kui senine. Ütlesin lihtsalt, „te ei taha niipalju maksta“. (N, 60, pearaamatupidaja)</i>	Jagatud kogemus toob esile ka juhtumiuuringus ilmnenu ühe põhjuse, miks töötajad ei pruugi palgatõusu küsida – organisatsiooni juhtkonna poolt loodud ja levitatud diskursuse, mille kohaselt on organisatsioonis üldine rahanappus, mis ei võimalda töötajate palku tõsta. Sellise diskursuse olemasolu mõjub pärssivalt just haavatavamal positsioonil asuvate töötajate julgusele ja initsiatiivile palgakõrgendust

		küsida, sest palgaläbirääkimistel positiivse tulemuse saavutamist nähakse vähetõenäolisena
--	--	--

Need juhtumid saab põhimõtteliselt jagada kaheks. **Esiteks**, olukorrad, kus palgatõusu perspektiivi puudumisega lepitakse, arvates, et töö konkreetnes valdkonnas (nt avalikus sektoris või akadeemias) ei saagi palgatõusu tagada, ent on rahuldustpakkuv sellegipoolest. Seega, palgatõus oleks soovitatav ja väärikas, ent selle puudumine ka pikema aja vältel ei sunni tingimata töölt lahkuma, kuna samaväärseid alternatiivseid tööandjaid ei ole. **Teiseks**, olukorrad, kus palgatõusu perspektiivust ei peeta normaalseks, mis võib viia vabatahtliku lahkumiseni või töösuhte lõpetamiseni.

Esitame joonisel kolm strateegiat, mida töötajad saavad rahulolematuse puhul kasutada (Hirschman 1970): nn väljumisstrateegia (EXIT), rahulolematuse väljenduse ja lahenduse otsimise strateegia (VOICE), ning leppimise strateegia (LOYALTY).

Joonis 8. Töötajate strateegiad rahulolematuse puhul



Ka viimane strateegia ei tähenda, et töötaja oleks olukorraga rahul, kuid ta otsustab mitte proteste väljendada ja nii paistab ta tööandjale lojaalsena. Meie kogemuslugude näidete najal võib palga juurdeküsimist käsitleda lahenduse otsimise strateegiana (VOICE), kuid selgub, et selleski töösuhte faasis, üsna sarnaselt värbamisfaasi läbirääkimistega, võib palga küsimine pigem negatiivse vastuse saada. Meie näites käitus lõpuks EXIT strateegia valinud naine suurema osa ajast kui lojaalne töötaja - ta ei küsinud palgatõusu otse, vaid tegi ainult ümburnurgajuttu, kuid mingil hetkel hakkas siiski otsima teist tööd ja kui oli selle leidnud, ei pidanud vajalikuks tööandjale tagamaid selgitadagi.

#### 4.3.2.4. NAISTÖÖTAJATE VÕIMESTAMINE KUI VÕIMALUS SPL-I VÄHENDAMISEKS

Nägime ülal erinevaid stsenaariume sellest, kuidas palgaläbirääkimistel võib naisi töösuhte kriitilistes olukordades läbi tööelu tabada ebaõnnestumisi ka siis, kui nad ise palka (juurde) küsivad. Peale selle, et neile määrati meeskolleegist madalam palk või lubatud palgatõus jäi saamata, ilmnes, et palgateema tõstatamisel võib töötaja kohata vähem või rohkem ametlikke sanktsioone väljanaermisest karjääri pidurdumise või lahtilaskmiseni. Vaatame siinkohal lähemalt, missuguseid lahendusi kogemuslugude jagajad pakkusid.

Positiivsete kogemuste juures ilmnes läbivalt just tööandjapoolne proaktiivsus: juhi või personalijuhi teadlik otsus ebaõiglaste palkade ja SPL-i vähendamiseks.

Tabel 18. Võimalused SPL-i vähendamiseks naistöötajate võimestamise kaudu

Teema / probleem	Kogemuslugu: Ebaõiglasena või positiivsena tajutud kogemus seoses palgaga	Tõlgendusi ja järeldusi
Naistöötajate võimestamine naisjuhi poolt palga küsimisel	<i>Ise juhina olen näinud, et paljud mehed kauplevad palgaga rohkem ja seetõttu ka saavad rohkem. Proovisin sellistes olukordades samal tasemel töötavaid naisi järgi aidata ja pakkuda rohkem kui küsisid. Samas on see juhina keerukas, sest kui väga hea tulemusega inimese järele aitamist on lihtne põhjendada, siis keskpäraste tulemustega inimeste puhul hakkab kauplemine rohkem rolli mängima. (N, 31, tegevjuht)</i>	Jagatud kogemusloos haakub juhi kogetu eelnevates uuringutes leituga, mille kohaselt küsivad mehed naistest suuremat palka (Babcock & Laschever 2009). Kogemuslugu illustreerib (seni) veel ebatüüpilist praktikat Eestis, kus (nais)juht püüab teadlikult naistöötajaid võimendada, pakkudes neile küsitust rohkem palka. Juhtumiuuringu analüüsi tulemusena võib välja tuua, et sellistes olukordades ei kipu tööandjad töötajale küsitust kõrgemat palka pakkuma, vaid pigem võtavad töötaja tööle tema poolt küsitud palgaga. Kuna naised küsivad meestest keskmiselt madalamaid palganumbreid, soodustab selline tööandjate poolne praktika SPL-i.
Naisjuht teeb teadlikke pingutusi SPL-i vähendamiseks	<i>Kui ma pürgisin edasi ja sain endale rolli vanemjuhina, oli üks mu esimesi projekte koos oma juhiga (ka naissoost) palkade õiglane hindamine, ühtlustamine ja avalikustamine. See on toonud palju selgust ja meelerahu inimestele. Lisaks olen nüüd kindel, et minu osakonnas ei ole palgalõhet sugude vaheliselt, vaid sama töö eest õiglane ja sama palk. Seetõttu ka tean, mis teenivad mu kolleegid ja alluvad. [...] Samamoodi on ka minu töökuulutuses palganumber, et olla aus ja vähendada võimalikku arusaamatust või ebaõiglust.</i>	Jagatud kogemus täiendab eelnevat. Taaskord on tegu seni ebatüüpilise praktikaga, kus juht tegeleb süstemaatiliselt palkade hindamise, ühtlustamise ja avalikustamisega, et vähendada SPL-i.



	<i>(N, 29, keskastme juht/mitme tiimi vanemjuht)</i>	
<b>Väline toetus</b> neil juhtudel, kui organisatsioonis on SPL-i probleemile tähelepanu juhtinud töötajaid	<i>Mulle tundub, et tuleks käivitada mingi programm nende kaitseks, kes on probleemi avalikustanud – paratamatult nad vallandatakse kohe. Sel ajal võiks neid rahaliselt toetada. Kui inimene tunneb, et õigluse eest välja astumine ei vii teda põhja, julgeks rohkem inimesi teatada diskrimineerimisest. Sellist programmi võiks piloteerida mõne Euroopa grandi toel. (N, 30, töötü)</i>	Kuigi kogemusloos ei selgu, kas ja kuidas koges loo jagaja kirjeldatud olukorda isiklikult, tajub ta, et SPL-i probleemile ja muudele ebavõrdse kohtlemise vormidele tähelepanu juhtimine organisatsioonis võib olla töötaja jaoks riskantne tegevus. Vajalikud on tugimehhanismid ebaõiglastes olukordades sekkuvatele töötajatele. Seepärast tuleks teadvustada, millised võimalused on töötajale kättesaadavad näiteks ametiühingu, tööinspektsiooni või võrdse kohtlemise voliniku kaudu.

Selline konkreetse juhi õiglustajule tuginev lahendus on aga midagi, millele ükski töötaja ei saa kindel olla, kui see ei ole tööandja praktika süsteemne osa.

Olulisena kerkisid esile lood, kus juba palgaläbirääkimiste algatamine või tööleasumisel adekvaatse, meestöötajaga samaväärse palgasoovi avaldamine pälvis naeruvääristuse, tõi kaasa eiramise või viis töösuhte lõppemiseni. Pole ebatavaline, et mitmes loos väljendati soovimatust sellise olukorraga (veel kord) kokku puutuda, mistõttu teema tõstatamisest üleüldse hoiduti. Nagu meiega jagatud venekeelse kogemusloo lõpus kirjutas 30-aastane naine: „/.../ julgeks enam inimesi ebavõrdsest kohtlemisest teada anda, kui nad tunneks, et õigluse eest väljaastumine ei hävita neid majanduslikult/.../“. Ta tegi lausa ettepaneku „/.../ käivitada eraldi rahalise toetuse programm nende töötajate kaitseks, kes on vallandatud selle peale, et nad juhivad tähelepanu mõnele töökohal esinevale probleemile/.../“; taolist programmi võiks tema hinnangul piloteerida kas või mõne Euroopa Liidu grandi toel. Kas on veel võimalusi? Millist abi võiksid siin pakkuda näiteks ametiühingud, tööinspektsioon, töötukassa, võrdse kohtlemise volinik, õiguskantsler? Ilmselt viitab ettepaneku tegija muuhulgas sellelegi, et võimalik abi tema õiguste kaitsmisel, eriti kui see eeldab avalikku konflikti, töövaidlust vms, on alati ja mitmel erineval moel kurnav just teema tõstatanule, ning kui sellega kaasneb **vilepuhuja** sissetuleku kaotus, siis ei pruugi teistest abinõudest olla piisavat tuge.

#### 4.3.2.5. LÄBIPAISTEV PALGAKUJUNDUS KUI VÕIMALUS SPL-I VÄHENDAMISEKS?

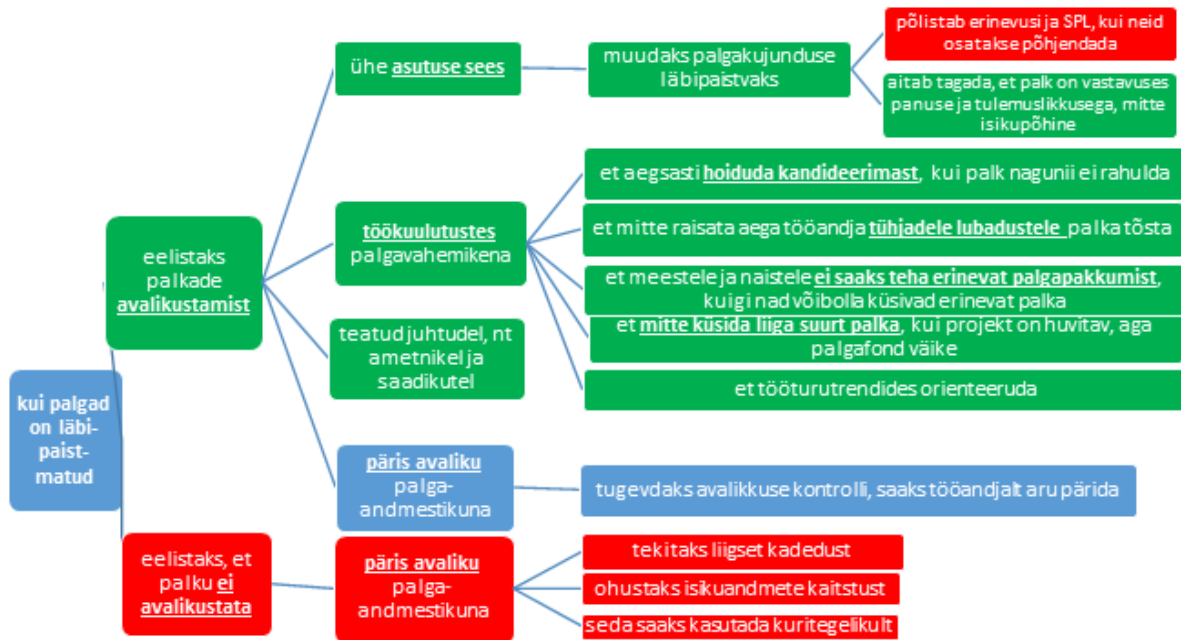
Kuni palgaläbirääkimised seavad naised pigem ebasoodsasse positsiooni nii tööleasumisel, töötee käigus kui edutamisel, vilepuhujatele mõeldud abipakette ei ole ning valgustatud juhtidest on puudus, saab ühe lahendusena kaaluda palgakujunduse läbipaistvust ja palkade avalikustamist. Avame kogemuslugude põhjal lisaks juhtumiuuringus kajastatule ([4.2.1.4. Palkade läbipaistvus](#)) lähemalt, miks see oleks hea ja milliseid kõhklusi tekitab.

Mitmed naised avaldasid oma nõrdimust selle üle, et uue ja sobivama töö otsimise asemel olid nad kulutanud oma aega ja energiat töövestlustele ja töösuhetele, mis ei vastanud nende palgaootustele, lihtsalt seepärast, et tööandja avaldas ebarahuldavad palgatingimused alles kurnava värbamisprotsessi mitmenda vooru lõpus; et tööandja andis palgatõusu osas lubadusi, millest ei pidanud kinni; et meestele pakuti samades ja ka kehvemates olukordades ikkagi suuremat palka, kuid naise palka ei tõstetud. Paistab, et mitmed **tööandjad ei pea naiste aega väärtuslikuks**, ja kui töösuhtes avaldub see eelkõige meestest madalama palgaga, siis peale selle varastatakse naistelt selliste strateegiatega ka **pettusega aega**, tekitades neile **alternatiivkulu** sellest, et nad ei saa asuda otsima paremate tingimustega tööd. Naised aga eelistavad pigem ausust ja läbipaistvust.

Järjekindlalt mainisid kogemuslugusid kirjutanud soovi, et palgad ja palgavahemikud oleksid lihtsalt eelnevalt avalikud. Neil on erinevad põhjendused: näiteks 33-aastane naine toetab palkade avalikustamist, sest pärast mitut edukat kandideerimisvoorut tehti talle **liiga madal palgapakkumine**, kuid teades seda kohe, poleks ta konkurssi sisenenudki; ja ka 30-aastane naine, kellele tunduvad palka mitte märkivad firmad kahtlased, leiab, et see aitaks kohe **loobuda pakkumistest, mis ei rahulda**. 37-aastane naine aga sooviks palgavahemiku avaldamist töökuulutuses just selleks, et üldises olukorras orienteeruda ja palgaläbirääkimistel adekvaatselt toimida ning **teinekord mitte küsida liiga kõrget palka**, näiteks et osaleda huvitavas projektis, mille palgafond on väike. 65-aastane naine arvab, et töökuulutustes võiks olla palgavahemik märgitud, kuigi ta ei poolda kõigi palkade avalikustamist. Temaga nõustub 29-aastane mees, kes leiab, et töökuulutustes palgavahemiku avaldamine aitaks inimestel **tööturu trendides orienteeruda**, kuid arvab samuti, et päris avalik palgaandmestik poleks mõttekas, sest ahvatleks seda kuritegelikul eesmärgil kasutama. Sellised skeptilised suhtumised palkade läbipaistvuse suurendamisse peegeldavad juhtumiuuringu tulemusi (vt [4.2.1.4. Palkade läbipaistvus](#)). Siiski leiab ta, et mõnes asutuses võiks palgad asutusesiseselt avalikud olla. Sama meelt on 78-aastane naine, kes arvab, et üldiselt peaksid töötajate palgad kuuluma kaitstud isikuandmete alla, küll aga tuleks **avalikustada ametnike ning saadikute** palgad. 47-aastane naine leiab, et palkade avalikustamine tekitaks kahjuks liigset **kadedust**, seevastu 30-aastane naine leiab, et palgad peaksid olema avalikud, sest see aitaks tugevdada **avalikkuse kontrolli** - kui inimesed näevad, et samal kohal töötaval inimesel on neist kõrgem palk, saavad nad tööandja käest **aru pärida**. Seega, ta näib pooldavat, et suureneks otsuste läbipaistvust, isegi kui see ei viiks palkade ühtlustamiseni. 72-aastane juhtival kohal töötanud naine eelistab igal juhul **palgakujunduse läbipaistvust** organisatsioonis ja leiab, et palk peab olema alati vastavuses tööpanuse ja tulemuslikkusega, seda soost olenemata. Ehkki spetsialistina on ta harjunud meestega võrdsetel alustel edukalt konkureerima, tunnustab ta, et juhina on tal kujunenud ka oma **soolised eelistused**, nimelt sobida loomingulised tegevused paremini meestele, kuid kohusetundlikkust, vastutustunnet ja ülesannete täpset täitmist nõudvad tööd naistele - ja ta ei näi teadvustavat, et **see võib mingil hetkel võimendada SPL-i**, juhul kui näiteks loomingulisi tegevusi eeldavaid töid väärtustatakse kõrgemalt kui kohusetundlikkust nõudvaid töid. Sel juhul võib palgakujunduse läbipaistvus palkade erinevusi selgitada, kuid mitte õigustada, sest tööpanuse ja tulemuslikkuse kriteeriumide määratlemine on samuti subjektiivne. 33-aastane naine jagabki oma kogemusloos näidet, kus lisateenimise võimalusi

anti meestele, mitte aga naistele: palgakujunduse seisukohalt on see läbipaistev, kuid õiglust see ei taga ning SPL-i kindlasti suurendab.

Joonis 8. Palkade läbipaistvus kui võimalus SPL-i vähendamiseks: kogemuslugude jagajate vaade



Ootus läbipaistvuse ja palkade avalikustamise suhtes ilmestab hästi asjaolu, et mitmes kogemusloos rõhutati, et kolleegid ei tea üksteise palkasid ja neid töö ei arutata (33-aastane ja 65-aastane naine), näiteks seepärast, et kolleegid ei taha palkadest rääkida (30-aastane naine), või on palgast rääkimine isegi töölepingus keelatud (47-aastane naine). 29-aastane mees aga leiab, et kolleegidega palgast rääkimist pärsib pigem see, et igapäev on oma kogemus ja vilumused ja sellest moodustub palk, mis ei saagi kuidagi võrdne olla - seega ongi tema hinnangul **õiglane, et palka makstakse töötaja omaduste, mitte tema tehtava töö eest**. Selles raamistikus võiks leida ka õigustuse, miks tuleks meestele rohkem palka maksta lihtsalt meheks olemise kui spetsiifilise omaduse eest. Sarnast seisukohta väljendab oma kogemusloos 30-aastane naine oma ema näitel, kes on alati teeninud mehest vähem palka, peab seda loomulikuks, pole kunagi tahtnud rohkem teenida - ja eelistaks, et ei peaks üldse palgatööl olema, mõeldes endast eeskätt kui oma mehe naisest. Talle sekundeerib 78-aastane mees, kes leiab, et naise ülesanne ongi lapsi kasvatada ja leivateenimine peakski olema mehe vastutus.

### Kokkuvõte ja järeldused

- SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad võib grupeerida nelja teemasse: tööle kandideerimine, palgatõus edutamisel, palgaläbirääkimiste puudumine, juhina või kolleegina teadlik naiste toetamine palgaläbirääkimistel.
- Enamik kogemuste jagajatest näitas ebaõiglasena tajutud olukorras initsiatiivi midagi ette võtta (tüüpiliselt naistele tehtav soovitus), kuid jagatud kogemused illustreerivad, kuidas ka sel juhul ei pruugita soovitud tulemust saavutada. Olukorrad peegeldavad ebavõrdseid võimusuhteid töötaja ja tööandja vahel ning näitlikustavad, kuidas soovitusel naistele ise palgatõusu või väärilist palka küsida on problemaatilised.

## 5. KOKKUVÕTE JA JÄRELDUSED

Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks oli täiendada seniseid teadmisi soolise palgalõhe (SPL-i) kujunemisest Eestis, andes sissevaate mõningatesse olulistesse SPL-i kujunemise tagamaadesse. Tuvastasime ja avasime mehhanisme – mõttemustreid, diskursusi ja praktikaid – mis kujundavad SPL-i Eesti tööturul ja organisatsioonides. Keskendusime kolmele analüütilisele tasandile, kus SPL tekib, jätkub, süveneb või väheneb: makro- (riik), meso- (organisatsioonid) ning mikrotasandil (töötajad). Peamiseks andmekogumismeetodiks oli intervjuu. Kokku viidi uuringu raames läbi 63 intervjuud, milles osales 68 intervjuueeritut. Analüüsimeetodena kasutasime temaatilist analüüsi (Braun & Clarke 2006) ning Bacchi (2012) WPR lähenemist.

Järgnevalt anname kokkuvõtlikult ülevaate tuvastatud diskursustest ja praktikatest, mis üheskoos SPL-i mikro-, meso- ja makrostaanditel kujundavad.

### 5.1. Makro

Eesmärgiks oli selgitada, millised hoiakud ja diskursused esinevad SPL-i osas institutsionaalsel tasandil, avaliku sektori asutuste esindajate ning poliitikute vaates. Institutsionaalsete osapoolte diskursused/SPL-i raamistused on võtmetähtsusega, sest nende arusaamad probleemist ja selle lahendamise kohta kujundavad nende enda, nende organisatsioonide ja laiemalt avaliku sektori praktilisi tegevusi ja fookust selles valdkonnas. Eelkõige institutsioonide ja nende esindajate poolt väljendatud nn ametlik diskursus legitimeerib ja (taas)toodab ühiskonnas võimusuhteid ja domineerimist (van Dijk 2005: 353), aidates raamistada tööandjate, töötajate ning teiste osapoolte hoiakuid SPL-i kohta ning olla neile eeskujuks.

Institutsionaalse tasandi osapoolte seas ei olnud ühest arusaama SPL-i olemusest ja tagamaadest. Avaliku sektori organisatsioonide esindajate hulgas, kelle organisatsiooni vastutusala või kelle isiklikud tööülesanded puudutavad otseselt või kaudsemalt soolise võrdõiguslikkuse tagamise ja edendamise temaatikat, leidsid järgmised arusaamad SPL-ist:

- Esines mitmesuguseid ja kohati vastuolulisi arusaamu SPL-i olemusest ja tagamaadest, sealhulgas eksiarvamusi, mille kohaselt tekib SPL tööandja teadlike või tahtlike otsuste tagajärjel, samal ametikohal töötavate naiste ja meeste erineva tasustamise tulemusel.
- Valdavalt peeti SPL-i põhjuseks struktuurseid asjaolusid. SPL-i vähendamisel nähti olulist rolli riigil, peamiselt teavitustöö jm nn pehmete meetmete näol, kvoote ning muid tööandjale suunatud regulatsioone tauniti.
- Leidus SPL-i statistika kahtluse alla seadmist ning arusaama, et SPL-i on keeruline mõõta seetõttu, et töökohad ja ametid on „võrreldamatud“. See seisukoht osutab (eetilistele) dilemmadele ja kontseptuaalsetele raskustele, mida soolise võrdõiguslikkuse tagamisega tegelevad institutsionaalsed osapooled SPL-i määratlemisel ning probleemile lahenduste leidmisel kogevad. Leitakse, et teatud juhtudel on SPL õigustatud, kuna ametikohtade palgavõrdlus ei peaks alati toimuma organisatsioonisiselt, vaid arvestada tuleb nn laiema turuga, vaatamata sellele, et võrreldavad inimesed töötavad samal ametikohal. Teisisõnu, püütakse vaagida individuaalseid ja struktuurseid asjaolusid ja huve. Lõppkokkuvõttes toetab selline argumentatsioon siiski naiste ja meeste erinevat tasustamist tööturul, pidades paratamatuks ning isegi õigustades tööturu soolist segregatsiooni.

- Enda ja oma organisatsiooni rolli hindamisel SPL-i vähendamise osas esines kahte tüüpi hoiakuid ja praktikaid: proaktiivne ja passiivne.

Institutsionaalsel tasandil käsitlesime juhtumina SPL-i vähendamise eelnõu menetlust Riigikogus aastal 2018. Analüüsi tulemusena selgus, et:

- Otsustajate seas ei eitatud SPL-i kui probleemi esinemist Eestis. Erinevus ilmnes nende poliitiliste jõudude vahel, kelle meelest on tegemist mõõduka probleemiga (mida väidetavalt tahtlikult õhutatakse ja paisutatakse üle) ning nende vahel, kes peavad seda kiiret lahendamist vajavaks teravaks probleemiks.
- Erisused SPL-i käsitlemisel olid seotud poliitikute ja erakondade suhtumisega SVÕ problemaatikasse, lähtuvalt nende maailmavaatelistest seisukohtadest. Eristusid vastasseisud SPL-i kui probleemi tõsiduse tunnistamisel (ühelt poolt SDE, teiselt poolt EKRE) ning riiklike meetmete vajalikkuse tunnistamisel (ühelt poolt SDE, teiselt poolt Reformierakond).
- Analüüs eristas parlamendiarutlustes neli SPL-i diskursust, neist kaks olid domineerivad: „Võrdne tasu sama või võrdväärse töö eest” ning „Tööturu sooline segregatsioon ja naiste poolt tehtavate tööde madalam väärtustamine”.

## 5.2. Meso

### 5.2.1. Juhtumiuuring

Neljas organisatsioonis (koodnimedega LEPP, KUUSK, TAMM ja PAJU) läbi viidud juhtumiuuringu eesmärgiks oli selgitada, millised organisatsioonilised (argi)praktikad ja diskursused kujundavad SPL-i nendes organisatsioonides ning kuidas see toimub. Toome peamised tulemused välja järgnevate teemade kaupa, millesse juhtumiuuring sissevaate andis:

#### SPL-i mõtestamine

- Töötajate (sh juhtide) arvamused, teadmised ja suhtumised SPL-sse on heterogeensed, mis osutab sellele, et antud teemal ei ole veel tekkinud laia konsensust ning et arusaamad SPL-ist on alles kujunemisejärgus.
- SPL-ist ollakse teadlikud eeskätt ühiskonna tasandil, oma organisatsioonis seda pigem ei tajuta.
- Esindatud oli kogu positsioonide spekter suhtumises SVÕ ja SPL-i problemaatikasse – alates pooltõrjuvast teadmatuses kuni teadliku aktiivsuseni. Nendest erinevatest suhtumistest tulenevalt on töötajate ja juhtide motivatsioon SPL-iga tegelemiseks erinev.
- SPL-i mõtestamine toimus järgmiste tähendusväljade raames: sooline võrdõiguslikkus, sotsiaalne õiglus, majanduslik ratsionaalsus, naiste ja laste heaolu. Tähendusväljade paljusus võimaldab teavitustegevuses SPL-i problemaatikat raamistada erinevalt. Näiteks võib seda julgelt esitada väljaspool sootemaatikat, rõhutades sooneutraalset sotsiaalse õigluse perspektiivi (vt Saari 2013).

#### Palgakujundus

- Kuigi kõigis organisatsioonides leidis formaalseid palgakujundamise põhimõtteid, kujundavad need tegelikke palgapraktikaid vaid osaliselt. Tüüpilised on individuaalsed

palgakokkulepped ja -läbirääkimised, juhtidel on võtmeroll töötaja palga kujundamisel. Palkade kujundamisel mängivad märkimisväärselt rolli subjektiivsed ja vaikimisi soolistatud hinnangud tööde väärtuste kohta – üheks peamiseks kaalutluseks kõigis organisatsioonides on hinnang töötaja kasu(m)likkusele. Toetumine formaalse palgasüsteemi elementidele aga aitab neid subjektiivseid hinnanguid peita ja legitimeerib neid (Koskinen Sandberg 2017).

- Kõigil töötajatel ei ole võimalust värbamisel ega organisatsioonis töötades palga üle läbi rääkida – tüüpiliselt madalamatel, väheväärtustatud ja rutiinseid töid hõlmavatel ametikohtadel, kust leiab enamasti (vanemaid) naisi.
- Initsiatiiv palgatõusu küsimiseks lasub valdavalt töötajal, mis annab eelise kõrgematel kohtadel paiknevatele ja ühtlasi kõrgemapalgalistele, tüüpiliselt meestöötajatele, kelle töö tulemused paistavad paremini silma ja kelle ametikoht on organisatsiooni jaoks (sümboolselt) väärtuslikum.
- Individuaalsetes palgaläbirääkimistes tuleb töötajal tööandjale põhjendada oma “väärtust” organisatsioonile, mis tähendab üldjuhul seda, kui palju otsest kasu või kasumit ta organisatsioonile toob. Selline süsteem prioritseerib kõrgematel kohtadel paiknevaid kõrgemapalgalisi töötajaid, kelle ametikoht ja tööülesanded võimaldavad enam “silma paista” ja “lisaväärtust” luua. Tähelepanuta jäävad teised töökohad, mis on tegelikkuses niisamuti organisatsiooni toimimise seisukohalt asendamatud.

### Lisatasud

Lisatasusid maksti kõigis uuritud organisatsioonides. Konkreetsed lisatasude maksmise süsteemid erinesid mõnevõrra, kuid tuvastasime sarnaseid põhimõtteid, mis võivad tekitada ja süvendada SPL-i ning seda järgmistel viisidel:

- Lisatasusid saavad valdavalt juhtivatel või muul moel prestiižsetel ametikohtadel asuvad töötajad (valdavalt mehed), kelle tööd ja tööülesandeid peetakse organisatsiooni jaoks väärtuslikuks ehk üldjuhul rohkem kasumit sissetoovateks.
- Paljudel töötajatel – valdavalt madalamatel kohtadel paiknevatel ja rutiinsemate tööde tegijatel (tüüpiliselt naised) - ei ole oma ametikohast tulenevalt võimalik lisatasu saada. See tähendab, et nendel töötajatel ei ole võimalik oma palga suurust kujundada.
- Lisatasu makstakse sageli selliste tööülesannete eest, mida sooritatakse väljaspool tavapärast tööaega, mis teeb sellise töö sobivamaks neile, kellel on väiksem hoolitsuskohustus (tüüpiliselt meestöötajad).
- Lisatasude suurus ning saajad on suuresti üksikute juhtivtöötajate otsustada, mis teeb süsteemi subjektiivseks ja läbipaistmatuks ning võib juhi (teadvustamata) otsuste tulemusena suurendada SPL-i.

### Palkade läbipaistvus

- Kui käsitleda palkade avalikustamist skaalana, mille ühes otsas on palkade täielik läbipaistvus, ka organisatsioonisiselt, ning teises kõigi organisatsiooni töötajate palkade avalik kättesaadavus, pooldasid nii juhid kui ka töötajad pigem jäämist palkade läbipaistmatuse juurde. Valdavalt ei soovitud palkade avalikustamist organisatsioonisiselt ega ka väljapoole organisatsiooni. Erandina pooldati palgavahemiku (kuid mitte täpse palganumbri) avalikustamist organisatsiooni avalikes tööpakkumistes. Niisamuti leidis mõningaid töötajaid, kes olid isiklikule keerulisele palgaläbirääkimiskogemusele tuginedes palkade avalikustamisest huvitatud.



- Üheski uuritud organisatsioonis ei näinud juhtkond palgaläbipaistvuse suurendamiseks vajadust ning ei leidnud selleks valmisolekut.
- Palkade avalikustamisele vastuseisu põhjendamiseks kasutati peamiselt „võrreldamatute“ inimeste ja tööülesannete ning „unikaalsete“ ametikohtade diskursust, millega püüti edasi anda palkade avalikustamise keerukust organisatsioonis.
- Palga teemal samas organisatsioonis töötavate kolleegidega valdavalt ei räägita, peamiselt seetõttu, et seda peetakse isiklikuks teemaks, mille üle ei sobi arutada.
- Analüüsi tulemusel võib järeldada, et üleüldist valmisolekut palkade läbipaistvuse suurendamiseks töötajate ning eelkõige juhtide hulgas valdavalt ei ole.

### SPL-i tajutud olukord organisatsioonis, vähendamine ja ennetamine

- Ebavõrdsset kohtlemist ja ka SPL-i üldiselt taunitakse, kuid nende ärahoidmiseks ei astuta organisatsioonides konkreetseid samme.
- Kuna on ebaselge, kelle tööülesannete hulka peaks SPL-i ennetamine ja vähendamine kuuluma, on tulemuseks see, et ükski juht ei võta nendes küsimustes vastutust.
- Töötajad ei ole teadlikud SPL-i olukorrast organisatsioonis, kuna neil puudub info kolleegide palkade kohta, kuid nad usuvad, loodavad ja tunnetavad, et sellega ei ole organisatsioonis probleeme.
- Soolise ebavõrdsuse ja SPL-i olemasolu tundub töötajatele sõbraliku ja hoolivana näivas õhkkonnas väheusutav või isegi võimatu. Seega, teatud organisatsioonikultuuri elemendid (sõbralik õhkkond, kaasaegne kontor, kaugtöö võimalus jne.) aitavad SPL-i olemasolu maskeerida.
- Soolist ebavõrdsust ja SPL-i aitavad organisatsioonides taasluua kaks vastukäivat diskursiivset mehhanismi:
  - töötajate soolise erinevuse rõhutamine, millega õigustati soopõhist tööjaotust;
  - soopõhise eristamise ja soopõhiste piirangute eitamine organisatsioonis, mille abil püüti väita, et organisatsioon kohtleb sugusid võrdselt.
- SPL-i vähendamise osas toodi välja järgmiste osapoolte rollid: töötajad ise, tööandja ja riik.

### Värbamine

- Organisatsioonide värbamispraktikad võivad olla kas alles kujunemisjärgus või juba kinnistunud, kuid mõlemal juhul puudub organisatsioonides konsensus nende praktikate rakendamisel. Mitmed juhid ei ole endiselt veendunud potentsiaalselt SPL-i ennetavate praktikate vajalikkuses ega rakenda kokkulepitud regulatsioone.
- Organisatsioonides värbamisega tegelejad (eriti vahetud juhid) ei ole veel eriti teadlikud soostereotüüpide (paratamatust) mõjust värbamisprotsessile ega ole enamasti pidanud vajalikuks soolise mitmekesisuse ja tasakaalu saavutamiseks meetmeid tarvitusele võtta. Usk sellesse, et värbamisel võetakse arvesse ainult kandidaatide kompetentse, mitte tema sugu, on väga tugev.
- Mitmetel juhtudel lähtutakse värbamisel endiselt soostereotüüpsetest hinnangutest, mida ei vaidlustata.
- Isiklike tööpakkumiste tegemist vastandina avalike konkursside korraldamisele (mis võiksid aidata ennetada SPL-i) peetakse mitmes organisatsioonis aktsepteeritavaks praktikaks ning seda eriti kõrgematel hierarhiaastmetel asuvate positsioonide puhul.
- Värbamissituatsioonis satuvad eriti nõrka seisu madalamatele ja halvemini tasustatud positsioonidele kandideerivad töötajad, kelleks selles uuringus olid enamasti naised.

Võimalus värbamisprotsessis aktiivselt osaleda, k.a palga üle läbi rääkida on nendel puhkudel raskendatud, mis loob omakorda soodsa pinnase SPL-i tekkeks.

- Sugu puudutavat värbamisstatistikat ei tehta või see ei ole kõigile asjaosalistele üheselt kättesaadav.

### **Edutamine**

- Töötajate värbamine ja positsioonide vahel liikumine ei ole alati kuigi läbipaistev, mistõttu võib suurenda oht SPL-i tekkeks.
- Struktuursetest muudatustest organisatsioonide töökorralduses ja töötajate tööülesannetes ei teavitatud töötajaid alati õigeaegselt ning ametijuhendite ja muude töö sisu puudutavate dokumentide korrashoid ei olnud alati korrektne.
- Organisatsioonide struktuurimuudatuste toimudes ei pööratud tähelepanu soospektile, mistõttu võisid naised vaid antud muudatuste tõttu ametiredelil langeda.
- Töötajate koolitamine ja muul moel jõustamine ei olnud järjepidev ning pigem oodati töötajatepoolset initsiatiivi arenguks, mitte organisatsioonipoolset aktiivsust ja kaasamist.
- Juhi roll SPL-i kujundamisel alahinnati, samas kui selgusid mitmed juhused, kus juhtival kohal töötav ja värbamisega seotud inimene paistis silma soostereotüüpsete hoiakutega. Samas olid kõrged ootused töötajatele, kellelt eeldati motiveeritust, aktiivsust ning eneseteadlikke palganõudmisi.

### **Töötajate sooline jaotus, soopõhine tööjaotus, tööde ja töötajate väärtustamine**

- Uuritud organisatsioonides jaotuvad mehed ja naised erinevate ametialade ja positsioonide vahel üsna traditsiooniliselt, juhtivatel kohtadel töötas enam mehi.
- Organisatsioonides kasutusel olevad väärtuspunktisüsteemid ei ole sootundlikud ja võivad koos turupõhise palgauuringuga pigem soodustada SPL-i kestmist kui seda ära hoida.
- Kasutusele võetud väärtuspunktisüsteeme ei rakendata organisatsioonides järjepidevalt, mistõttu on võrdse palga kehtestamine raskendatud.
- Juhid on väga enesekindlad oma võimes määrata kõige erinevamate töötajate väärtust, arvestamata seejuures soostereotüüpiseerimise ohtudega.
- Sageli lähtutakse töötajate hindamisel eelduslikest bioloogilistest eripäradest, mis on soopõhised ja üldistavad, laskmata teha järeldusi konkreetse töötaja kompetentside kohta.
- Eelkõige väärtustatakse omadusi, mida seostatakse meestöötajatega, nagu pealehakkamine ja riskivalmidus.
- Soo ja soolise võrdsuse üle arutlemine töötajate töökohtade ning tööülesannete vahel jaotumise hindamisel võrdsustati sageli liigse soole keskendumise ning ebaõiglusega.
- Eriti ebasoodsas situatsioonis on need naistöötajad, kes asuvad organisatsiooni hierarhia madalamatel astmetel ning kelle tööd hinnatakse vähem väärtuslikuks.

Ülaltoodud praktikad ja hoiakud on omavahel põimunud, üksteist võimendavad ning kujundavad üheskoos ebavõrdsuse režiime (Acker 2006) organisatsioonides. Need režiimid kujunevad lokaalselt organisatsioonides (Tomaskovic-Devey & Avent-Holt 2016), välise makrokeskkonna mõjul. Juhtidel on ebavõrdsuse režiimide kujundamisel oluline roll – nad vormivad aktiivselt organisatsioonilisi praktikaid (Riaz 2015). Samas on nende agentsus piiratud: seda kujundab väline institutsionaalne keskkond (samas). Uuringu tulemused osutavad sellele, kuidas organisatsioonisisest palgasüsteemi (sh arusaamu palkade õiglusest) kujundab kogu tööturu kontekst – üheks oluliseks argumendiks mingi ametikoha palga kujundamisel oli selle „turuväärtus“

ehk arvestamine sellega, mida töötaja sarnase töö eest teistes organisatsioonides teeniks. Teisisõnu, organisatsioonilisi praktikaid vormib makrotasandil toimuv ning organisatsioonilised praktikad omakorda kujundavad makrotasandi norme (Riaz 2015). Tööandjate taolise piiratud agentsuse kontekstis võib küsida, et kas neil on võimalik makrotasandi mõjude ja piirangute valguses kujundada teistsuguseid praktikaid (Riaz 2015). Riazi (2015) väitel on probleemiks tööandjate vähene loovus, visioon ja sotsiaalne vastutustundlikkus, mille tõttu taasluuakse ebavõrdsust organisatsioonides ning seeläbi omakorda makrotasandil. Selle tulemusena jätkub sotsiaalset ja majanduslikku ebavõrdsust aktsepteeriv ja isegi julgustav süsteem (samas). Kuigi tööandjate agentsus on piiratud, ei ole see siiski olematu ning kindlasti on nende tegutsemisvõimekus normide kujundamisel suurem kui nn tavatöötajatel. Seega, isegi kui makrotasand ei ole soodne teatud muudatuste ja tavapärasest eristuvate praktikate elluviimiseks – selle uuringu kontekstis SPL-i vähendamine – on tööandjatel/organisatsioonide juhtkondadel siiski hulganisti võimalusi olemasolevate normide ja praktikate vaidlustamiseks.

### **Kuidas selgitada SPL-i erinevust (vahemikus 8%-58%) uuritud organisatsioonides?**

Juhtumiuuringu tulemuste põhjal toome välja mõned olulised aspektid, mis organisatsioonides SPL-i (erineva tulemusena) kujundavad:

- Juhtkonna väärtused: väikseima SPL-iga Pajus on töötajate võrdne kohtlemine mõnede juhtide jaoks oluline väärtus. Varasemad uuringud on osutanud, et organisatsioonide juhtide ideoloogilised eelistused kujundavad oluliselt organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilisi praktikaid (vt nt Battilana 2018).
- Reaalsed võimalused oma palga ühe läbi rääkida: mõnes organisatsioonis on neid rohkem ning need on kättesaadavad enamatele töötajatele. Näiteks toimuvad Pajus iga-aastased arenguveestlused, mille käigus tehakse juttu ka palgast.
- Töötajate sooline segregatsioon organisatsioonis: kuigi kõigis organisatsioonides (proportsionaalselt on kõige enam naissoost juhtivtöötajaid Lepas) koosneb juhtkond valdavalt meestest (vertikaalne sooline segregatsioon), on organisatsioonides vähem või rohkem horisontaalset segregatsiooni. Näiteks paistab Tamm silma sellega, et nais- ja meessoost töötajad on koondunud erinevatele ametitele, mida väärtustatakse ja tasustatakse erinevalt (meeste poolt tehtavat tööd kõrgemini). Horisontaalne segregatsioon on aga tunduvalt väiksem Pajus.
- Enam väljakujunenud palgasüsteem ja selle aluseks olevad praktikad (nt tööperestamine) vs muutuvad või ebaselged tasustamise põhimõtted. Ebastabiilsus (nt Kuuses suuresti projektipõhine töö ja vastav tasustamine).
- Soolise võrdõiguslikkuse põhimõtete väärtustamine ja kasutamine organisatsiooni töös: kõiki organisatsioone piirab SPL-i küsimuse lahendamisel see, et soolise võrdõiguslikkuse põhimõtted ei ole põimitud kõigi kasutusel olevate personali- ja juhtimispraktikatega ning neid ei rakendata ega teadvustata järjepidevalt. Organisatsioon Kuusk on astunud esimese sammu ja püüdnud need põhimõtted sõnastada.
- Läbipaistvad ja võrdsetel alustel kujundatud värbamis- ja edutamisprikad: kitsaste tutvusringkondade vältimine värbamisel annab kandideerimis- ja konkureerimisvõimaluse rohkematele ja erinevatele inimestele, sh naistele. Usalduslike suhete loomine töötaja ja tööandja vahel tööle asumisel ja positsioonide vahel liikumisel annab parema võimaluse kõigile töötajatele ning tööleandjatele oma ootuste väljendamiseks, vähendades võimalust ebaõiglase ja väärinformatsiooni põhinevate palgasituatsioonide tekkeks.

- Meestele omistatud omadused on sageli “ideaalse töötaja” (Acker 1990) või “ideaalse juhi” kuvandi puhul enam väärtustatud: heaks töötajaks olemisega kaasneb intervjuueeritavate arvates tihti riskivalmidus, autoriteetsus ja täielik tööle pühendumine (vastandina pere- ja tööelu ühitamisele) - omadused, mis seostatakse eelkõige meestega. Bioloogilist sugu peetakse seejuures tõise kompetentsi üle otsustamisel kohati määravamaks kui individuaalsete oskuste ja võimekuse hindamist.
- Tööperestamise põhimõtted, mis kinnistavad SPL-i: kui organisatsioonid lähtuvad eelkõige tööturul kehtivatest töödele kehtestatud hindadest, aitab see takistada peamiselt naiste poolt hõivatud kõrgemat palka väärivate töökohtade palgatõusu.

### 5.2.2. Juhtide vaade SPL-ile

- Juhtide SPL-i raamistused seostusid eelkõige järgmiste aspektidega: vanemlusega seonduvad meeste-naiste ebavõrdsed võimalused; vanemate inimeste ebavõrdne kohtlemine tööturul, meeste-naiste põhimõtteline erinevus vs erinevuse puudumine töö kontekstis, õigus loota, et tööelus loevad oskused ja pädevused.
- Nendes raamistustes ei kajastu tööandjate endi roll.
- Makro-, meso- ja mikrotasandil toodi esile järgmised SPL-i vähendamist takistavad asjaolud:
  - **Mikrotasandil:** meeste ja naiste erialavalikud; energiakulu töövälisele ja tööülesannete välisele asjadele; tööle pühendumine; palga tajumine töötasuna või tunnustusena;
  - **Mesotasandil:** organisatsiooni sammud soolise segregatsiooni vähendamiseks vs palgatasemete ühtlustamine võrdväärsel töödel; naiste „õige“ käitumise ootamine palgaläbirääkimistel, vs „valesti“ käituvate naiste toetamine; professionaalsesse arengusse ja erialasesse võrgustumisse panustamine või siis sellel ilmnevad takistused; meesnormikeskse organisatsioonikultuuriga sobitumine vs selle mitte-eeldamine;
  - **Makrotasandil:** minevikust tulnud praktikad ja põlvkondlik kuuluvus; regionaalsed erinevused Eesti sees ja teistest riikidest; tegevusvaldkondade ja sektorite erinevused, horisontaalne segregatsioon; institutsioonide roll, nt haridus ja pere; soostereotüübid; matsokultuuri eripärad.

### 5.2.3. Suhtumine digilahendustesse SPL-i vähendamiseks

Lisaks oli kvalitatiivse uuringu üheks eesmärgiks uurida, milline on (eelkõige tööandjate) valmisolek võimalike SPL-i vähendamise digitööriistade kasutamiseks.

- SPL-i võimalikesse digitööriistadesse suhtuti leigelt. Leiti, et kogu palgainfo, mida organisatsioonil vaja läheb, on olemas ning seda juba kasutatakse (eelkõige Fontese palgauuringu kaudu) ning selle kõrvale on keeruline midagi pakkuda. Digitööriistade võimalikku kasutamist tööandjate poolt saame hinnata ka juhtumiuuringu analüüsi tulemuste pinnalt. Selgus, et mitte üheski juhtumiuuringus osalenud neljast organisatsioonist ei ole juhid organisatsioonisisest SPL-i välja arvanud ega analüüsinud, kuna selleks puudub huvi või ei nähta selleks vajadust. SPL-i vähendamine ning laiemalt soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise tagamine organisatsioonides pole ühegi konkreetse töötaja ülesanne. Digitööriistad SPL-i vähendamiseks pakuvad võimalust SPL-i andmete täpsemaks kuvamiseks ja analüüsiks. Kui aga organisatsioonidel puudub huvi SPL

välja arvutada, on vähetõenäoline, et tuntakse huvi SPL-i paremini kaardistavate digitööriistade vastu.

- Esitati nii poolt- kui vastuargumente võimalike uute digilahenduste ja nende kasutamise kohta, millest mitmed olid üksteisele vastukäivad. Digilahenduste kasutamise vastuargumentid, mis takistavad SPL-i digilahenduste kasutamist: digilahendused kui „pealesurutud” meetmed, ebaselge kasutegur, ajamahukas ja keeruline kasutus, ebausaldusväärne, digilahendus ei suuda lahendada „võrdväärse töö” ja „võrdväärse töötaja” probleemi, tekitab ühiskonnas uusi pingeid, digilahendus ei tegele probleemi “tegeliku” tuumaga. Pooltargumentid, mis soodustavad SPL-i digilahenduste kasutamist: vajadus SPL-iga tegeleda, paindlikkus ja vajadustele kohandatavus, lihtne kasutada ja kiired vastused, usaldusväärne ja võrreldav, digilahendus aitab õiglusele kaasa, aitab soosteretüüpe vähendada, palkade avalikustamine aitab SPL-i vähendada.
- Vastuolulistest argumentidest võib järeldada, et võimalike digilahenduste osas valitseb skeptilisus ning puudub arusaam selle kohta, kuidas need lahendused võiksid realselt SPL-i vähendada. Seega peaks võimalike digilahenduste väljatöötamisel arvestama vajadusega neid sihtgruppidele põhjalikult tutvustada.

### 5.3. Mikro

Selle osa eesmärgiks oli uurida, millised on töötajate isiklikud kogemused SPL-iga ja hinnangud neile.

Kuna SPL on ühiskonnatasandi nähtus ning selle võimalik isiklik kogemine eeldab infot organisatsiooni SPL-i kohta (ehk võrdlust teiste töötajate palkadega), mis uuritud organisatsioonide töötajatel puudus, on indiviidi tasandil keeruline rääkida SPL-i otsesest kogemisest. Pigem saab rääkida palga ebaõigluse tajumisest sooaspektist, mis hõlmab erinevaid palga küsimise ja maksimisega seotud olukordi (palgaläbirääkimised jne), kus töötaja tunneb, et talle makstakse tema soo tõttu madalamat palka. Vaatluse all oli kaks töötajate gruppi.

#### A. Juhtumiuuringu raames intervjueritud töötajad

- Kuna SPL-i isiklikult kogeda on keeruline ning selliseid kogemusi ei osatud välja tuua, vormib näiline kogemuse puudumine töötajate arusaamu selle kohta, kui suure või laialatusliku probleemiga on soolise ebavõrdsuse ja SPL-i näol tegu. Kui soolist ebavõrdsust või SPL-i otseselt ei märgata või ei tajuta, järeldatakse, et see ei ole (suur) probleem või see ei puuduta töötajat ennast isiklikult. Järelduste tegemine SPL-i ulatuse ja probleemi tõsiduse kohta isiklike kogemuste olemasolu või puudumise pinnalt on levinud, kuid ebakorrektna viis selliste järelduste tegemiseks, kuna SPL-i puhul on tegemist struktuurse ja tüüpiliselt nähtamatuks jääva probleemiga.

B. Veebivormi kaudu kogutud SPL-i kogemuslood, mida jaganud inimestel on olnud isiklik kokkupuude palga ebaõiglusega. Kogemuslugude analüüsi eesmärgiks oli mõista, kuidas kirjeldatud kogemused SPL-i süvendavad või vähendada aitavad:

- SPL-i seisukohast kriitilised olukorrad võib grupeerida nelja teemasse: tööle kandideerimine, palgatõus edutamisel, palgaläbirääkimiste puudumine, juhi ja/või kolleegide teadlik naiste toetamine palgaläbirääkimistel.

- Enamik kogemuste jagajatest näitas ebaõiglasena tajutud olukorras initsiatiivi midagi ette võtta (tüüpiliselt naistele tehtav soovitus), kuid jagatud kogemused illustreerivad, kuidas ka sel juhul ei pruugita soovitud tulemust saavutada. Olukorrad peegeldavad ebavõrdseid võimusuhteid töötaja ja tööandja vahel ning illustreerivad, kuidas soovitused naistele ise palgatõusu või väärilist palka küsida on problemaatilised (ei päädi palgatõusu või muu positiivse tulemiga).

## 5.4. Kokkuvõtteks: SPL-i vähendamist takistavad hoiakud ja praktikad Eesti tööturul

Tööturul tegutsevad osapooled (eelkõige tööandjad ja organisatsioonid) ning tööturгу reguleeriv riik mängivad võtmerolli SPL-i kui laiaulatusliku ühiskondliku probleemi kujundamisel. Läbi oma praktikate ja hoiakute aitavad nad SPL-i süvendada või vähendada. Järgnevad asjaolud kujundavad Eesti tööturul SPL-i olulisel määral:

- Piiratud või isegi vaevarusaamade esinemine SPL-i kohta tööturul ja organisatsioonides.
- Arusaam palgast kui isiklikust asjast ning juhtide ja töötajate vastuseis palkade läbipaistvuse suurendamisele praktikas, kuigi retoorikas võidakse ideed palkade suuremast läbipaistvusest toetada.
- Tööde ja tööülesannete ebapiisav võrdlemine ja standardiseerimine organisatsioonides, selle asemel tööde, töötajate ja töökohtade unikaalsuse ja võrreldamatuse rõhutamine.
- Lähtumine „turul“ välja kujunenud palgatasemetest ja sellega kaasnev SPL-i põlistamine.
- Individuaalsed palgaläbirääkimised, kus initsiatiiv palgatõusu küsimiseks on jäetud töötaja kanda; palgaläbirääkimiste sisuline kättesaamatus eelkõige madalamatel ametikohtadel paiknevatele töötajatele (tüüpiliselt naistöötajad), töötaja kohustus põhjendada, miks ta palgatõusu „väärrib“.
- Individualistliku ideoloogia prevaleerimine töösuhetes, kus vastutus õiglase töösuhte eest on jäetud töötaja kanda; töötajate vähene omavaheline solidaarsus ning minimaalne koondumine ametiühingutesse.
- Tööandjate, töötajate ja ka riigi esindajate vastuseis töösuhete „ülereguleerimisele“, sh konkreetsetele SPL-i vähendavatele meetmetele (nt kvoodid, tööandja kohustus riigile raporteerida SPL-i seis).
- Organisatsioonides puudub üldjuhul süstemaatiline ja eesmärgistatud tegevus soolise võrdõiguslikkuse ja SPL-i küsimustega tegelemiseks, nendes küsimustes ei võta keegi vastutust.



## 7. SOOVITUSI SPL-I VÄHENDAMISEKS

Meie ettepanekud SPL-i vähendamiseks lähtuvad kvalitatiivse uuringu tulemustest ning eeldusest, et SPL on struktuurne, mitte individuaalne probleem, mille lahendamiseks on vaja süstemaatilist sekkumist eelkõige makro- ja mesotasanditel ehk ülalt alla. Seda seetõttu, et indiviidide agentsus tööturul on piiratud – nende võimalusi ja käitumist tööturul ja töösuhtes kujundavad suuresti makro- ja mesotasandil kehtivad normid ja tavad, sealhulgas soonormid. Kuna olemasolevad normid, hoiakud ja käitumisviisid muutuvad ilma struktuurse sekkumiseta liiga aeglaselt, on SPL-i vähendamiseks tarvilikud konkreetsed riiklikud meetmed ning tööandjate eesmärgistatud tegevused. Ka teiste riikide kogemused näitavad, et SPL ei vähene nn omasoodu, ilma riigi sekkumiseta. Enamikus riikides, kus sooline ebavõrdsus ja SPL on väiksemad kui Eestis, on selle probleemiga riiklikul tasandil aastaid süvitsi tegeletud ning olemas on vastav seadusandlus, konkreetsed eesmärgid riiklikes arengukavades ning muud toetavad mehhanismid (nt Rootsi).

### 7.1. Riigile

- **Tuleks kujundada SPL-i vähendamiseks konkreetseid sekkumisi, võttes enam eeskju teistes riikides kasutusel olevatest meetmetest:** näiteks palkade avalikustamise kohustus, mida laiendada ka erasektorile, ning nõue, et kõigi avalikus sektoris töötavate inimeste palgad on avalikud, olenemata nende töölepingu vormist, SPL-i raporteerimise kohustus tööandjatele vms. Sekkumismeetodid võivad olla nii tunnustavad ehk kutsuvad käitumist kordama kui ka sanktsioneerivad. Parema tulemuse tagab see, kui rakendatakse korruga nii eesrindlike esiletõstmist kui ka motiveeritakse mahajäänuid SPL-i probleemiga tegelema. Teisisõnu, meetmed peaksid olema süstemaatilised ja mitmekülgsed. Kuigi Eestis on juba kasutusel või kavandamisel mõningad soolist võrdõiguslikkust, sh SPL-i edendavad meetmed (nt peresõbralikkuse märgis tööandjatele, SPL-i valgusfoor), on need vabatahtlikud ning leiavad vähest kasutust. SPL-i vähendamiseks on aga vaja, et meetmed oleksid kohustuslikud. Näiteks osutab Suurbritannia kogemus (Murray jt 2017), et organisatsioonidele kohustuslikuks tehtud SPL-i andmete kogumine ja raporteerimine muutis organisatsioonide tavasid, sõltumata nende hoiakutest SPL-i suhtes: ettevõtte maine hoidmine ja sanktsioonide vältimise püüe kaalusid üle halduskoormuse suurenemise selle nõude täitmisel.
- **Võiks algatada ja tõhustada tööandjatele ning laiemalt tööelisele elanikkonnale, sh ka riigisektoris töötajatele, suunatud teavitustööd SPL-i puudutavate normide ja väärtuste kohta.** Tegevus võiks hõlmata soolise ebavõrdsuse ja SPL-i teemalisi täienduskoolitusi juhtidele ning värbamise või tööleaitamisega tegelejatele (personalitöötajad, Töötukassa teenusepakkujad jne). Seejuures tuleks vaidlustada piiratud arusaamu SPL-i kohta ja rõhutada SPL-i struktuurset olemust ning vähendada (eelkõige haavatavatele) (naissoost) töötajatele omistatud vastutust oma palga kujunemise eest. Selle asemel tuleks tuua esile privilegeeritud gruppide (sh tööandjate ja juhtide) ja organisatsioonide vastutus tagada töötajate võrdne kohtlemine. Samuti peaks tööandjatele meelde tuletama seadusest tulenevat kohustust hoida ära oma organisatsioonis sooline ebavõrdsus, mille üks olulisi indikaatoreid on SPL.
- **Riik võiks pakkuda tööandjatele soolise võrdõiguslikkuse seaduses toodud ülesannete täitmiseks (soolise võrdõiguslikkuse tagamine ja edendamine) selgeid soovitusi, ja nõuandeid selle kohta, kuidas SPL-i oma organisatsioonis monitoorida ja vähendada.** Töötada välja konkreetseid lahendusi, sh digilahendusi SPL-i vähendamiseks ning suunata tööandjaid neid kasutama. Toetada ja arendada edasi juba olemasolevaid lahendusettepanekuid, näiteks

SPL-i vähendamise eelnõus SPL-i valgusfoor ehk tööandjate abistamiseks planeeritav digitööriist, mis annab mitme registri andmete sünteesi põhjal informatsiooni üldise SPL-i kohta organisatsioonides.

## 7.2. Tööandjale

### 7.2.1. Teadlikkus SPL-ist, SPL-i vähendamine

- **Suurendada eelkõige juhtivtöötajate teadmisi SPL-ist.** Kuigi organisatsioonijuhtide seas on olemas üldine teadlikkus SPL-i olemasolust ühiskonnas ning seda nähtust taunitakse, ei ole tüüpiliselt selge, kuidas SPL oma organisatsioonis kajastub ning millised mehhanismid seda kujundavad. Teavitustöö peaks hõlmama väärarusaamade kummutamist SPL-i ja selle kujunemise asjaolude kohta (vt peamisi piiratud arusaamasid ülalpool).
- **Tööandjal tuleks astuda konkreetseid samme SPL-i väljaarvutamiseks organisatsioonis, saadud infot analüüsida ning töötajatele ausalt kommunikeerida, koos tegevuskavaga SPL-i vähendamiseks,** et töötajate ja tööandjate teadlikkus SPL-ist organisatsioonis ei põhineks oletustel. Kuna SPL on üks soolise ebavõrdsuse aspekt ja ilming, tuleb regulaarselt uurida ja monitoorida soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise olukorda organisatsioonis (mis on muuhulgas tööandjatele sätestatud kohustus soolise võrdõiguslikkuse seaduses) ja astuda konkreetseid samme probleemide lähendamiseks.
- **SPL-i vähendamine tuleks lisada mõne (juhtiv)töötaja tööülesannete hulka.** Juhtumiuuringust selgus, et isegi kui SPL-i peetakse põhimõtteliselt probleemiks ning nähakse selle vähendamise vajadust, ei kuulu see tegevus ühegi töötaja vastutusvaldkonda, mis tähendab, et selle küsimusega ei tegele organisatsioonis mitte keegi ning ükski juht ei võta ka vastutust. Seega on teada, põhimõtteline SPL-i taunimine ei vii konkreetsete sammudeni SPL-i vähendamiseks organisatsioonis.

### 7.2.2. Palgakujundus, sh lisatasude maksmine ja palkade läbipaistvus

- **Muuta organisatsiooni palgasüsteem, sh listasude maksmine, läbipaistvamaks ning töötajatele arusaadavamaks.** See hõlmab näiteks palgakomponentide (nt tööstaaž, kvalifikatsioon, kogemus, keelteoskus) määramist ning selgeid põhimõtteid nende komponentide arvestamise kohta palgakujunduses, samuti palgatasemete kujundamist ning nende põhjendamist töötajatele. Töötajatel peab olema selge, kuidas järgmise palgatasemeni jõuda, see otsus ei tohiks sõltuda juhi subjektiivsest hinnangust töötaja väärtuse kohta. Palgasüsteemi läbipaistvamaks ja töötajatele arusaadavamaks kujundamine aitab vältida olukordi, kus töötaja peab näitama initsiatiivi palgaläbirääkimiste algatamiseks ning tööandjale oma „väärtust“ põhjendada – tavad, mis on ebasoodsad eelkõige madalamalt tasustatud (naissoost) töötajatele.
- **Väärtustada ja õiglaselt tasustada nende töötajate panust, kes töötavad organisatsioonis madalamatel ametikohtadel ning teevad rutiinsemat tööd** (tüüpiliselt naised), kuid kelle tööta ei oleks võimalik organisatsiooni funktsioneerimine. See tähendab organisatsioonile „kasulike“ töötajate ringi laiendamist.
- **„Turust“ lähtumine palgakujunduses ei ole organisatsioonide jaoks alati paratamatu valik** – on võimalus tähtsustada õiglaseid töösuhteid (suurema) kasumi asemel.
- **Muuta palgainfo läbipaistvamaks, seda nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool** (nt töökuulutustes), lähtuvalt sellest, et palkade salastatus ei võimalda töötajatel adekvaatselt

oma organisatsioonis esinevat palgataset hinnata. See aga aitab alal hoida ja süvendada SPL-i, sest eelkõige naissoost töötajad ei ole piisavalt võimestatud õiglast töötasu küsima. Kuna palkade läbipaistvuse suurendamisele seisti vastu, mõelda läbi, kuidas seda tundlikult teha. Tööandja ei tohiks piirata – formaalsete ja mitteformaalsete reeglitega – palgainfo vahetamist töötajate vahel.

### 7.2.3. Värbamine ja edutamine

- **Seada sisse läbipaistvad ja võrdsetel alustel kujundatud värbamis- ja edutamistavad.** Seejuures soodustada värbamisprotsessi, mis seab olulisele kohale erinevate sugude kaasamise potentsiaalsete palgatavate hulka.
- **Pöörata tähelepanu interseksionaalselt ebasoodsas positsioonis olevatele töötajatele ja nende võimestamisele.** Kui organisatsioonis on vajaminevaid oskusi, mida näib kas naistel või vanematel töötajatel nappivat, tuleks neid otseste suunamiste abil võimestada, et tagada võrdsed võimalused karjääriredelil liikumiseks.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Aavik, K. (2015). *Intersectional Disadvantage and Privilege in the Estonian Labour Market: An Analysis of Work Narratives of Russian-Speaking Women and Estonian Men*. Doktoritöö Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Aavik, K. (2017). Doing Neoliberalism on Campus: The Vulnerability of Gender Equality Mechanisms in Estonian Academia. *Gender a výzkum / Gender and Research* (18)1: 130–153.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4(2): 139-158.
- Acker, J. (1992) Gendering organizational theory. In Mills, A.J. and Tancred, P. (eds) *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA: Sage, 463–72.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society* 20: 441–464.
- Aizer, A. (2010). The gender wage gap and domestic violence. *American Economic Review*, 100(4), 1847-59.
- Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G., & Lindberg, M. (2018). Constituting gender and gender equality through policy. *Equality, diversity and inclusion: An international journal*.
- Annis, B., & Nesbitt, R. (2017). *Results at the top: Using gender intelligence to create breakthrough growth*. John Wiley & Sons.
- Anspal, S., Kraut, L., & Rõõm, T. (2010). *Sooline palgalõhe Eestis: empiiriline analüüs. Uuringuraport*. Tallinn: Eesti Rakendusuuringute Keskus CentAR, Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, Sotsiaalministeerium.
- Arnault, E. J., Gordon, L., Joines, D. H., & Phillips, G. M. (2001). An experimental study of job evaluation and comparable worth. *ILR Review*, 54(4), 806-815.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Bacchi, C. (1999). *Women, Policy and Politics*. The Construction of Policy Problems. London: Sage.
- Bacchi, C. (2012). Introducing the 'What's the problem represented to be?' approach. *Engaging with Carol Bacchi: Strategic interventions and exchanges*, 21-24.
- Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2019). *Pay transparency and the gender gap* (No. w25834). National Bureau of Economic Research.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.
- Benschop, Y. Ja Verloo, M. (2011). Gender Change, Organizational Change and Gender Equality Strategies. In: Emma Jeanes, David Knights and Patricia Yancey-Martin (Eds.): *Handbook of Gender, Work and Organization*. London: John Wiley, 277-290.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., Wolfenzon D. (2020). Do firms respond to gender pay gap transparency? *NBER Working Paper Series* 25435.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77–101
- Brekhus, W. (1998). A Sociology of the unmarked: Redirecting our focus. *Sociological Theory* 16(1): 34–51.

- Bushell, M., Hoque, K., & Dean, D. (2020). *The Network Trap: Why Women Struggle to Make it into the Boardroom*. Springer Nature.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Butler, J. (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. London: Routledge.
- Cassese, E.C., Barnes, T.D. ja Branton, R.P. (2013) *Pay Equity at the Crossroads: Intersectionality and Support for Fair Pay Policies*. Visions in Methodology Meeting.
- Castagnetti, C., Rosti, L., & Töpfer, M. Discriminate me—If you can! The disappearance of the gender pay gap among public-contest selected employees in Italy. (2020). *Gender, Work & Organization*.
- Cho, S., Crenshaw, K. W., & McCall, L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 38(4), 785-810.
- Collinson, D., & Hearn, J. (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization* 1(1): 2–22.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and sex: A Black Feminist Critique of Anti-discrimination Doctrine, Feminist Theory and Anti-racist Politics. *University of Chicago Legal Forum* 140: 139–167.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. *Stanford Law Review* 43(6): 1241–1299.
- Cross, K.P. (1981). *Adults as learners*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology* 11(1): 100.
- Eik, L., Ender, J., Hillep, P., Kulla, K. & PärnaLepp, R. (2017). *Võrdse kohtlemise edendamise kohustuse teadlikkus ja rakendamine ministeeriumides*. Eesti Uuringukeskus.
- ENÜ (Eesti Naisteühenduste Ümarlaura Sihtasutus). 2019. Mida tähendab võrdse töö eest võrdne palk? Tallinn
- ENÜ (Eesti Naisteühenduste Ümarlaura Sihtasutus). 2019. Mis on ja mida näitab sooline palgalõhe? Tallinn.
- ENÜ (Eesti Naisteühenduste Ümarlaura Sihtasutus). 2012. Soostereotüübid varjavad individuaalsuse ja piiravad valikuvõimalusi. Tallinn.
- Espenberg, K., Aksen, M., Lees, K., & Puolokainen, T. (2014). *Palgaerinevuste statistika parem kättesaadavus. Soolise palgaerinevuse analüüs*. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE.
- European Institute for Gender Equality (2018). *Study and work in the EU: set apart by gender. Review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurostat (2018). *Gender Pay Gap Statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics)
- Evans, K. (2007). Concepts of bounded agency in education, work, and the personal lives of young adults. *International Journal of Psychology*, 42(2), 85-93.
- Evans, K. (2017). *Bounded Agency in Professional Lives*. In: *Agency at Work. Professional and Practice-based Learning*. M. Goller, S. Paloniemi (toim.). Springer, Cham, 17–36.

- Fagan, W. T. (1991). *Understanding learning participation in adult literacy programs*. St. Johns, NL: Memorial University of Newfoundland and Labrador. ERIC Reproduction Document ED 333 108.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Figart, D.M., Mutari, E. and Power, M. (2002). *Living Wages, Equal Wages: Gender and Labor Market Policies in the US*. London and New York: Routledge.
- Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review* 14(1): 36-72.
- Fotaki, M., Islam, G., & Antoni, A. (Eds.) (2019). *Business ethics and care in organizations*. Routledge.
- Frankenberg, R. (1997). *Displacing whiteness: Essays in social and cultural criticism*. Durham, NC: Duke University Press.
- Hearn, J. (2004). From hegemonic masculinity to the hegemony of men. *Feminist Theory* 5(1), 49–72.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology* 93: 189–198.
- Hennink, M., Kiiti, N., Pillinger, M., & Jayakaran, R. (2012). Defining empowerment: perspectives from international development organisations. *Development in Practice* 22(2): 202-215.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hobson, B. (2013). *Worklife balance: the agency and capabilities gap*. Oxford: OUP Oxford.
- Hughes, C., Clouder, L., Pritchard, J., Purkis, J., & Barnes, V. (2007). Caring Monsters?. In *Challenges and negotiations for women in higher education*. Springer, Dordrecht, 131-147.
- International Labour Organization (2008). Promoting Equity. GENDER-NEUTRAL JOB EVALUATION FOR EQUAL PAY: A STEP-BY-STEP GUIDE. Geneva, international Labour Office.
- Jørgenson, M., Phillips, L., J. (2002). "Laclau and Mouffe's Discourse Theory". In: M. Jørgensen, & Louise J. Phillips (Eds.). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: SAGE Publications, 24–60.
- Kalantari, B. (1995). Dynamics of job evaluation and the dilemma of wage disparity in the United States. *Journal of Business Ethics*, 14(5): 397-403.
- Kallas, K., Kaldur, K., Raudsepp, M., Roosalu, T. & Aavik, K. (Toim.) (2013). *Võrdse kohtlemise edendamise ja teadlikkuse Eestis*. Tartu: Balti Uuringute Instituut.
- Kallaste, E., Karu, M., Kraut, L. & Turk, P. (2010). *Sooline palgalõhe Eestis: juhtumite uuringud*. Uuringuraport. Eesti Rakendusuuringute Keskus CENTAR, Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, Sotsiaalministeerium.
- Khoreva, V. (2011). Gender pay gap and its perceptions. *Equality, Diversity and Inclusion* 30 (3): 233-248.
- Kimmel, M. (2011). *The Gendered Society*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Koskinen Sandberg, P. (2017). Intertwining gender inequalities and gender-neutral legitimacy in job evaluation and performance-related pay. *Gender, Work & Organization*, 24(2): 156-170.
- Lorber, J. (2011). Ch.3 "Seeing Is Believing: Biology as Ideology," pp. 11-18 in *The Gendered Society Reader*, Ed. M. Kimmel, A. Aronson, A. Kaler. Ontario: Oxford University Press.



- Lykke, N. (2011). Intersectional analysis: Black box or useful critical feminist thinking technology. *Framing intersectionality: Debates on a multi-faceted concept in gender studies*.
- Masso, J., Meriküll, J., Vahter, P. (2020). *The role of firms in the gender wage gap*. University of Tartu, School of Economics and Business Administration. Working Paper No. 120, 2020.
- Maxwell, J. (2009). "Designing a Qualitative Study". In L. Bick & D. J. Rog (Eds), *Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Chapter 7, 214- 253.
- McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social networks*, 33(4), 317-330.
- Merton, Robert K. (1968). The Matthew Effect in Science. *Science* 159 (3810): 56–63.
- Mikko, M. (2013). Sooline palgalõhe Eestis vajab lahendust. RiTo nr 28, 2013.
- Moss-Racusin, C., Dovidio, J., Brescoll, M., Graham, V., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109: 16474–16479.
- Murray, J., Rieger, P. & Gorry, H. (2017). *Employers' understanding of the gender pay gap and actions to tackle it*. OMB Research, commissioned by the Department of Education.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. London and Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Padavic, I., & Reskin, B. F. (2002). *Women and men at work*. Pine Forge Press.
- Pajumets, M., Roosalu, T. (2015). Naisena võõras akadeemias: Kesk- ja Ida-Euroopa-päritolu naisteadlased problematiseerimas soolist võrdõiguslikkust Rootsi ülikoolides. *Ariadne Lõng: nais- ja meesuuringute ajakiri*, XV (1/2), 21–36.
- Praxis (2010). Soolise palgalõhe uuring.
- Rake (2014). Palgaerinevuste statistika parem kättesaadavus. Soolise palgaerinevuse kättesaadavus.
- Raudvere, K. (2017). *Eesti teadustöötajate keskmine brutokuupalk*. Tartu: Eesti Teadusagentuur.
- Riaz, S. (2015). Bringing inequality back in: The economic inequality footprint of management and organizational practices. *Human Relations*, 68(7), 1085-1097.
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Ridgeway, C. L. (2009). Framed before we know it: How gender shapes social relations. *Gender & society*, 23(2), 145-160.
- Rõõm, T., & Kallaste, E. (2004). *Men and Women in the Estonian Labour Market: An Assessment of the Gender Wage Gap*. PRAXIS Center for Policy Studies.
- Saari, M. (2013). Promoting gender equality without a gender perspective: problem representations of equal pay in Finland. *Gender, Work, and Organization* 20(1), 36-55.
- Sanders, M., Hrdlicka, J., Hellicar, M., Cottrell, D., & Knox, J. (2011). *What stops women from reaching the top? Confronting the tough issues*. Bain & Company, Inc.
- Scott, R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2016 (2016). Turu-uuringute AS.
- Soolise võrdõiguslikkuse programm 2018-2021. Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium.
- Sotsiaalministeerium (2018). Mis on sooline võrdõiguslikkus? <https://www.sm.ee/et/sooline-vordõiguslikkus-0>

- Statistikaamet (2018). Sooline palgalõhe oli eelnenud aastaga samal tasemel. <https://www.stat.ee/et/uudised/pressiteade-2018-053>
- Statistikaamet (2020). Sooline palgalõhe väheneb, aga visalt. <https://www.stat.ee/et/uudised/pressiteade-2020-087>.
- Stulmacher, A.F. & Walters, A.E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 52: 653-677.
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tomaskovic-Devey, D., & Avent-Holt, D. (2016). Observing organizational inequality regimes. In *A Gedenkschrift to Randy Hodson: Working with Dignity*. Emerald Group Publishing Limited.
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons* 60(4): 529-539.
- Turk, P. (2011). Soolise palgalõhe vähendamine on aeganõudev protsess. RiTo nr 23, 2011.
- Turk, P., Anniste, K., Masso, M., Karu, M. & Kriger, T. (2015). *Uuring soolise võrdõiguslikkuse seaduse rakendamise kohta tööandjate seas ja indikaatorite väljatöötamine seaduse mõjude hindamiseks*. Uuringuaruanne. TNS Emor.
- Täht, K., Unt, M., Roosalu, T., Lauri, T., Klesment, M., Rokicka, M., Kuldkupp, E., Nõmm, S. (2019). *Soolise palgalõhe kirjeldamine ja seletamine. Tehniline ülevaade*. Rasi toimetised nr 10. Tallinna Ülikool.
- van Dijk, T. A. (2005). "Critical Discourse Analysis". In: D. Schiffrin, D. Tannen and H. E. Hamilton (Eds). *The Handbook of Discourse Analysis*. Blackwell Publishers Ltd: Malden, Massachusetts, 349-371.
- Verloo, M. (2005). Mainstreaming Gender Equality in Europe. A Critical Frame Analysis Approach. *The Greek Review of Social Research*, 117: 11-34.
- Verloo, M., Lombardo, E. (2007). Contested Gender Equality and Policy Variety in Europe: Introducing a Critical Frame Analysis Approach. Rmt: Verloo, M. (toim.), *Multiple Meanings of Gender Equality: A Critical Frame Analysis of Gender Policies in Europe*. Central European University Press.
- Zach, L. (2006). Using a multiple-case studies design to investigate the information-seeking behavior of arts administrators. *Library trends* 55(1): 4-21.
- Zhang, Y., & Hou, L. (2012). The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations* 65(11), 1487-1508.
- West, C., Zimmerman, D. (1987). Doing Gender. *Gender and Society* 1(2): 125-51.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F. (2009). *Organizational Ethnography. Studying the Complexity of Everyday Life*. London and Thousand Oaks: SAGE Publications.

## LISA 1. JUHTUMIUURINGU ORGANISATSIOONIDE VALIKUKRITEERIUMID

Järgnevad kriteeriumid aitavad kujundada juhtumiuuringu valimit. Lõpliku valimi puhul sai otsustavaks organisatsioonide reaalne valmisolek uuringus osaleda.

### PIIRKOND

- Võrreldes Tallinnaga teenitakse Eesti maakondades madalamaid töötasusid, kuid naiste töötasu väheneb Tallinnast mujale liikudes meestest vähem (Espenberg jt 2014).

### SUURUS

- Rõõm & Kallaste 2004 leidsid, et kuni 20 töötajaga või 20-200 töötajaga ettevõttes on võrreldes üle 200 töötajaga ettevõttega väiksem palgalõhe. Ka Espenberg jt 2014 uuring põhimõtteliselt toetab seda leidu: naised kaotavad väiksemas ettevõttes (vähem kui 50 töötajat) töötades oma töötasus vähem kui mehed. Palgalõhe jääb püsima.
- Suurema töötajate arvuga organisatsioonides on keskmiselt väiksem palgalõhe kui väiksemates (Praxis 2010), kuid selgitamata palgalõhe osas on seos vastupidine - väikefirmade puhul selgitavad meeste ja naiste vahelised erinevused ametites suuremat osa palgalõhest kui suurte ettevõtete puhul ning väikefirmade puhul mängib vertikaalne segregatsioon palgalõhe tekitamisel suuremat rolli.

### OMANDIVORM

- Erasektoris töötavad mehed teenivad rohkem kui avalikus sektoris töötavad mehed (Rõõm & Kallaste 2004). Naiste palgad olid era- ja avalikus sektoris võrreldavad, see aga tähendab, et erasektoris on SPL suurem kui avalikus sektoris.
- Avaliku sektori organisatsioonides on Eestis suurem SPL kui erasektoris (Täht jt 2019: 28-29).
- Välisomandis olevate ettevõtete palgalõhe on suurem kodumaises omandis olevate ettevõtete palgalõhest (Espenberg jt 2014).
- „Nii riigile kui ka kohalikele omavalitsustele kuuluvates asutustes ja ettevõtetes palgalõhe väiksem kui Eesti või välismaa eraõiguslikele isikutele kuuluvates ettevõtetes.“ (Statistikaamet 2018).
- „Kui võrrelda avalikku sektorit (riigile ja kohalikele omavalitsusele kuuluvad asutused ja äriühingud) ja erasektorit (Eesti ja välismaa eraõiguslikele isikutele kuuluvad ettevõtted), siis oli palgalõhe nii avalikus kui ka erasektoris samal tasemel – vastavalt 22,4% ja 22,0%.“ (Statistikaamet 2018).

### TEGEVUSALAD

- Ettevõtte tegevusala puhul erisused niisamuti olemas, aga referentgrupid kehvad (Espenberg jt 2014, eelnevate uuringute kokkuvõte).
- Palgalõhe on suurim finantssektoris, väikseim avalikus halduses (Praxis 2010; Täht jt 2019: 28).

- 2017. aastal oli kõige suurem SPL finants- ja kindlustustegevuses, kus võrreldes eelnenud aastaga suurenes meestöötajate brutotunnitasu, samal ajal jäi naistöötajate brutotunnitasu suhteliselt samale tasemele (Statistikaamet 2018).
- „Sooline palgalõhe suurenes 2016. aastaga võrreldes kõige rohkem finants- ja kindlustustegevuses (5,2 protsendipunkti), veonduses ja laonduses (5,1 protsendipunkti) ning kutse-, teadus- ja tehnikaalases tegevuses (4,2 protsendipunkti)“ (Statistikaamet 2018).
- Sektoris esinev SPL: tegevusala valikul lähtusime palgatasemest ja SPL-i määra, lähtume Statistikaameti andmetest (Statistikaamet 2018).

#### AMETIALAD JA POSITSIOONID

- Ametialade ja positsioonide segregatsioon organisatsioonis tekitab potentsiaalselt suurema palgalõhe. Kui seda palgalõhe komponendina mitte arvesse võtta, aitab selgitamata palgalõhet „vähendada ameti- ja tegevusala kirjeldavate muutujate regressiooni lisamine, mille kaudu võetakse arvesse meeste ja naiste horisontaalset ja vertikaalset segregatsiooni tööturul“ (Praxis 2010). Seega võib öelda, et tööpoolest on olulised nii horisontaalne kui ka vertikaalne segregatsioon. Mitte ainult organisatsiooni tegevusvaldkond, vaid ka osakondade omavaheliste palgatasemete erinevused on olulised.
- Enspenberg jt 2014 uuringu eelnevate uuringute kokkuvõtte sedastab ka selged palkade erinevused ametialade võrdluses, ühel juhul referentgrupiks juhid, teisel juhul lihttöölised (lk 34-36).
- Juhtival kohal töötades teenivad naised vähem kui mehed (Praxis 2010). Seega tuleb vaadelda, milline on juhipositsioonide jaotumine. Üldine SPL väljendab küll klaaslage (naised on harvem kõrgemapalgalisel juhitööl kui mehed), kuid selline olukord esineb ka ametialade sees.

## LISA 2. ÜLEVAADE UURINGUS ESINDATUD ORGANISATSIIONIDEST

Organisatsioon (koodnimi)	Tegevusala EMTAK järgi	Suurus <sup>a</sup>	Sektor ja omandivorm			Naiste osakaal (%)		Sooline palgalõhe (%)			
			Avalik	Era		organisatsioon <sup>b</sup> (2019)	kitsal tegevusalal (2014)	organisatsioon <sup>d</sup> (2019)	kitsal tegevusalal (2014) <sup>12</sup>	laial tegevusalal (2018) <sup>13</sup>	laial tegevusalal (2019) <sup>14</sup>
				Eesti	välismaine						
Osalesid juhtumiuuringus: intervjuud personali-juhi, juhtide ja töötajatega	LEPP	O. Avalik haldus ja riigikaitse (O84)	suur	x		83	62	23	9	7	8
	KUUSK	M. Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus (M72)	keskmine	x		44	57	25	21	17	8
	PAJU	C. Töötlev tööstus (J24)	keskmine		x	24	14	8	-2	27	24
	TAMM	K. Finants ja kindlustus (K65)	suur		x	78	71	58	33	32	27
Ei osalenud juhtumiuuringus: intervjuud ainult personali-juhiga	VAHER (2)	K. Finants ja kindlustus (K65)	suur		x	75	71	NA	33	32	27
	HAAB (6)	J. Info ja side (IT, tarkvaraarendus) (J62)	suur		x	20	25	NA	22	25	24
	PÄRN (7)	J. Info ja side (IT, tarkvaraarendus) (J62)	suur		x	<40	25	NA	22	25	24
	KASK (4, 5)	K. Finants ja kindlustus (K64)	suur	x		41	67	NA	41	32	27
	MÄND (3)	G. Jaekaubandus (J47)	keskmine	x		80	82	NA	14	31	29

<sup>a</sup> Suurus: Mikro (alla 10 töötaja), väike (alla 50), keskmine (50-249), suur (vähemalt 250); <sup>b</sup> Töötajate sooline jaotus: M=meeste ülekaal (>40%), N=naiste ülekaal (>40%), NM=meeste ja naiste tasakaal (kumbagi vähemalt 40%); <sup>c</sup> kitsas tegevusala – EMTAK kolmekohaline kood (nt J47 - jaekaubandus); lai tegevusala – EMTAK ühekohaline kood (nt J - Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont); <sup>d</sup> SPL = sooline palgalõhe, mis arvestab kõigi naiste ja kõigi meeste palkade suhet (arvestamata töökoormust, ametiastet, ametikohta, vms); arvatud organisatsioonide jagatud palgaandmete põhjal. „väike”, kui alla 15%; „suur”, kui 16-25%; „väga suur”, kui 26% ja enam.

<sup>12</sup> Statistikaameti TSU uuringu andmetel, analüüsitud REGE TP5 aruandes (Täht 2019)

<sup>13</sup> Statistikaamet, 2019 (analüüsitud 2018 oktoobri seisuga)

<sup>14</sup> Statistikaamet, 2020 (analüüs 2019 seisuga) <https://www.stat.ee/pressiteade-2020-087>

## LISA 3. JUHTUMIUURINGU VÄLISELT UURINGUS ESINDATUD ORGANISATSIOONID JUHTIDE PILGU LÄBI

VAHER	MÄND	KASK	HAAB	PÄRN
Finants ja kindlustus	Jaekaubandus	Finants ja kindlustus	Info ja side ( <i>IT+ tarkvara-arendus</i> )	Info ja side ( <i>IT+ tarkvara-arendus</i> )
SPL tegevusalal: 27%	29%	27%	24%	24%
SPL: andmed puuduvad	SPL: andmed puuduvad	SPL: andmed puuduvad	SPL: andmed puuduvad	SPL: andmed puuduvad
Naisi: 75%	80%	41%	20%	<40%
u 75% naisi, tippjuhtkonnas pooled naised, esmatasandi juhid enam naisi, kesktasandil mehi	u 80% naised, osadesse „naiste“ ametitesse otsitakse sihilikult ka mehi	u 40% naised; tippjuhtkonnas mehi enam, madalama tasandi juhtidel sooline tasakaal	u 20% naised, töötatakse parema tasakaalu nimel	Meeste ülekaal, eesmärk mehi-naisi 50:50
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajalooga (rahvusvaheline) organisatsioon (Eestis keskmine staaž 10a)</li> <li>• Värbamistelt ootab „ uut verd“, kuid edutab ka sisemisi kandidaate</li> <li>• Lame struktuur-vertikaalse asemel horisontaalne karjäär</li> <li>• Palga määramisel lähtutakse palgaturu infost ja sisemisest õiglusest</li> <li>• Makstakse ametikoha väärtuse järgi</li> <li>• Värbamisel meestest ja turust vähem palka küsinud naisi julgustatud (tagasisides) rohkem küsima</li> <li>• Palga ümbervaatamine 1 kord aastas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sooline segregatsioon</li> <li>• Kasvav, laienev ettevõte</li> <li>• SPL pole arvutanud</li> <li>• ‘Noored’ tahavad arenguestlustusi, kodu-kontorit, palga avalikustamist</li> <li>• Ametil tasumäär paigas, aga..</li> <li>• Lisaülesanne toob lisatasu – <i>see ei sõltu soost</i>, mis ülesandeid keegi lisaks teeb</li> <li>• Kõrgematel positsioonidel ‘lähtume inimesest, mitte soost’</li> <li>• Töötajad kui ühteoidev pere - oleme kolleegid</li> <li>• Igapäevases töös vaja ühtne meeskonna otsus saada, et kõik oleks kaasatud ja ‘ei läheks liiga mugavaks’</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noor, kasvav (rv) ettevõte</li> <li>• SPL pole arvutanud</li> <li>• Sooline segregatsioon</li> <li>• Soolise tasakaalu eesmärk 50:50, sh tehnilistes rollides</li> <li>• Teadlikult edendatakse võrdset kohtlemist, et hoida kultuuri-et oleks eri vaatevinklid</li> <li>• Töö juhtidega</li> <li>• <i>Meile endale oluline</i>, ka ettevõtte kultuuris, juhtkonnas, kui ka investorite poolt on oluline (on meelde tuletatud)</li> <li>• Kiire suur kasv ja <i>kasvuvalud</i> – ‘uued juhid vajavad org väärtuste osas harimist’</li> <li>• Ei tea, mis e-v SPL on - igal positsioonil määratud palgavahemik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noor, kasvav (rv) ettevõte</li> <li>• SPL pole arvutanud</li> <li>• Väga aktiivselt toetatakse soolist võrdõiguslikkust</li> <li>• Palju eri meetmeid, sh võrdse kohtlemise, boonuste, peresõbralikkuse jms osas</li> <li>• „Pole palgalõhet“ – kuna on vahemikud, väärtustatakse tööd, ametikohta</li> <li>• Tugev toetus SV ja SPL meetmetele rahvusvahelisel juhtimistasandil</li> <li>• Naisteklubid üksteise toetamiseks</li> <li>• Töökeskkond kaasaegne</li> <li>• Erinevad hüved ja boonused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noor, kasvav (rv) ettevõte</li> <li>• Väga aktiivselt toetatakse soolist võrdõiguslikkust</li> <li>• Teadlik juhtimiskultuur, töö juhtidega</li> <li>• Palju eri meetmeid, nt paindlikkus, kodukontor</li> <li>• Peresõbralik-kus pole seni prioriteet</li> <li>• Palgad ei ole töötajale avalikud, aga tasemetel tuginev palgasüsteem on läbipaistev</li> <li>• Tugev toetus SV-le ja SPL vähendamisele, sh rahvusvahelisel juhtimis-tasandil</li> <li>• Piirkondlikult töötajad võrdlemisi killustatud, koostöö raskendatud</li> </ul>



VAHER	MÄND	KASK	HAAB	PÄRN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analüüsitakse soolisi erinevusi ja püütakse neid minimeerida, kuid „mängu tulevad muud kompetentsi ja <i>performance</i> i elemendid”</li> <li>• Töötajad palku ei tea, kuid teavad filosoofiat – et järgitakse võrdsust, õiglust, turgu ja st Fontese palgauuringut</li> <li>• Juhtidel firma tulemustest sõltuvad boonused, müügitöötajail oma tulemustest sõltuvalt</li> <li>• Lisahüved: tervisekindlustus, haiguspäevad, sporditoetus, talvepuhkus, peresündmused</li> <li>• Peresõbralikkus pole fookuses</li> <li>• Paindliku töötaja ja kodukontori võimaldamine</li> <li>• Naistesse kehvemini suhtumist <i>vähe</i>, pigem probleemi ei ole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodukontori võimalus osadele töötajatele</li> <li>• Teistel erandita vahetustega töö, et oleks võrdsem</li> <li>• Regulaarseid arenguveestluseid (palga ülevaatamisega) ei ole</li> <li>• Peresõbralik; emadele ei sobi töö vahetustega</li> <li>• Eraldi SV osas või SPL osas pingutusi teadlikult ei tehta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iga-aastane palga ümbervaatamine</li> <li>• Vaadatakse kogemust, tehnilisi teste ja nende põhjal määratakse palk antud ametikoha vahemikus ning tehakse edutamise ettepanekuid</li> <li>• Väga horisontaalne struktuur</li> <li>• Naisteklubi üksteise toetamiseks</li> <li>• Noor ettevõtte, peresõbralikkus pole tähtis teema</li> <li>• Töötaja paindlikkus ja ületunnid</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naisteklubi üksteise toetamiseks</li> <li>• Panustavad sektori üleselt ka makrotasandi probleemide lahendamisse</li> </ul>