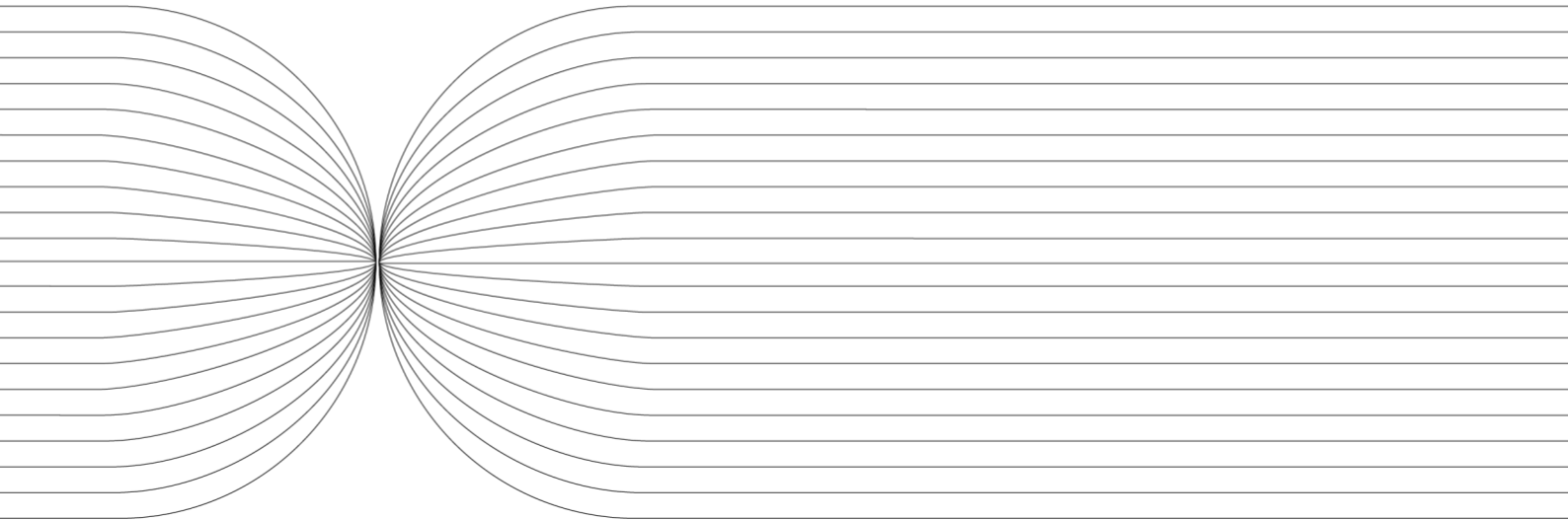




**civitta**

# **Eesti tööde hindamise metoodika juhendmaterjal**

Jaanuar 2026



Juhend valmis Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tellimusel Civitta Eesti ASi poolt ellu viidud projekti „Tööde väärtuse hindamise meetodikate võrdlusanalüüs, väljavalitud meetodika kohandamine ja juhendmaterjali koostamine“ raames. Projekti eesmärk oli töötada välja Eesti konteksti sobiv tööde väärtuse hindamise meetodika ning selle rakendamist toetav juhendmaterjal, mis vastab Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiivi (EL) 2023/970 ehk palkade läbipaistvuse direktiivi nõuetele.

Projekti käigus analüüsiti rahvusvahelisi tööde väärtuse hindamise meetodikaid (Kanada, Portugali, Hispaania ja Gradari näitel) ning hinnati avalikus teenistuses kasutatava ametikohtade hindamise meetodika vastavust direktiivi põhimõtetele. Seejärel loodi, peamiselt Kanada meetodika ning väiksemal määral ka Portugali meetodika alusel, Eesti tööandjatele sobiv ja sooneutraalne tööde hindamise raamistik.

Töö tulemusena valmis meetodika juhendmaterjal koos praktilise hindamistöriistaga, mis toetab tööandjaid läbipaistvate ja objektiivsete palgasüsteemide kujundamisel ning võrdväarse töö eest võrdse tasu põhimõtte rakendamisel.

Täname kõiki ettevõtteid, kes andsid juhendile tagasisidet.

Juhendmaterjali autorid on Evert Kraav, Helen Biin, Annette Schultz, Karl Lööke.

Tellijat esindasid Helen Talalaev, Lee Maripuu, Eva Kliiman.

# Sisukord

Sissejuhatus .....	3
1. Lühiülevaade .....	4
2. Tööde hindamise eesmärk ja ulatus .....	5
2.1. Miks on tööde väärtuse hindamine vajalik? .....	6
3. Metoodika ülevaade .....	8
4. Hinnatavad faktorid .....	9
5. Hindamise läbiviimine .....	12
5.1. Organisatsiooni vajadustega arvestamine .....	14
6. Kvaliteedi ja sooneutraalsuse kontroll .....	15
6.1. Kvaliteedikontrolli sammud .....	16
7. Hindamise tulemuste kasutamine .....	18
7.1. Seos palgasüsteemiga .....	18
7.2. Võrdväärsete tööde tasude võrdlus .....	19
7.2.1. Tulemuste analüüs ja jälgimine .....	21
7.2.2. Hindamise tulemuste sidumine juhtimistegevustega .....	21
7.2.3. Korrigeerimismeetmed .....	21
8. Läbipaistvus ning dokumentatsioon .....	22
9. Sooline palgalõhe .....	24
10. Lisad .....	26
Lisa 1 – Punktitabelid faktorite kaupa .....	26
Lisa 2 – Hindamisleht .....	28
Lisa 3 – Tööriista kasutusjuhend .....	29
Lisa 4 – Näited hinnatud töödest koos tulemustega .....	31
Lisa 5 – EL direktiivi kontrollnimekiri .....	32

## Sissejuhatus

Eeskujulik tööandja tahab, et töötajatele makstakse tasu õiglaselt ja läbipaistvalt. See juhend on loodud selleks, et aidata Eesti organisatsioonidel mõista ja hinnata tööde väärtust ühtsel ning sooneutraalsel viisil. Eesti on Euroopa Liidus üks suurema soolise palgalõhega riike, mistõttu on oluline pakkuda vabalt kättesaadav tööde väärtuse hindamise meetodika, mis tagaks õiglasema ja läbipaistvama tasustamise.

Metoodika loodi kohandades peamiselt Kanada ja lisaks Portugali metoodikaid ning see toetab Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiivi (EL 2023/970) põhimõtteid.

Juhend sobib eriti hästi väiksematele ja keskmise suurusega organisatsioonidele, kus soovitakse kujundada õiglaselt ja läbipaistvalt toimiv palgasüsteem. Tööde väärtuse hindamine aitab välja selgitada, kas sama keerukuse ja vastutusega tööde eest makstakse samaväärset tasu ning kuidas tasustamise õiglust tagada. Metoodikat saab kasutada nii era- kui ka avalikus sektoris.

Selle metoodika abil saab tööandja määratleda, millised ametikohad on võrreldava väärtusega ja väärivad sarnast tasu. Tööde hindamine keskendub ametikohtade sisule ja nõuetele, mitte nende täitjatele. Nii saab tööandja olla kindel, et otsused on läbimõeldud, objektiivsed ja põhjendatud.

Oluline on märkida, et tööde hindamise tulemusel ei pea sama väärtusega töödele automaatselt sama tasu maksma, kuna töötasu määramisel võib arvestada ka töötajate individuaalseid töötulemusi ja töötajate kogemust. Seetõttu kasutataksegi samaväärse või sarnase tasu mõisteid.

Kriteeriume, mida kasutatakse töötajate vahel tasude eristamiseks, tuleb läbivalt ühtlaselt ning objektiivselt rakendada. Objektiivsed kriteeriumid ning palgasüsteemid on vajalikud õiglase tasu pakkumiseks ja põhjendamata palgaerinevuste vähendamiseks.

# 1. Lühiülevaade

## Milleks on tööde hindamine vajalik?

Tööde hindamine on tööandja tööriist, mis aitab mõista ja võrrelda ametikohtade tegelikku väärtust. See loob aluse tasustamisele, mis ei sõltu isiklikest eelistustest, töötajate soost ega ametinimetustest, vaid töö sisust, pingutusest, vastutusest ja töötingimustest. Korrektselt rakendatud tööde hindamine aitab:

- tagada palkade sisemise õigluse, võrreldes sarnase väärtusega töid;
- teha järjepidevaid ja põhjendatud tasustamisotsuseid;
- vähendada soolist palgalõhet ja tuvastada võimalikke "ajaloolisi" alahindamisi;
- toetada töötajate karjääriplaneerimist ja töö muutmise otsuseid;
- kujundada organisatsioonile läbipaistvat ja usaldusväärset palgasüsteemi.

Metoodika keskendub ametikoha sisule, mitte inimesele, kes seda täidab. See tähendab, et hinnatakse töö nõudeid, mitte töötajate individuaalseid omadusi või tulemuslikkust.

## Mida nõuab palkade läbipaistvuse direktiiv?

Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiiv seab tööandjatele selged ootused: tasustamine peab põhinema objektiivsetel, sooneutraalsetel ja selgelt määratletud kriteeriumidel. See tähendab, et tööandjal peab olema võimalik näidata:

- milliste kriteeriumite alusel töö väärtus kujuneb (oskused, pingutus, vastutus ja töötingimused);
- et võrdväärse töö eest makstakse võrdset tasu, sõltumata soost;
- et palgavahed on põhjendatud objektiivsete kriteeriumitega, mitte eelarvamustega;
- et töötajad mõistavad tasustamise põhimõtteid ning palga ja töö väärtuse seost.

Direktiivi kohaselt peab tööandja suutma selgitada, kuidas tööde hindamisel neid kriteeriume ehk hindamise faktoreid kasutati ning kuidas otsus mõjutas tasu kujunemist. Metoodika toetab neid nõudeid, kuna on üles ehitatud neljale direktiivis nõutud faktorile: oskused, pingutus, vastutus ja töötingimused.

## Mida see tähendab tööandjale?

Läbipaistvuse ja võrdse tasu tagamiseks peab tööandja suutma:

- hinnata töid selgete kriteeriumide alusel, mis on dokumenteeritud ja mõistetavad;
- põhjendada, miks üks töö kuulub teisega võrreldes kõrgemasse või madalamasse palgaastmesse;
- selgitada töötajatele tasustamise põhimõtteid ja karjäärivõimalusi;
- vajadusel analüüsida ja korrigeerida olukordi, kus võrdväärse töö eest makstakse erinevat tasu.

Tööde hindamine aitab täita kõiki neid kohustusi, ennetada riske ja kujundada organisatsioonis õiglasemat, usaldusväärsemat ja läbipaistvamat palgapoliitikat.

## 2. Tööde hindamise eesmärk ja ulatus

### Mis on tööde hindamine?

Tööde (või ametikohtade) hindamine on personalijuhtimises kasutatud süstemaatiline analüüs, millega kirjeldatakse ja hinnatakse erinevaid tööga seotud kriteeriume, et määrata tööde suhteline väärtus organisatsioonis. Tööde väärtust on võimalik kasutada organisatsioonis õiglase tasu määramiseks.

Oluline on märkida, et tööde hindamine ei arvesta tööturu palgataset ega konkreetse töötaja individuaalseid omadusi või tulemuslikkust. Hinnatakse ametikoha ehk töö sisu ja olemust, tuginedes objektiivsetele kriteeriumidele, mis on käesolevas metoodikas jaotatud nelja faktorite rühma nii, nagu nõuab palkade läbipaistvuse direktiiv:

- oskused;
- pingutus;
- vastutus;
- töötingimused.

Tööde hindamise käigus tuleb meeles pidada, et see ei ole töötajate töötulemuste hindamine. Tööde hindamine keskendub töö sisule ja selle olemusele; töötajate hindamine analüüsib töötajate sooritust ja töötulemusi neile seatud eesmärkide ning ootustega võrreldes.

Tabel 1. Tööde ja töötajate hindamise erisused.

	Tööde hindamine	Töötajate hindamine
Sisu	Töö (ametikoha) suhtelise väärtuse leidmine	Töötajate töötulemuste hindamine
Eesmärk	Palgastruktuuri loomine ning töödele õiglase tasu määramine	Töötajate soorituse järgi eristamine ja premeerimine
Tulemus	Milline on töö suhteline väärtus organisatsioonis	Milline on olnud iga töötaja töösooritus ja tulemuslikkus

Metoodika, mida tööde hindamiseks kasutatakse, peab keskenduma ametikohale ja selle sisule ning peab hoidma hindamisprotsessi sooneutraalse, läbipaistva ja järjepidevana, et tagada tööde väärtuse objektiivne hindamine kogu organisatsioonis.

## 2.1. Miks on tööde väärtuse hindamine vajalik?

Tööde hindamine on aluseks palgasüsteemi õiglasemale ja läbipaistvamale kujundamisele ning toetab mitut personalijuhtimise eesmärki:

- **Palkade sisemine õiglus.** Tööde hindamine annab viisi, mille põhjal võrrelda võrdse väärtusega tööde tasustamist ja tuvastada võimalikke kõrvalekaldeid. Samuti saab analüüsida, kas suurema väärtusega tööd on kõrgemalt tasustatud. Selline analüüs on aluseks õiglasele tasustamisele.
- **Läbipaistvad ja järjepidevad otsused.** Ühtsetel ja objektiivsetel alustel tehtud tööde hindamine, kasutades kindlaid faktoreid, aitab vähendada subjektiivsust ja vältida võimalikku varjatud soolist kallutatust. See lihtsustab otsuste põhjendamist ning on toeks sisemiste või väliste auditite läbiviimisel.
- **Tööde nõuete ja ootustega arvestamine.** Tööde hindamise metoodika aitab tuua esile seni potentsiaalselt alahinnatud tööde aspekte (nt töö käigus vajalik emotsionaalne pingutus), et hinnata töid kõiki olulisi kriteeriume arvestades.
- **Organisatsiooni konteksti peegeldamine.** Metoodika võimaldab paindlikku lähenemist eri organisatsioonidele – faktoritele erinevate kaalude määramine aitab hindamist kohandada organisatsiooni vajadustega, säilitades samas metoodika ühtsuse.
- **Palgasüsteemide loomine.** Hindamist kasutatakse tööde keerukuse määratlemiseks, palgasüsteemide ülesehitamiseks ning sisemise palgaõigluse analüüsimiseks. See toetab ka töötajate karjäärijuhtimist, selle alaseid arutelusid ning tasustamist.
- **Riskide juhtimine.** Tööde hindamine aitab personalijuhtimises riske maandada, luues objektiivse ja läbipaistva aluse tasustamise ja otsuste põhjendamise jaoks ning vähendades seeläbi soolise palgalõhe, subjektiivsete otsuste ja õigusvaidluste riski.

### Hindamispõhimõtted, mida tuleb jälgida objektiivseks hindamiseks

Tööde hindamise usaldusväärsus sõltub läbipaistvatest ja ühtsetest põhimõtetest ning nende järjekindlast rakendamisest.

- **Sooneutraalsus ja õiglus.** Hinnake töö sisu, mitte ametinimetust, olemasolevat töötajat või võimalikke stereotüüpe (pikemalt 6. peatükis).
- **Kaasatus ja läbipaistvus.** Töö sisu analüüsidest tooge välja ka varasemalt potentsiaalselt alahinnatud aspekte (nt vaimne pingutus või psühholoogiliselt keeruline töökeskkond).
- **Mitmed vaatenurgad.** Hindamist peaks tegema mitmekesi (nt hindamisgruppi kasutades), et hindajate vaatenurgad oleks mitmekesised ning seeläbi suudetakse märgata ja vältida võimalikke eelarvamusi.
- **Organisatsiooni kontekst.** Faktoritele seatud kaalud peavad peegeldama organisatsiooni vajadusi, olulisi kriteeriume ja tööde kooslust.
- **Järjepidevus.** Sarnast lähenemist tuleb kasutada kõigile töödele. Soovitav on alustada põhirollide hindamisest, kuna neid on organisatsioonis tavaliselt kõige rohkem ja nende sisu tunnevad kõik hästi. Hilisemaid hindamistulemusi saab seejärel nende põhirollidega võrrelda ning nende alusel kalibreerida.
- **Avatus muutustele.** Tööde hindamisi tuleb regulaarselt ajakohastada, eriti suurte organisatsiooniliste muutuste järel.

## Milliseid meetodeid tööde hindamiseks kasutatakse?

Rahvusvahelises praktikas kasutatakse peamiselt kahte lähenemist: klassifitseerimist ja punkt-faktor meetodit.

- **Klassifitseerimine:** Tööd jagatakse eelnevalt määratletud kategooriatesse või klassidesse, mis kirjeldavad töö üldist keerukust ja vastutuse taset. Iga tööd võrreldakse kategooriate kirjeldustega ja asetatakse sobivasse klassi.
- **Punkt-faktor meetod:** Tööde väärtus määratakse punktide kogumina, hinnates tööd kindlate faktorite kaupa. Iga faktori sees on määratletud tasemed koos punktivahemikega. Lõpptulemus saadakse kõigi faktorite punktide summeerimisel.

Punkt-faktor meetod on kooskõlas Euroopa Liidu palkade läbipaistvuse direktiiviga, mille kohaselt peab tööde väärtuse hindamine tuginema sooneutraalsetele, selgelt määratletud kriteeriumidele ja võimaldama tööde võrdlemist objektiivsel alusel.

Kokkuvõttes on tööde hindamine aluseks õiglasele ja läbipaistvale palgasüsteemile. Korrektselt rakendatud, sooneutraalne ja süsteemne hindamismetoodika aitab tagada, et töö väärtust hinnatakse sisuliste ja objektiivsete kriteeriumite, mitte eelarvamuste, ametinimetuste või töötajate isiklike omaduste põhjal.

### 3. Metoodika ülevaade

Eestile kohandatud tööde hindamise meetodika põhineb punkt-faktor lähenemisel, mis võimaldab hinnata töid objektiivsete ja läbipaistvate kriteeriumite alusel ning vähendab subjektiivse tõlgenduse võimalust.

Iga ametikohta analüüsitakse eraldi, tuginedes neljale faktorite rühmale, mille kaudu kujuneb töö väärtus selle sisu, mitte ametinimetuse või töötaja isikuomaduste põhjal.

Igal põhifaktoril on 2–4 alamfaktorit: igal alamfaktoril on kirjeldatud kuus taset, millele on määratud punktid vastavalt faktoritele määratud kaaludele (vt Tabel 2).

Töö väärtus saadakse kõigi faktorite juures määratud tasemete punktide summeerimisel. Maksimaalselt on iga töö hindamisel võimalik määrata kuni 1000 punkti.

Tabel 2. Eesti meetodika faktorite ülevaade.

Põhifaktor ja selle võimalik kaal	Alamfaktor
<b>Oskused (25–40%)</b>	Teadmised ja kogemus
	Füüsilised võimekused
	Koostöö ja suhtlemisoskused
	Probleemide lahendamine
<b>Pingutus (15–30%)</b>	Vaimne pingutus
	Füüsiline pingutus
	Emotsionaalne pingutus
<b>Vastutus (25–40%)</b>	Vastutus otsuste eest
	Vastutus inimeste eest
	Vastutus ressursside eest
<b>Töötingimused (5–15%)</b>	Füüsiline keskkond
	Psühholoogiline keskkond

Hindamise läbiviimiseks on juhendiga kaasas Exceli-põhine tööriist, milles on võimalik hindamist läbi viia ja tulemusi salvestada.

## 4. Hinnatavad faktorid

Eesti metoodika koosneb kokku 12-st alamfaktorist, mis on jagatud nelja faktorite gruppi.

### 1. OSKUSED

- 1.1. **Teadmised ja kogemus:** Hindab tööga seotud teadmiste taset, ulatust ja ajakohasust, mis on vajalikud rolli nõuete täitmiseks sõltumata sellest, kas need on omandatud hariduse, väljaõppe, töö- või elukogemuse kaudu.
- 1.2. **Füüsilised võimekused:** Hindab tööks vajalikku peenmotoorikat, käe-silma koostööd ja sensoorset tajutäpsust, mis on olulised kiiruse ja/või täpsuse saavutamiseks ning erinevad füüsilisest pingutusest.
- 1.3. **Koostöö ja suhtlemisoskused:** Hindab suhtlemise iseloomu ja intensiivsust, mis on vajalik teabe edastamiseks, kohandamiseks, veenmiseks, läbirääkimiste pidamiseks ning suhete loomiseks erinevate sise- ja välisosapooltega.
- 1.4. **Probleemide lahendamine:** Hindab oodatavat analüüsioskust, otsustusvõimet ja loovust, mida kasutatakse uute või keerukate probleemide lahendamisel alates olemasolevate lahendusvariantide valikust kuni uute, laiemat mõju omavate lähenemisviiside kujundamiseni.

### 2. PINGUTUS

- 2.1. **Vaimne pingutus:** Hindab tööks vajalikku püsivat keskendumisvõimet, tähelepanelikkust, visuaalset fookust ja vaimse pingutuse intensiivsust, sealhulgas kõrge keskendumise perioodide kestust ja sagedust.
- 2.2. **Füüsiline pingutus:** Hindab tööks vajalikku füüsilist pingutust, jõudu, koordinatsiooni ja kehahoiu koormust, mis ületavad tavapärase istumise, seismise või kõndimise taseme. Arvesse võetakse ka korduvad liigutused ja käsitsitöö nõuded, mida sageli nende ametite puhul, millel töötavad peamiselt vaid naised, alahinnatakse.
- 2.3. **Emotsionaalne pingutus:** Hindab kokkupuudet emotsionaalselt pingeliste olukordadega ning pidevat eneseregulatsiooni, mida need nõuavad (nt kriisis kliendid, elulõpuhooldus, konfliktide leevendamine), ja arvestab läbipõlemise riski piisava toe või järelevalve puudumisel.

### 3. VASTUTUS

- 3.1. **Vastutus otsuste eest:** Hindab tehtud või oluliselt mõjutatud otsuste ulatust ja tagajärgi, sealhulgas nende pööratavust, parandamiseks vajalikku kulu ja pingutust ning mõju eesmärkidele, ohutusele, mainele või nõuetele vastavusele.
- 3.2. **Vastutus inimeste eest:** Hindab vastutust teiste juhendamise, koordineerimise, mentorluse, arendamise, järelevalve või juhtimise eest, arvestades nii ametlikku alluvussuhet kui ka mitteametlikku mõju üksikisikute, tiimide või funktsioonide tasandil.

**3.3. Vastutus ressursside eest:** Hindab vastutust finants-, materiaalse ja teabevara kasutamise, kaitsmise, poliitikate ja protseduuride kujundamise, järelevalve ning riskijuhtimise (sh konfidentsiaalsuse ja regulatiivsete riskide) eest otsese kontrolli või otsustava mõju kaudu.

#### 4. TÖÖTINGIMUSED

**4.1. Füüsiline keskkond:** Hindab kokkupuudet ebamugavate või ohtlike töötingimustega (nt müra ja vibratsioon, kemikaalid, tolm, äärmuslikud temperatuurid, ebasoodsad ilmastikuolud) ning seda, mil määral saab riske maandada.

**4.2. Psühholoogiline keskkond:** Hindab stressiallikate sagedust ja intensiivsust (nt vastuolulised nõudmised, vaenulikud või pinges osapooled, eraldatus, ebaühtlane töötempo) ning nendest tulenevat pinget ja mõju töö ja eraelu tasakaalule.

Iga faktori juures on kirjeldatud kuut taset, alates lihtsamast kuni kõige keerulisemani (vt näidet Tabel 3). Lisaks on välja toodud mõned näited ametikohtadest, millele see tase võiks tüüpiliselt sobida.

Tööde hindamisel tuleb iga faktori juures valida hinnatavale tööle kõige sobilikum tase. Kirjeldused on üldised, et katta erinevaid rolle ja tegevusvaldkondi, mistõttu need ei pruugi ideaalselt kirjeldada konkreetse hinnatava töö nõudeid või vastutust. Seetõttu tuleks valida tase, mis sobib ~80% ulatuses.

Tabel 3. Näide faktori tasemete kirjeldustest – faktor 1.1 „Teadmised ja kogemus“.

Tase	Taseme kirjeldus	Näited töödest
1	Vajalikud on vaid põhiteadmised, mida saab kiiresti omandada lühikese väljaõppe või konkreetse tööalase juhendamise käigus.  Põhiharidus või üldine kutsealane ettevalmistus; tööülesanded õpitakse kiiresti selgeks juhendaja toel.	Postiljon, andmesisestaja, laoassistent, klienditeenindaja, abitööline, abikokk, pakendaja
2	Vajalikud on põhilised kutsealased või erialased teadmised, mida rakendatakse kehtestatud töökorra raames.  Kutsekeskharidus või erialane täiendusõpe ning kuni aasta varasemat töökogemust.	Kontoriassistent, laborant, müügispetsialist, värbaja, kasutajatoe spetsialist, juhilubadega kuller, töstukijuht, turvatöötaja, tootmisoperaator, abiõpetaja
3	Vajalikud on põhjalikud teoreetilised teadmised valdkonnas, mis võimaldavad iseseisvalt rakendada erialaseid meetodeid ja töövahendeid.  Bakalaureusekraad (BSc/BA) või sellega võrreldav töökogemus.	Tarkvaraarendaja, raamatupidaja, personali- või turundusspetsialist, analüütik, insener, projektijuht, haiglaõde, jurist, lasteaia- ja huvikooliõpetaja, kvaliteedispetialist
4	Vajalikud on põhjalikud või spetsialiseeritud teadmised, mis eeldavad pidevat täiendamist ja professionaalselt iseseisvat otsustusvõimet.  Magistrikraad (MSc/MA) või tunnustatud erialane kutsekvalifikatsioon.	Kohtujurist, audiitor, vaneminsener, psühholoog, finantskontroller, füsioterapeut, üldhariduskooli ja kutseõppeasutuse õpetaja
5	Vajalikud on kõrgtasemel teadmised ja asjatundlikkus koos laia valdkondliku vaatega, mida rakendatakse uute meetodite väljatöötamisel või kohandamisel.  Doktorikraad või pikk ja põhjalik erialane kogemus; tunnustatud asjatundlikkus oma valdkonnas.	Teadur, arst, andmeteadlane, uurimisinsener, tootearenduse juht
6	Vajalikud on distsipliine ühendavad ja muutust loovad teadmised, mis kujundavad ümber valdkonna seniseid mõisteid ja määravad selle strateegilise suuna.  Valdkonda kujundav sügav ja tunnustatud asjatundlikkus; mõju ja eestvedamine mitmel erialal.	Meditiinijuht, peaarst, professor

## 5. Hindamise läbiviimine

Tööde hindamine peab toimuma süsteemselt ja läbipaistvalt. Kokkuvõtlikult tasub paika panna:



### EESMÄRK JA ETTEVALMISTUS

- Määra tööde hindamise eesmärk (nt uue palgasüsteemi loomine või olemasoleva korrastamine, rollide võrdlus).
- Määra projektijuht ja moodusta hindamisgrupp, kuhu kuuluvad juhid ja võtmeisikud. See võib ka olla 2–4 inimest olenevalt ettevõtte suurusest (nt ainult juhatuse liikmed ning personalijuht või projektijuht).
- Tutvusta projekti ja tööde hindamiseks kasutatavaid kriteeriume töötajate esindajale (tema olemasolul).
- Töötajate esindaja ei pea osalema hindamistel, aga peab olema kursis planeeritava meetodi ning kasutatavate kriteeriumitega.
- Vali hinnatavad tööd – vajadusel esmalt tüüpametikohad, mis esindavad erinevaid tööliike.
- Koosta ajakava ja korralda hindamisgrupi koolitus, mille käigus tutvutakse meetodikaga.



### HINDAMISPROTSESS

- Enne töö hindamist koonda olemasolev teave ametikoha kohta – ametijuhend või töö sisu kirjeldus ning vajadusel juhi sisend.
- Hindamist alustades tutvu hinnatava tööga (eesmärk, põhiülesanded, nõuded).
- Hindamine toimub meetodikas määratud faktorite alusel.
- Hindamist on soovituslik teha "ülevalt-alla" ehk alustada juhtivate ametikohtade hindamisest ning liikudes seejärel organisatsioonistruktuuris allapoole.
- Hinnatakse alati tööd, mitte inimest, st lähtutakse ametikoha sisust, mitte selle täitja sooritusest.
- Hindamistulemused dokumenteeri tööriista tabelis koos põhjendustega.
- Pärast hindamist vaata tulemused ühtlustamise käigus üle.
- Arutelud ja vahetulemused on konfidentsiaalsed.



## HINDAMISE LÄBIVIIMISE ETAPID

1. Projektijuhi ja hindamisgrupi määramine  
Projektijuht ja hindamisgrupis olevad inimesed on organisatsiooni töötajad
2. Metoodikaga tutvumine ja tööde kohta info kogumine  
Metoodikaga tutvumiseks on käesolev juhend
3. Tööde hindamine metoodika alusel  
Tööde hindamine viiakse läbi juhendiga kaasnevas Exceli-tööriistas
4. Tulemuste valideerimine, ühtlustamine ja kvaliteedikontroll  
Kvaliteedikontroll kaetakse ptk 6
5. Tulemuste rakendamine palgasüsteemis  
Tulemuste rakendamine kaetakse ptk 7

Tööde hindamist soovitame tungivalt läbi viia kollektiivselt ning alustada juhtivatest ametikohtadest. Hindamisgrupp hindab organisatsiooni töid kõigi faktorite alusel, arvestades sisendeid ning tuginedes metoodikas toodud kirjeldustele ja näidetele. Kollektiivne hindamine aitab vältida üksikisiku subjektiivsust ning toob välja erinevad arvamused sama töö sisu kohta.

Igale otsusele lisage lühike põhjendus, mida saab hiljem kasutada tulemuse selgitamiseks. Kommentaaride lisamine on eriti oluline juhtudel, kui mõni ametikoht täidab täiendavaid ülesandeid. Ajutisi lisaülesandeid ei peaks hindamises arvestama, kuid püsivate, teisest valdkonnast, lisaülesannete puhul tuleb arvestada, millised on hinnatava ametikoha põhilised ootused ja valikud ning kompetentsid.

Pärast tööde hindamist võrrelge ja kalibreerige tulemusi sarnaste rollidega ning tuvastage võimalikud ebakõlad. Dokumenteerige kõik tehtud sammud ja otsused, et tagada järjepidevus, neutraalsus ja võimalus tulemusi vajadusel hiljem auditeerida.

## 5.1. Organisatsiooni vajadustega arvestamine

Metoodika on paindlik ning võimaldab arvestada iga organisatsiooni eripäraga faktoritele määratud kaalude kohandamise kaudu. Kaalud moodustavad omakorda aluse punktiskooridele, mis määratakse iga faktori lõikes.

Tabel 4. Faktorite gruppide kaalud.

Faktorite grupp	Min %	Max %	Soovituslik kaal, mida võib muuta
Oskused	25%	40%	33%
Pingutus	15%	30%	24%
Vastutus	25%	40%	33%
Töötingimused	5%	15%	10%

Hindamise tööriistas on kasutatud soovituslike kaale, mida saate lubatud raamides muuta. Iga faktori kohta on välja toodud minimaalne ja maksimaalne võimalik kaal, et tagada metoodika järjepidevus ja objektiivsus.

Soovituslikud kaalud on kujundatud nii, et need sobiksid võimalikult paljudele organisatsioonidele ning tagaksid tasakaalu oskuste, pingutuse, vastutuse ja töötingimuste vahel. Nende kasutamine võimaldab organisatsioonil esmalt metoodikat mõista ja katsetada, enne kui tehakse sisulisi kohandusi.

Organisatsioonidel, kes puutuvad tööde hindamisega kokku esmakordselt, soovime kasutada soovituslike kaalusid, sest kaalude muutmine eeldab head arusaama metoodika loogikast ja võib varajases etapis viia tasakaalustamata tulemusteni, mis moonutavad tööde omavahelist võrdlust ja raskendavad tulemuste tõlgendamist.

Praktikas tähendab faktorite kaalude muutmine seda, et osa töö omadusi mõjutab töö lõpphinnet rohkem kui teised. Mida suurem on faktori kaal, seda suurem mõju on sellel töö väärtuse kujunemisele ning ametikohtade omavahelisele järjestusele. Kaalusid on mõistlik muuta olukorras, kui organisatsioonil on konkreetsed ootused mõne faktori osas, mille osas ei tehta järeleandmisi. Näiteks advokaadi- või inseneribürood võivad soovida suurendada faktori "Teadmised ja kogemus" kaalu. Lisaks võivad rasketööstuse ettevõtted suurendada kaalusid järgmistel faktoritel: 1.2. Füüsilised võimekused, 2.2. Füüsiline pingutus ja 4.1. Füüsiline keskkond.

Oluline on, et kasutate kokkulepitud kaalusid läbivalt kõigi tööde hindamiseks. Neid ei tohi muuta eraldi iga töö jaoks. Kui kaalusid rakendatakse ebaühtlaselt või muudetakse hindamise käigus, ei ole tulemused enam omavahel võrreldavad ning see võib viia ekslike järeldusteni tööde väärtuse kohta.

## 6. Kvaliteedi ja sooneutraalsuse kontroll

Tööde hindamise kvaliteet ja usaldusväärsus sõltuvad hindamise läbipaistvusest, järjepidevusest ja sooneutraalsusest. Objektivne hindamine tähendab, et tööd hinnatakse selle sisu, mitte ametinimetuse, töötaja soo, staatuse ega töötaja isiklike omaduste põhjal.

### Hindamise neutraalsus

Sooneutraalsus tähendab, et hindate töö olemust, mitte seda, kes on seda tüüpi rolli traditsiooniliselt täitnud. Töö väärtus ei sõltu sellest, kas selle täitjaks on tüüpiliselt naine või mees, vaid millist pingutust, vastutust ja oskuseid roll nõuab ning millistes töötingimustes seda tegema peab.

### Tüüpilised riskid:

- “Naiste tööde” (nt hooldus, klienditugi, personalitöö) alahindamine, sest need sisaldavad emotsionaalset ja suhtluspingutust, mida sageli käsitletakse lihtsama tööna või iseenesest mõistetava oskusena.
- “Meeste tööde” (nt tehnika, ehitus, juhtimine) ülehindamine, sest need seostuvad füüsilise jõu, tehniliste oskuste või strateegiliste otsustega.
- Oletus, et juhtimine on alati keerukam kui klientide nõustamine või et füüsiline pingutus on alati raskem kui emotsionaalne töö.

Ajalooliselt on tüüpiliselt naiste poolt tehtavaid töid alahinnatud. Järgnevalt on välja toodud mõned näited sageli alahinnatud aspektidest. Näited ei ole ammendavad ning nende eesmärk on aidata hindajatel märgata töö sisu osi, mis võivad vaid ametinimetusest, formaalsest haridusest või traditsioonilistest rolliootustest lähtudes jääda tähelepanuta.

### Oskused

- Suhtlemis- ja empaatiaoskused laste, patsientide ja teiste tundlike sihtrühmadega töötamiseks. Oskus kohandada suhtlust ja töövõtteid erinevate sihtrühmade (nt lapsed, eakad, erivajadustega inimesed, ärritunud kliendid) vajadustele.
- Käeline osavus erinevate masinate kasutamisel ja tegevuste käigus (süstide tegemine, osade kokkupanemine, massaažid või ravimeetodid, õmblemine).
- Kirjade, lepingute, dokumentide, juhendite jms koostamine. Keeleline täpsus ja vastutus ametlikes või tundlikes olukordades (nt valeinfo vältimine, korrektne sõnastus).
- Arhiivi- ja failisüsteemide loomine ning haldamine. Aruannete ja esitlusmaterjalide vormindamine.
- Oskus töötada kehtestatud reeglite ja protseduuride piires olukordades, kus eksimisruum on väga väike (nt tervishoid, sotsiaahoolekanne).

### Pingutus

- Pikaajaline keskendumine arvutiekraanile.
- Töö mitme inimese või osakonna jaoks korraga ja eri tähtaegadega. Töö tempo hoidmine olukorras, kus töökoormus on ebaregulaarselt jaotunud või raskesti prognoositav.

- Psühholoogiline ja emotsionaalne tugi klientidele, patsientidele või lastele.
- Suhtlemine agressiivsete või ebastabiilsete inimestega. Pidev vajadus emotsioone kontrollida ja professionaalset hoiakut säilitada ka pingelistes või ebameeldivates olukordades.
- Koostöö eri osapooltega ilma otsese juhtimisõigusega.
- Mitme ülesande täitmine samaaegselt. Vastutus reageerida kiiresti ootamatutele olukordadele ilma täiendava ettevalmistuseta.
- Füüsiline koormus (nt laste või patsientide tõstmine, sundasendites töötamine).

### Vastutus

- Tundliku info (nt töötajate kohta käiv teave, ärisaladused, koondamised) konfidentsiaalsuse tagamine.
- Otsuste tegemine olukordades, kus puuduvad selged juhised ja kus eksimustel võivad olla pikaajalised tagajärjed.
- Koosolekute ja konverentside logistika korraldamine.
- Eakate hooldamine ja laste õpetamine, uute töötajate väljaõpe ja juhendamine.
- Vastutus teiste inimeste turvalisuse, heaolu või arenguvõimaluste eest, ka ilma ametliku juhistaatuseta.
- Töö koordineerimine; ajakavade, protsesside ja varude haldus.
- Vastutus organisatsiooni maine ja usaldusväarsuse eest klientide, patsientide või avalikkuse ees.

### Töötingimused

- Müra ja rahvarohkuse tekitatud stress.
- Kokku puutumine haiguste ja nakkustega.
- Töö keskkondades, kus privaatsus ja taastumisvõimalused on piiratud.
- Klientide kaebustest või pingelistest teenindussituatsioonidest tulenev stress.
- Monotoonsed ülesanded, ebaregulaarsed tööajad, öötöö.
- Mitmekesised ja ettearvamatud tööülesanded.
- Piiratud võimalus tööpäeva jooksul pause teha või töötempot reguleerida.
- Kokkupuude kahjulike ainetega (nt puhastusvahendid, kemikaalid) ning nende potentsiaalne mõju töötaja tervisele.

## 6.1. Kvaliteedikontrolli sammud

- **Kahekordne või kollektiivne hindamine:** Iga ametikohta hinnake vähemalt kahe hindajaga. Ühise arutelu käigus välja tulevad erinevused aitavad tuvastada alateadlikke eelarvamusi.
- **Regulaarne kalibreerimine:** Korraldage vähemalt kord aastas kalibreerimisvoor, kus võrdlete hiljutisi hindamisi ning kontrollite, kas sarnaste tööde hindamise tulemused on kooskõlas.
- **Hindamiste dokumenteerimine:** Kõigi tööde hindamised peavad olema põhjendatud. Hindaja peab kirjalikult märkima, miks konkreetne tase valiti ja millistele tõenditele see tugines. See aitab hiljem selgitada otsuseid ja välistab subjektiivse ehk tunde järgi hindamise.

## Objektiivsust tõstvad soovitusused

- **Hinda töö sisu, mitte ametinimetust.**  
Iga tööd, mis sisaldab ametinimetuses sõna "juht", ei peaks automaatselt kõigis faktorites kõrgemalt hindama kui "nõustajat" - viimane võib igapäevaselt lahendada kõrge pingega ja emotsionaalselt raskeid olukordi, mida tavapärases kontorikeskkonnas paiknev ametikoht ei pea taluma (kliendid, ebamugav töökeskkond jms).
- **Laienda oskuste mõistet.**  
Ärge keskenduge ainult formaalsele haridusele. Hinnake teadmisi ja oskusi, sõltumata sellest, kuidas need on omandatud – näiteks varasema tööalase kogemuse või praktika kaudu. Näide: sekretäri töö eeldab sageli keeleoskust ning infohalduse ja kommunikatsiooni oskust, mida traditsiooniliselt alahinnatakse, kuna neid peetakse "naistele loomulikeks oskusteks".
- **Tunnusta emotsionaalset ja vaimset pingutust.**  
Füüsilise pingutusega samaväärselt tuleb hinnata emotsionaalset ja vaimset pingutust, mida eeldavad näiteks hariduse, tervishoiu ja klienditeeninduse ametid.  
Näide: sotsiaaltöötaja, õpetaja või hooldusõe töö sisaldab regulaarset stressi, emotsionaalse toe pakkumist ja vastutust inimeste heaolu eest. Neid aspekte tuleb hinnata samaväärselt füüsilist koormust sisaldavate töödega.
- **Hindamisel väldi ainult hierarhiast tulenevat vastutust.**  
Hindamisel ei tohi piirduda inimeste arvu või ametitasemega. Paljudel seni valdavalt naiste poolt täidetud töödel on suur vastutus, mis ei ole seotud juhtimistasandiga (nt laste turvalisus, patsiendi tervis, konfidentsiaalsete andmete töötlemine). Seetõttu võib töödele määrata eri faktorites (nt pingutuse või oskuste puhul) kõrgemad tasemed kui nende juhtidele.
- **Hinnake töötingimusi terviklikult.**  
Töötingimusi tuleb käsitleda nii füüsilise kui psühholoogilise keskkonna kaudu. Näited: müra, korduvad liigutused, haiguste riskid (füüsiline keskkond); avalik suhtlus, öötöö, isolatsioon, psühholoogiline pingeline, seksuaalse ahistamise risk (psühholoogiline keskkond).
- **Kaasake erinevast soost hindajaid.**  
Soovituslik on võimalusel luua sooliselt tasakaalustatud hindamisgrupp, et tuua välja mitmekesisemad vaatenurgad.

Sooneutraalsuse tagamine tähendab, et tööde hindamise käigus ei määrata tasemeid eelarvamustest ja stereotüüpidest tulenevalt kallutatult. Näitena saab tuua olukorra, kus töödele, mida teevad valdavalt mehed, määratakse läbivalt kõrgemad tasemed pingutuse või vastutuse eest. Kui selgub, et naiste enamusega ametid saavad enamasti madalamaid punkte ja meeste enamusega ametid kõrgemaid (või vastupidi), viitab see võimalikule kallutusele, millega tuleb tegeleda.

## 7. Hindamise tulemuste kasutamine

Tööde hindamise eesmärk ei ole ainult töö väärtuse määramine, vaid nende tulemuste kasutamine organisatsiooni palgasüsteemi ja personalijuhtimise otsuste toetamiseks. Hindamistulemused loovad aluse õiglasemale ja läbipaistvamale tasustamisele.

Tööde hindamise tulemusi tuleks kasutada organisatsiooni sisemise palgaõigluse analüüsimiseks. Kui võrdse väärtusega töid tasustatakse erinevalt, tuleb selle põhjuseid analüüsida. Erinevuste põhjendused tuleb dokumenteerida ja vajadusel töötasu korrigeerida vastavalt võrdse tasu põhimõttele.

### 7.1. Seos palgasüsteemiga

Tööde hindamise tulemuseks on igale ametikohale vastav punktisumma, mis väljendab töö suhtelist väärtust. Seda tulemust saab kasutada järgmiste sammude jaoks:

- **Palgaastmed:** Tööd, mille punktisummad jäävad sarnasesse vahemikku, saab grupeerida kokku. Nii moodustuvad töö väärtusel põhinevad palgaastmed (nt palgaaste 1: kuni 300 punkti, palgaaste 2: 301–450 punkti jne).
- **Palgavahemikud:** Igale palgaastmele saab määrata palgavahemiku, mis defineerib miinimumi ja maksimumi, mida sellise väärtusega töödele pakutakse. Palgavahemiku määramisel tuleks arvestada töö väärtust, turuolukorda ja organisatsiooni palgapoliitikat.
- **Uue ametikoha hindamine:** Uute või muudetud ametikohtade lisamisel saab punktisumma järgi määrata vastava palgataseme, tagades süsteemi järjepidevuse.

#### Palgaastmete loomine

Tööde hindamise punktisüsteemis on võimalik määrata maksimaalselt 1000 punkti. Luues tööde hindamise alusel palgasüsteemi, tuleks defineerida selgelt eristatavad palgaastmed. Lisaks peab arvestama, et palgaastmed kataks kõik võimalikud tööde väärtuse punktid, isegi kui neid töid hetkel organisatsioonis ei esine. Palgaastmete eesmärk ei ole katta praeguste töötajate palgatasemeid, vaid luua struktuur, mis võimaldab võrrelda erinevate tööde tasusid omavahel ning toetab põhjendatud palgaotsuseid ka tulevikus.

Tabel 5. Näidis palgaastmete ja punktivahemike jaotuse kohta.

Palgaaste	Punktivahemik	Tööde iseloomustus
1	–300	Lihtsad ja rutiinsed tööd, mis nõuavad põhilisi teadmisi ja töövõtteid. Vähene vastutus ja otsustusõigus.
2	301–450	Töö nõuab kutsealaseid teadmisi ja kogemust, iseseisvust oma töövaldkonnas.
3	451–600	Töö eeldab erialaseid teadmisi ja iseseisvat vastutust oma tulemuste eest.
4	601–750	Tiimijuhid, spetsialistid ja eksperdid, kes teevad keerukamaid otsuseid ja nõustavad teisi. Mõõdukas juhtimis- või arendusvastutus.
5	751–900	Juhtivad või kõrgelt spetsialiseeritud rollid, kes juhivad tiime või projekte. Suur otsustusõigus.
6	901–1000	Strateegilised ja tippjuhtimise tasemel rollid, millel on otsustav mõju organisatsiooni tulemusele.

Palgaastmete arv sõltub organisatsiooni suurusest ja tööde arvust. Väiksemad organisatsioonid võivad hakkama saada viie palgaastmega, suured võivad kõikide vajalike tasemete eristamiseks vajada 10 palgaastet. Oluline on, et palgaastmed oleks põhjendatavad.

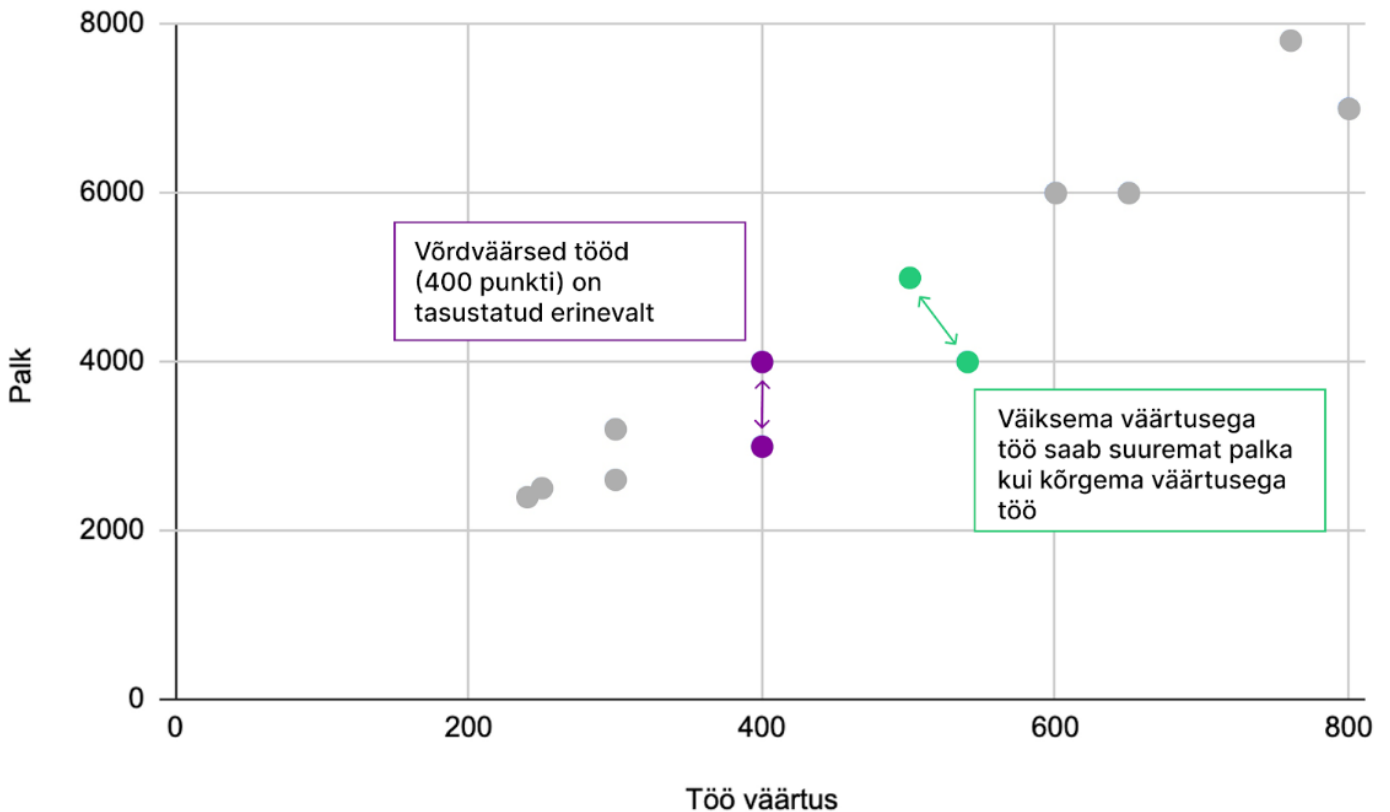
## 7.2. Võrdväärsete tööde tasude võrdlus

Palkade läbipaistvuse direktiivi järgi peab organisatsioon suutma tõendada, et võrdväärsete tööde eest makstakse võrdväärset tasu. Selleks tuleks hindamistulemusi kasutada järgmiselt:

- **Selgita välja võrdväärset tööd:** Tööd, mida on hinnatud võrdse punktisummaga.
- **Palkade võrdlus:** Võrdle võrdväärsete tööde tegelikke palgatasemeid (täiskohale taandatud arvudena, et tagada võrreldavus).
- **Erinevuste põhjendamine:** Kui tasude erinevus ületab 5%, tuleb dokumenteerida objektiivne põhjus (nt teatud valdkonnad on tööjõuturul selgesti erinevalt tasustatud,

spetsiifilised oskused, eritingimused). Kui objektiivseid põhjusi ei ole, tuleb tasusid korrigeerida.

Lisaks saab hindamise tulemuste alusel analüüsida, kas palgad on seoses töö väärtusega. Näiteks sobib selleks tööde väärtuse ning nendele määratud palkade järgi graafiku loomine.



Näidiselt on näha, kuidas võrdväärset tööd (400 punkti) on tasustatud erinevalt ning vajaks analüüsi. Samaselt on näha, et väiksema väärtusega töö saab suuremat palka kui kõrgema väärtusega töö.

Palkade erinevus ei tähenda, et tegemist oleks koheselt diskrimineerimise või ebaõiglase tasustamisega. Vajalik on iga olukorra analüüs, et näha, kas palgaerinevus on objektiivselt põhjendatud. Näiteks võib palgaerinevus tuleneda sellest, et üks inimene on valdkonnas uus ja teine pikaajalise kogemusega. Lisaks võib erisus tuleneda töötajate töösooritusest, kus parema sooritusega töötajaid on kõrgema palgaga premeeritud. Samuti võivad erisused tuleneda tööjõuturu olukorrast, kus teatud töökohtade täitmine (nt tarkvaraarendus) on keerulisem tulenevalt kandidaatide nõudluse ja pakkumise olukorrast. Oluline on, et nende kriteeriumite kasutamist oleks töötajatele selgitatud ning erisused ei seaks ühest soost töötajaid süsteemselt kehvemasse olukorda.

Kõik võrdväärsete tööde tasude võrdluse käigus tehtud analüüsid, järeldused ja otsused tuleb dokumenteerida. See toetab läbipaistvust, võimaldab hilisemat järelevalvet ning on oluline nii töötajate teavitamisel kui ka võimalike järelepärimiste või vaidluste korral.

### 7.2.1. Tulemuste analüüs ja jälgimine

Tööde hindamise tulemusi tuleb regulaarselt üle vaadata, et tagada süsteemi ajakohasus ja sooneutraalsus.

- **Regulaarne analüüs:** Vähemalt kord aastas on soovitatav üle vaadata, kas tööde punktijaotus ja palgatasemed on endiselt kooskõlas töö sisu ja vastutusega.
- **Sooline analüüs:** Seoses direktiivi nõuetega tuleb analüüsida, milline on sooline jaotus ning palgalõhe eri palgaastmetes või sarnase väärtusega tööde hulgas. Oluliste või süstemaatiliste erisuste ilmnemisel tuleb teha plaan, kuidas kallutatus eemaldatakse.

### 7.2.2. Hindamise tulemuste sidumine juhtimistegevustega

Tööde hindamise tulemused toetavad ka teisi personaliprotsesse:

- **Karjääriplaneerimine ja areng:** Töötajatele tuleks selgitada, kuidas kõrgema väärtusega tööd eeldavad teatud oskuste ja vastutuse kasvu ning mida nad saavad teha nendele töödele liikumiseks.
- **Värbamine ja ametikohtade kujundamine:** Hindamissüsteemi abil saab uue töökoha loomisel määrata realistliku vastutuse ja palgataseme.

### 7.2.3. Korrigeerimismeetmed

Kui analüüs näitab, et võrdse väärtusega tööde eest makstakse erinevat tasu, tuleb:

- Välja selgitada erinevuse objektiivsed põhjused – nt spetsiifilised töötingimused (öötöö, valveajaga töötamine, välitingimustes töötamine), asukoht, töökoormus (osa- või täiskoormusega tööaeg), tööturu olukord.
- Kui põhjendus puudub, koostada plaan, mis viib tasustamise kooskõlla tööde väärtusega ja loob tasude sisemist õiglust.

## 8. Läbipaistvus ning dokumentatsioon

Läbipaistvus tööde hindamise protsessis on eeltingimuseks, et organisatsioonis usaldus ja õiglustunne tagada.

Hästi korraldatud kommunikatsioon ja süsteemne dokumentatsioon vähendavad väärarusaamu ning toetavad hindamistulemuste järjepidevat ja põhjendatud kasutamist. Järgnevalt oleme välja toonud mõned soovitusel.

### 1. Selged eesmärgid ja meetodika tutvustamine

Hindamise läbiviimise eesmärgid, kasutatav meetodika ning tulemuste rakendamise põhimõtted tuleb töötajatele avada arusaadavalt ja varakult. See aitab tagada, et kõik mõistavad, milleks tööde hindamist tehakse ja kuidas see seostub organisatsiooni palga- ja karjäärisüsteemiga. Enne hindamise alustamist tutvustage kasutatavat meetodikat ja põhimõtteid töötajate esindajale (tema olemasolul).

### 2. Ühtne ja läbimõeldud kommunikatsioon

Hindamisprojekti kommunikatsioon peab olema ühtne ja järjekindel. Tutvustage töötajale hindamise eesmäärke, ajakava ja oodatavaid tulemusi, kuid arvestage, et hindamisprotsessi üksikasjad ja vahetulemused jäävad hindamisgrupi siseseks tööks.

### 3. Tasustamise põhimõtete selgitamine

Töötajad peavad teadma, millistel alustel kujuneb nende töötasu. Sealhulgas tuleks selgitada, millised kriteeriumid mõjutavad töö väärtust ning kuidas seda hinnatakse. Oluline on rõhutada, et tööde hindamise eesmärk on tagada palgasüsteemi õiglus ja läbipaistvus, mitte hinnata individuaalset töösooritust. Töösooritust võib mõõta ja kasutada palga muutmiseks, kuid see ei mõjuta ametikoha väärtust või seda, millises palgaastmes ametikoht paikneb.

Lisaks peate tööandjana jagama töötajatele kriteeriumid, mida kasutatakse palga ja palgatasemete kindlaksmääramisel. Samuti tuleks jagada ka kriteeriumid, mida kasutatakse palgatõusu määramisel.

### 4. Hindamistulemuste esitus

Hindamistulemused esitage koondkujul (palga)astmete lõikes, mitte üksikute ametikohtade punktiväärtustena (vt Tabel 5). Näiteks võivad ühes astmes olla erinevad spetsialistide ametikohad ning teises astmes valdkonnaekspertid ja esmatasandi juhid. Selline lähenemine aitab vältida tulemuste ületõlgendamist ning hoida fookust töö sisulisel väärtusel, mitte täpsetel skooridel, mille iga ametikoht sai.

### 5. Usaldus ja järjepidevus

Läbipaistvuse eesmärk on suurendada töötajate usaldust organisatsiooni tasustamissüsteemi vastu. Järjepidev ja faktipõhine kommunikatsioon loob kindluse, et hindamine on toimunud võrdselt ja õiglaselt kõigi ametikohtade puhul.

Lisaks avatud kommunikatsioonile on oluline ka tulemused talletada viisil, et neid saaks tulevikus kasutada selgituste andmiseks, ka siis, kui osa inimesi, kes hindamist läbi viisid, on töölt lahkunud.

### **Soovituslikud põhimõtted tulemuste salvestamiseks:**

**Dokumentatsioon:** Kõik hindamist puudutavad materjalid (nt protokollid, ametijuhendid, hindamistabelid ja muud toetavad dokumendid) säilitage viisil, mis võimaldab hiljem taastada hindamise käigu ja tehtud otsuste põhjendused.

**Ajakohasus:** Dokumentides peab olema selgelt märgitud versioon, kuupäev ja vastutav koostaja. Kõik muudatused ametikohtades, tööülesannetes või hindamismetoodikas dokumenteerige koos põhjendustega.

**Konfidentsiaalsus ja andmekaitse:** Hindamisandmeid käsitlege kui siseteadet. Töötajaid puudutavate andmete või töötasusid sisaldavate dokumentide puhul tuleb järgida andmekaitse nõudeid. Punktiväärtuste või hindamisargumentide avaldamine ilma selgitava kontekstita ei ole soovitatav.

**Juurdepääsu reeglid:** Organisatsioon peab kehtestama, kellel on õigus hindamistulemusi vaadata, muuta või kasutada. Tavaliselt on selleks personaliosakond või tööde hindamise projektijuht ja hindamisgrupi liikmed.

Korrektset dokumenteeritud ja avatult kommuniqueeritud hindamisprotsess:

- suurendab organisatsiooni usaldusväarsust ja töötajate õiglustunnet;
- vähendab vaidluste ja väärarusaamade riski;
- loob tugeva aluse hindamistulemuste edasiseks kasutamiseks palgasüsteemi, töökorralduse ja karjäärimudelite arendamisel.

## 9. Sooline palgalõhe

Sooline palgalõhe Euroopa Liidus püsib ning oli 2023. aastal keskmiselt 12%.<sup>1</sup> Palgalõhe suurust mõjutavad erinevad omavahel tihedalt seotud kriteeriumid, sh nii püsivad soolised stereotüübid, hariduse ja tööturu sooline segregatsioon, hoolduskoormuse ebavõrdne jaotumine naiste ja meeste vahel kui ka võrdse tasustamise printsiibi<sup>2</sup> eiramine.

Kuigi Eesti on teinud edusamme soolise võrdõiguslikkuse edendamisel, püsib siin endiselt märkimisväärne sooline palgalõhe. Eesti on Euroopa Liidus üks suurema soolise palgalõhega riike – 2023. aastal oli see 16,9%<sup>3,4</sup>. Varasemad uuringud<sup>5,6</sup> on suutnud erinevate mõõdetavate ja objektiivsete kriteeriumitega selgitada vaid väikese osa palgalõhest. Uusim suur soolise palgalõhe uuring, Euroopa Regionaalarengu Fondi kaasrahastatud projekti "Reducing the Gender Wage Gap" (REGE), pakub põhjalikumat analüüsi. Selle tulemuste kohaselt on 40% teadaolevast palgalõhest selgitatav, seda eelkõige ameti, ettevõtte, sektori, haridustaseme, asukoha ja vanusega seotud teguritega<sup>7</sup>. See, et suudame teatud osa soolisest palgalõhest erinevate kriteeriumite abil ära selgitada, ei tähenda, et see osa palgalõhest on õiglane ja põhjendatud. Sooline segregatsioon hariduses ja tööturul, so naiste ja meeste õppimine ja töötamine erinevates valdkondades ning tasemetel või erinevates sektorites, on soolist ebavõrdsust loovad murekohad, millega on vaja tegeleda. Palgalõhe selgitamine aitab meil seda seost selgelt näha ja selle suurust hinnata. Siiski jääb suur osa palgalõhest selgitamata ning tõenäoliselt mõjutab seda oluliselt ka sooline diskrimineerimine tasustamisel.

Vajadust soolise palgalõhe teemaga Eestis aktiivselt tegeleda on märkinud ka OECD<sup>8</sup>, kes soovib Eestil rakendada palgaõigluse poliitikaid, sh koostada ettevõtete soolise koosseisu ja palgalõhe aruandeid, võtta kasutusele võrdse palga tagamise meetmed ning luua Tööinspektsiooni juurde palgaalane kompetentsikeskus. Sarnaseid nõudmisi seab tööandjatele ka palkade läbipaistvuse direktiivi ülevõtmine 2026. aasta juunis ning sellele järgnev direktiivi rakendamine.

Üheks tõhusaimaks õiglase palga tagamise meetmeks peetakse tööde väärtuse sooneutraalset hindamist ning sellest lähtuva objektiivse ja läbipaistva tasustruktuuri loomist ja rakendamist.

<sup>1</sup> Eurostat. (2023). *Gender pay gap statistics*. Euroopa Komisjon. [Link](#)

<sup>2</sup> Põhimõtte, mille kohaselt võrdse või võrdväärse töö eest tuleb maksta võrdset tasu.

<sup>3</sup> Eurostat. (2023). *Gender pay gap statistics*. Euroopa Komisjon. [Link](#)

<sup>4</sup> Eesti Statistikaameti arvatud sooline palgalõhe oli Eestis 2024. aastal 13,2%. Eurostati ja Eesti Statistikaameti soolise palgalõhe väärtused on mõnevõrra erinevad seoses kasutatud metoodika erisustega. Eurostati arvatav palgalõhe võimaldab Eestit hinnata võrdlusest eiste Euroopa Liidu liikmesriikidega, Eesti Statistikaameti näitaja annab aga täpsema ülevaate Eesti tööturu soolise ebavõrdsuse olukorrast.

<sup>5</sup> Anspal, S., Kraut, L., & Rõõm, T. (2010). Sooline palgalõhe Eestis: empiiriline analüüs. Uuringuraport. Tallinn: Eesti Rakendusuuringu Keskus CentAR, Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, Sotsiaalministeerium.

<sup>6</sup> Espenberg, K., Aksen, M., Lees, K., & Puolokainen, T. (2014). Palgaerinevuste statistika parem kättesaadavus. Soolise palgaerinevuse analüüs. Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringu keskus RAKE.

<sup>7</sup> Täht, K. (Toim.) (2019). Soolise palgalõhe kirjeldamine ja seletamine – tehniline ülevaade. RASI toimetised nr 10. Tallinn: Tallinna Ülikool.

<sup>8</sup> OECD (2022), *The Economic Case for More Gender Equality in Estonia, Gender Equality at Work*, OECD Publishing, Paris. [Link](#).

Töökohtade hindamist kasutatakse laialdaselt nii Euroopas kui rahvusvaheliselt, kuid Euroopas on see tänaseni oluliselt levinum avaliku sektori organisatsioonides<sup>9</sup>.

Soolise ebavõrdsuse vähendamiseks on seetõttu oluline kasutada objektiivseid ja sooneutraalseid tööde väärtuse hindamise meetodikaid ning palkade läbipaistvuse direktiivi ülevõtmist arvestades peab tagama, et kasutatavad meetodikad oleksid sellega kooskõlas.

---

<sup>9</sup> Pillinger, J. (2021). Pay transparency and role of gender-neutral job evaluation and job classification in the public services. EPSU, ETUI.

## 10. Lisad

### Lisa 1 – Punkttabelid faktorite kaupa

Alljärgnevates tabelites ja lisas on välja toodud iga faktori standardised punktiväärtused. Soovi korral saab neid muuta, et kohandada faktorite kaalusid. Selleks määrake igale faktorite grupile oma kaal. Kokku peab see andma 100%. Vaikimisi on kasutusel keskmine ehk soovituslik jaotus ning kaalude muutmine on võimalik Exceli tööriistas.

Tabel 6. Faktorite gruppide kaalude määramine.

Faktorite grupp	Min %	Max %	Soovituslik kaal	Faktorite grupi kaal, võib muuta
Oskused	25%	40%	33%	33%
Pingutus	15%	30%	24%	24%
Vastutus	25%	40%	33%	33%
Töötingimused	5%	15%	10%	10%
				<b>100%</b>

Teiseks määrake igale faktorile kaal. Iga grupp peab kokku andma ülal määratud protsendi. Vaikimisi on määratud soovituslik väärtus. Faktorite ja tasemete standardväärtused on välja toodud järgnevas tabelis.

Faktor	Min %	Max %	Soovituslik kaal	Kasutatav kaal, võib muuta	Punktid	Tasemed					
						1	2	3	4	5	6
<b>Oskused (25-40%)</b>				<b>33%</b>	<b>330</b>						
Teadmised ja kogemus	7%	23%	15%	20%	200	33	67	100	133	167	200
Füüsilised võimekused	1%	5%	3%	1%	10	2	3	5	7	8	10
Koostöö ja suhtlemisoskused	2%	8%	5%	5%	50	8	17	25	33	42	50
Probleemide lahendamine	5%	15%	10%	7%	70	12	23	35	47	58	70
Faktorite kaalude kontroll:				<b>33%</b>							
<b>Pingutus (15-30%)</b>				<b>24%</b>	<b>240</b>						
Vaimne pingutus	6%	18%	12%	12%	120	20	40	60	80	100	120
Füüsiline pingutus	3%	11%	7%	7%	70	12	23	35	47	58	70
Emotsionaalne pingutus	2%	8%	5%	5%	50	8	17	25	33	42	50
Faktorite kaalude kontroll:				<b>24%</b>							
<b>Vastutus (25-40%)</b>				<b>33%</b>	<b>330</b>						
Vastutus otsuste eest	7%	21%	14%	14%	140	23	47	70	93	117	140
Vastutus inimeste eest	6%	16%	11%	11%	110	18	37	55	73	92	110
Vastutus ressursside eest	4%	12%	8%	8%	80	13	27	40	53	67	80
Faktorite kaalude kontroll:				<b>33%</b>							
<b>Töötingimused (5-15%)</b>				<b>10%</b>	<b>100</b>						
Füüsiline keskkond	2%	8%	5%	5%	50	8	17	25	33	42	50
Psühholoogiline keskkond	2%	8%	5%	5%	50	8	17	25	33	42	50
Faktorite kaalude kontroll:				<b>10%</b>							
Kõigi faktorite punktide kontroll:				<b>100%</b>	<b>1000</b>						

## Lisa 2 – Hindamisleht

Siin on välja toodud hindamiselehe näidis. Hindamist soovitame läbi viia Exceli tööriistas.

Sisendid		1. Oskused				2. Pingutus			3. Vastutus			4. Töötingimused		Punktid kokku
Rea nr	Hinnatav töö (ametinimetus)	1.1. Teadmised ja kogemus	1.2. Füüsilised võimekused	1.3. Koostöö ja suhtlemisoskused	1.4. Probleemide lahendamine	2.1. Vaimne pingutus	2.2. Füüsiline pingutus	2.3. Emotsionaalne pingutus	3.1. Vastutus otsuste eest	3.2. Vastutus inimeste eest	3.3. Vastutus ressursside eest	4.1. Füüsiline keskkond	4.2. Psühholoogiline keskkond	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

## Lisa 3 - Tööriista kasutusjuhend

Metoodikaga käib kaasas Exceli-põhine tööriist, mis aitab hindamist läbi viia. See sisaldab järgmisi töölehti:

1. **Sissejuhatus** – sisaldab juhiseid tööriista kasutamiseks.
2. **Faktorite tasemete kirjeldused** – annab ülevaate faktoritest, tasemetest ja kirjeldustest.
3. **Faktorite kaalud** – sisaldab faktoritele määratud kaale, mida on võimalik muuta. Nendest tulenevalt on välja toodud ka kõikidele faktoritele ja tasemetele kehtivad punktid.
4. **Hindamisleht** – tööleht, kus saab hindamist läbi viia ning salvestada hindamistulemused.

Enne hindamisi vaadake tööriist üle ning otsustage, milliseid kaalusid rakendate. Pärast seda toimub enamus tööd hindamislehel, kuhu lisate ametikohad ning neile määratud hindamistasemed.

Hindamislehel on võimalik valida iga hinnatav faktor ning näha kiirelt sealseid tasemekirjeldusi.

Vali faktor	1.1. Teadmised ja kogemus
Kirjeldus	1.1. Teadmised ja kogemus ja ajakohasust, mis on vajalikud rolli nõuete täitmiseks – sõltumata sellest, kas need
Tase	1.2. Füüsilised võimekused
1	1.3. Koostöö ja suhtlemisoskused
	1.4. Probleemide lahendamine
2	2.1. Vaimne pingutus
	2.2. Füüsiline pingutus
3	2.3. Emotsionaalne pingutus
	3.1. Vastutus otsuste eest
4	3.2. Vastutus inimeste eest
	3.3. Vastutus ressursside eest
5	4.1. Füüsiline keskkond
	4.2. Psühholoogiline keskkond
6	Vajalikud on edasijõudnud või spetsialiseeritud teadmised, mis eeldavad pidevat täiendamist ja professionaalselt iseseisvat otsust
7	Magistrikraad (MSc/MA) või tunnustatud erialane kutsevalifikatsioon.
8	Vajalikud on kõrgtasemel teadmised ja asjatundlikkus koos laia valdkondliku vaatega, mida rakendatakse uute meetodite väljatööt
9	Doktorikraad või pikk ja põhjalik erialane kogemus; tunnustatud ekspert oma valdkonnas.
10	Vajalikud on distsipliine ühendavad ja muutust loovad teadmised, mis kujundavad ümber valdkonna seniseid mõisteid ja määravad
11	Valdkonda kujundav sügav ja tunnustatud asjatundlikkus; mõju ja eestvedamine mitmel erialal.

Vastavad valikud salvestage iga hinnatava töö kohta.

Sisendid		1. Oskused			
Rea nr	Hinnatav töö	1.1. Teadmised ja kogemus	1.2. Füüsilised võimekused	1.3. Koostöö ja suhtlemisoskused	1.4. Probleemide lahendamine
1	Klienditeenindaja	2	2	3	2
2	Müügiesindaja	2	2	4	3
3	Projektijuht	3	2	4	3
4	Turvatöötaja	2	2	2	1
5	Raamatupidaja	2	2	2	2
6	Värbaja	2	2	2	2
7	Kokk	2	3	2	2
8	Operaator	1	4	1	2

Kui kõik faktorid on hinnatud, on tabeli lõpus näha lõppskoori ning võimalus lisada kommentaare ja märkmeid, miks just sellised valikud tehti.

4. Töötingimused			
4.1. Füüsiline keskkond	4.2. Psühholoogiline keskkond	Punktid kokku	Kommentaar
2	2	288	
1	2	367	
1	2	447	
2	2	270	
1	2	347	
1	2	313	

## Lisa 4 - Näited hinnatud töödest koos tulemustega

Välja on toodud mõned näited, kuidas ametikohti hinnata. Oluline on meeles pidada, et sama ametinimetus võib eri organisatsioonides olla erinevate ülesannete, vastutuse ja ootustega.

Sisendid		1. Oskused				2. Pingutus			3. Vastutus			4. Töötingimused		Punktid kokku
Rea nr	Hinnatav töö	1.1. Teadmised ja kogemus	1.2. Füüsilised võimekused	1.3. Suhtlemis- ja inimestevahelised oskused	1.4. Probleemide lahendamine	2.1. Vaimne pingutus	2.2 Füüsiline pingutus	2.3. Emotsionaalne pingutus	3.1. Vastutus otsuste eest	3.2. Vastutus inimeste eest	3.3. Vastutus ressursside eest	4.1. Füüsiline keskkond	4.2. Psühholoogiline keskkond	
1	Klienditeenindaja	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	277
2	Müügiesindaja	2	2	4	3	3	1	2	2	2	2	1	2	355
3	Projekti juht	3	2	4	3	3	1	2	3	3	3	1	2	435
4	Turvateenindaja	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	247
5	Raamatupidaja	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	335
6	Värbaja	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	302
7	Kokk	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	315
8	Operaator	1	4	1	2	2	3	1	2	1	3	3	1	273

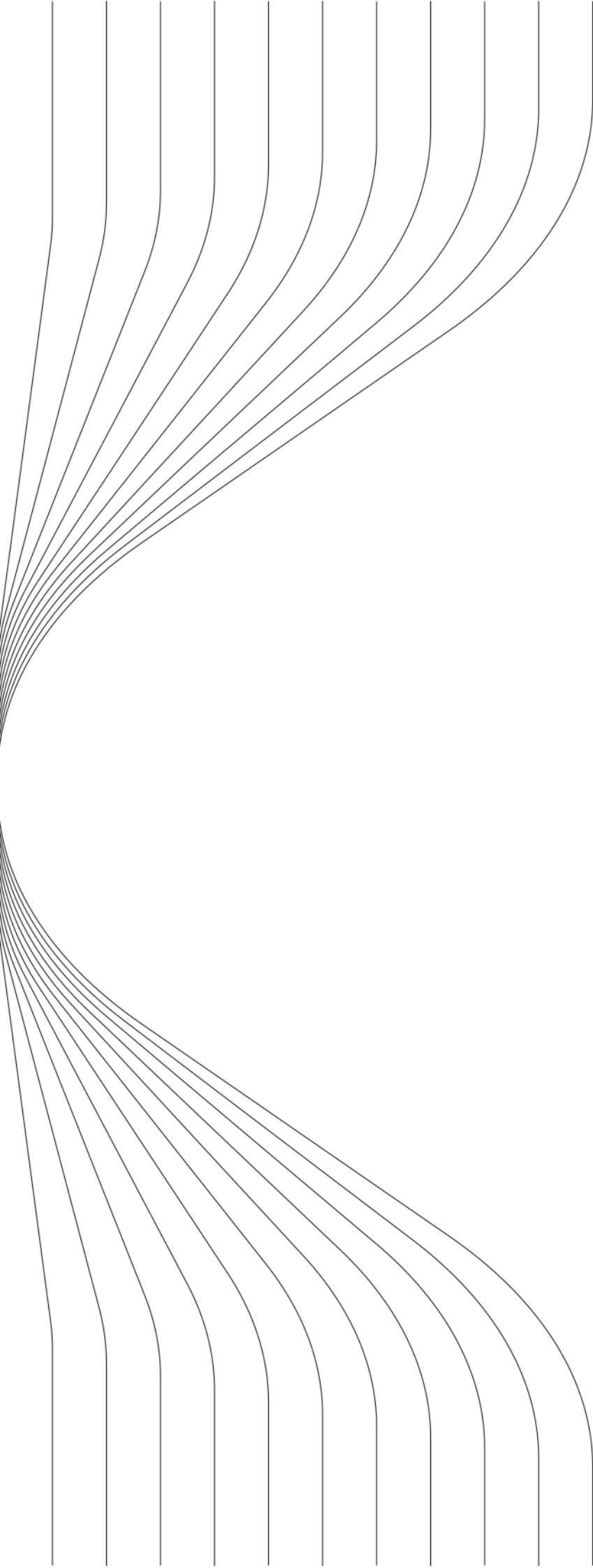
## Lisa 5 - EL direktiivi kontrollnimekiri

Palkade läbipaistvuse direktiivis ning ILO juhendis<sup>10</sup> välja toodud suuniste baasil oleme loonud kontrollnimekirja, mida kasutada tööde hindamise kvaliteedikontrolliks.

Tabel 7. Kontrollnimekiri tööde hindamise kvaliteedikontrolli teostamiseks.

Nr	Hindamisaspekt	Kas on hinnatud kõiki aspekte? Näited
1	Tehnilised oskused	Haridus, erialane ettevalmistus, töölased teadmised, sertifikaadid, töökogemusega omandatud oskused
2	Sotsiaalsed oskused	Suhtlemine, koostöö, empaatia, konfliktide lahendamine, klientide nõustamine, veenmine, motiveerimine, juhendamine
3	Füüsiline pingutus	Raskuste (sh inimeste) tõstmine ja liigutamine, pidev liikumine, korduvad liigutused, sundasendid, kiire reageerimine, püsiv füüsiline koormus
4	Vaimne pingutus	Keskendumine, kognitiivne koormus, infotöötlus, loovus, probleemide lahendamine, tõlkimine, pidev rööprähklemine, kokkupuude keeruliste olukordadega (patsiendid, lapsed, kliendid)
5	Töö mõju ja vastutus	Mõju ja vastutus inimeste, varade, protsesside ja konfidentsiaalse informatsiooni üle; vastutus teiste turvalisuse üle
6	Töö keerukus	Mitmetasandilised, vahelduvad või ebastandardised ülesanded; hajutatud fookus
7	Füüsiliselt keerukad töötingimused	Ilmastik, müra, vibratsioon, ohtlik keskkond, füüsiline ebamugavus, haigestumisoht
8	Vaimselt ja emotsionaalselt keerukad töötingimused	Stress, emotsionaalne töö, raskete teemade käsitlemine, empaatiavajadus, isolatsioon, privaatsuse puudumine

<sup>10</sup> Chicha, M.-T. (2008). *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide*. International Labour Office.



**Question the answer**