

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Svea Sumberg-Tampuu

TÖÖANDJAPENSIONI RAKENDAMIST JA SELLE LEVIKUT MÕJUTAVAD
TEGURID EESTI TÖÖANDJATE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: lektor Kristjan Pulk

Tartu 2026

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Tööandjapensioni rakendamise teoreetiline raamistik.....	7
1.1. Tööandjapensioni käsitus erinevates pensionisüsteemides.....	7
1.2. Tööandjapensioni rakendamisprotsess.....	12
1.3. Tööandjapensioni rakendamist mõjutavad tegurid	16
2. Tööandjapensioni rakendamine Eestis.....	23
2.1. Tööandjapensioni levik Eestis aastatel 2015–2025	23
2.2. Metoodika kirjeldus	26
2.3. Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut soodustavad ja takistavad tegurid	30
Kokkuvõte.....	41
Viidatud allikad.....	44
LISA A Intervjuukava.....	53
LISA B Intervjuukutse	56
LISA C Nõusolekuvorm	57
LISA D Kodeerimistabel	58
LISA E Tööandjapensioniskeemid osalenud ettevõtetes	62
Summary	63

Sissejuhatus

Euroopa Komisjoni (2024) pikaajalise prognoosi kohaselt on Eesti pensionisüsteemis toimumas järk-järguline struktuurne nihe, mille käigus väheneb jooksva finantseerimise (*pay-as-you-go*) alusel rahastatava esimese pensionisamba suhteline panus pensionitulude kujunemisse ning suureneb eelfinantseeritud isiklike pensionisäästude roll. Selle nihke peamiseks ajendiks on sotsiaalmaksust rahastatavate pensionisüsteemide demograafiline haavatavus, kuna pensioniealise elanikkonna osakaalu suurenemine ja tööealise elanikkonna suhteline vähenemine tõstavad vanadussõltuvusmäära, ahendavad pensionisüsteemi rahastamisbaasi ning suurendavad seeläbi survet avaliku pensionisüsteemi kuludele (Galasso & Profeta, 2004; Heer, Polito, & Wickens, 2020). Kirjeldatud tingimustes eeldab pensionisüsteemi jätkusuutlikkuse säilitamine üldjuhul, kas tööealisele elanikkonnale langeva maksukoormuse suurendamist, pensionihüvitiste vähendamist või muude tasakaalustavate meetmete rakendamist (Amaglobeli et al., 2019). Kuigi demograafiline surve tõstatab esmalt üldise pensionisüsteemi rahastamise jätkusuutlikkuse küsimuse, on käesoleva töö seisukohalt oluline käsitleda ka pensionide piisavuse probleemi ehk seda, millises ulatuses suudab pensionisüsteem leevendada pensionile siirdumisega kaasnevat sissetulekulangust ja kaitsta eakaid vaesusriski eest.

Eesti pensionisüsteemi piisavuse probleemile viitab asjaolu, et Eestis jääb pensionitulu ja pensionieelse tööea sissetuleku suhtarv alla Euroopa Liidu keskmise (Eurostat, 2026a) ning 65-aastaste ja vanemate elanike vaesusrisk kuulub Euroopa Liidu kõrgeimate hulka (Eurostat, 2026b). Kuigi Rahandusministeeriumi (2023) andmetel püsib pensioni prognoositav brutoasendusmäär Eestis perioodil 2022–2070 vahemikus 37–39%, muutub pensionitulude allikate struktuur vaadeldaval perioodil märkimisväärselt: kui 2022. aastal moodustasid isiklikud pensionisäästud brutoasendusmäärast vaid ühe protsendipunkti, siis 2070. aastaks kasvab see keskmiselt 13 protsendipunktini. Seega jääb pensionitulu tervikuna küll suhteliselt madalaks ja stabiilseks, kuid pensioniea sissetuleku kujunemine sõltub edaspidi senisest enam indiviidi enda kogumiskäitumisest ja kogunenud pensionivara piisavusest.

Pensionivara piisavusega seotud riskid suurenesid Eestis pärast 2021. aasta pensionireformi, mille tulemusena muutus teise pensionisambasse kogumine vabatahtlikuks ning võimaldati kogunenud pensionivara enne pensioniiga kasutusele võtta. Ligikaudu 20% kogujatest kasutas seda võimalust esimesel võimalusel (Meriküll, 2025). Thaler ja Benartzi (2004) on leidnud, et pikaajalist pensioniks kogumist piirab enim inimeste kalduvus eelistada lühiajalisest tarbimisest saadud kasu tulevikus saadavale heaolule ja finantsilisele

kindlustundele. 2021. aasta pensionireformi kontekstis leiab see kinnitust, kuna raha välja võtnud inimeste tarbimine suurenes reformijärgsel kalendrikuul hinnanguliselt 87% võrra (Meriküll, 2025), mis viitab, et vähemalt osa välja võetud pensionisäästudest suunati lühiajaliselt tarbimisse. Bulõgina ja Kukk (2025) leidsid, et teisest pensionisambast lahkumisega kaasnenud väljamaksed leevendasid leibkondade finantsolukorda lühiajaliselt, kuid pensionisäästude vähenemine nõrgestab pikemas perspektiivis nende rahalist kindlustatust. Lusardi ja Mitchell (2011) täiendavad, et pensioniplaneerimine sõltub finantskirjaoskusest, kuna keerukate pensionivalikute mõistmine ja pikaajaliste säästmisotsuste tegemine eeldab piisavate teadmiste olemasolu. Seetõttu on pensioniks kogumise soodustamisel oluline rakendada mehhanisme, mis vähendaksid pensionikogumise sõltuvust üksnes indiviidist endast ning muudaksid kogumise lihtsamaks ja järjepidevamaks.

Üheks selliseks võimaluseks on tööandja kaudu korraldatud pensioni kogumine ehk tööandjapensionide rakendamine. Tööandjate vahendusel on võimalik jõuda suurema osani tööealisest elanikkonnast, kusjuures Robertson-Rose (2019) on leidnud, et tööandja proaktiivne roll pensionihüve pakkumisel võib positiivselt mõjutada töötaja valmisolekut pensionisüsteemis osalemiseks. Tööandjapensionide potentsiaali pensionide piisavuse toetamisel näitlikustavad riigid, kus tööalased pensioniskeemid on saavutanud laia katvuse. Näiteks Hollandis ja Taanis hõlmavad sellised skeemid 90% või enam töötajatest. Eelnimetatud riikides jääb pensionitulu brutoasendusmäär 2025. aasta seisuga vahemikku 73–75%, millest tööandjapensionide osakaal moodustab üle poole, jäädes vahemikku 44–46% (OECD, 2025). Seega võib tööandjate kaudu korraldatud pensionikogumine laia katvuse korral kujuneda oluliseks pensionitulu allikaks. Samas ei saa nende riikide kogemust võimalik Eestiga täielikult võrrelda, sest Eestis ei ole tööandjapension kohustuslik ega kollektiivselt koordineeritud.

Eestis on tööandjal võimalik panustada töötaja kogumispensionisse vaid vabatahtlikkuse alusel, mille puhul on suurem risk, et tööandjapensionide katvus jääb ebaühtlaseks ning koondub pigem suuremate, finantsiliselt võimekamate (Pavolini & Seeleib-Kaiser, 2018) või pensioniteemadest teadlikumate tööandjate juurde (Byrne, Harrison, & Blake, 2005). Kuigi tööandjapension võib olla üks võimalus täiendada pensionikogumise laiendamiseks, on Eestis vähe uuritud, millistel kaalutlustel tööandjad on otsustanud seda hüve pakkuda või pakkumata jätta.

Magistritöö eesmärk on uurida, millised tegurid motiveerivad tööandjaid tööandjapensionide pakkumise ning millised tegurid takistavad selle rakendamist. Tööandjate

vaate keskmesse seadmine võimaldab analüüsida tööandjapensioni rakendamisega seotud otsustuskäike ning tuua esile tegurid, mis võiksid soodustada selle laiemat levikut Eestis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada tööandjapensioni käsitlemist erinevates pensionisüsteemides;
- tuua välja, milline on tööandjapensioni rakendamise protsess ettevõtte vaatest;
- luua teoreetiline raamistik tööandjapensioni rakendamist mõjutavatest teguritest;
- analüüsida tööandjapensioni levikut Eestis aastatel 2015–2025;
- töötada välja uuringu metoodika ja koostada intervjuukava uuringu läbiviimiseks;
- tuvastada, millised tegurid soodustavad ja takistavad tööandjapensioni rakendamist ja levikut.

Uuring viidi läbi kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmed koguti perioodil 25.03–13.04.2026 poolstruktureeritud intervjuude kaudu. Valim moodustati eesmärgipärase valimisstrateegia alusel ning sellesse kuulus 10 tööandja esindajat 9-st organisatsioonist. Kogutud andmeid analüüsiti mitmeetapiliselt, ühendades deduktiivse ja induktiivse lähenemise.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas selgitatakse tööandjapensioni mõistet ja selle käsitlemist erinevates pensionisüsteemides, tuuakse välja tööandjapensioni kasutusele võtmise protsess ettevõtte jaoks Eesti kontekstis ning käsitletakse tegureid, mis võivad mõjutada tööandjapensioni rakendamist. Teoreetiline käsitus loob raamistiku empiirilise analüüsi läbiviimiseks, võimaldades hinnata, kuivõrd teaduskirjanduses esinenud tegurid peegelduvad Eesti tööandjate kogemustes ja hinnangutes. Empiirilises osas analüüsitakse tööandjapensioni levikut Eestis aastatel 2015–2025, selgitatakse uuringumetoodikat ning intervjuutulemuste põhjal selgitatakse välja peamised tegurid, mis mõjutavad tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut.

Töö autor avaldab tänu oma juhendajale sujuva koostöö eest ja retsensendile konstruktiivse tagasiside eest. Tänan kõiki ettevõtteid ja tööandjate esindajaid, kes leidsid võimaluse intervjuudes osalemiseks ning oma kogemuste ja seisukohtade jagamiseks. Eriline tänu kuulub autori lähedastele, kelle toetus, kannatlikkus ja mõistmine aitasid kaasa käesoleva töö valmimisele.

Märksõnad: tööandjapension, täiendav kogumispension, pensionisüsteem, tööandja väärtuspakkumine, tööandjapoolsed pensionimaksud.

Teaduseriala kood CERCS: S215 Sotsiaalsed probleemid ja heaolu, sotsiaalkindlustus.

1. Tööandjapensioni rakendamise teoreetiline raamistik

1.1. Tööandjapensioni käsitlus erinevates pensionisüsteemides

Käesolevas peatükis selgitatakse tööandjapensioni mõistet ning selle funktsiooni ja tuuakse välja erinevad tööandjapensioni rakendamise võimalused. Peatükis esitatud näited erinevates riikides kasutusel olevatest süsteemidest ei kirjelda tervikuna nendes riikides rakendatavat tööandjapensionisüsteemi, vaid on esitatud näidetena illustreerimaks tööandjapensioni rakendamise võimalikke lahendusi ja praktikaid.

Rahvusvahelises teaduskirjanduses ei ole tööandjapensioni üheselt defineeritud, kuna selle sisuline rakendamine pensionisüsteemis varieerub nii riigipõhiselt kui ka institutsionaalselt (Grødem, Hagelund, Hippe, & Trampusch, 2018; Natali, 2018; Wiß, 2015). Tööandja vaates tulenevad tööandjapensioni rakendusviiside erinevused peamiselt (a) valitsemis- ja administratiivkorraldusest, (b) skeemidisainist, (c) töötajate liitmisrežiimist ning (d) rahastamis- ja riskijaotusmehhanismidest (Clark & Urwin, 2010; Ebbinghaus & Wiß, 2011; Grødem et al., 2018). Rahvusvahelises kirjanduses kasutatakse tööandjapensioni kohta erinevaid mõisteid, nagu *occupational pension*, *employer-sponsored pension* ja *workplace pension*, mida ei saa eelnevalt kirjeldatud institutsionaalsete ja sisuliste erinevuste tõttu alati käsitleda sünonüümidenä. Termin täpne tähendus sõltub pensionisüsteemi ülesehitusest ja konkreetsest kasutuskontekstist. Näiteks võib riigipõhiselt mõiste *occupational pension* viidata tööandja või tegevusalaülese kollektiivse pensioniskeemiga liitumisele, samas kui mõnes teises riigis seostub see tööandjapension tööandja sissemaksetega töötaja isiklikku kogumispensioni lahendusse. Seega võib sama termin eri pensionisüsteemides viidata tööandja rolli, pensioniskeemi ülesehituse ja osalemisloogika poolest erinevatele lahendustele. Käesolevas magistritöös mõistetakse tööandjapensionina mitteriiklikku pensionihüve, mille pakkumisel on tööandjal keskne roll, kas tööalase pensioniskeemi loojana või sissemaksete tegijana.

Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsiooni poolt loodud (edaspidi OECD) pensioniskeemide raamistiku kohaselt on tööandjapension osa erapensioniskeemist (*private pension*), mille alamkategoriateks on tööalased (*occupational*) ja isiklikud pensioniskeemid (*personal pension*), mille mõlema vormi kaudu on võimalik tööandjapensioni rakendada (OECD, 2005). OECD (2005) klassifikatsiooni järgi tähistab mõiste *occupational pension* tööalaseid pensioniskeeme, mis on loodud, kas tööandjate, ametiühingute või muude ametialaste liitude ehk sponsorite koostööna või eraldiseisvalt. Ehkki võib skeem olla loodud ka ühe sponsori algatusel, iseloomustab tööalaseid pensione sageli kollektiivne valitsemisloogika – skeemi välja töötamine toimub sotsiaalsete partnerite vahelistel

läbirääkimistel (Detienne & Schmidt, 2019), mille eelduseks on skeemi liikmete kui kasusaajate ühiste huvide esindamine (Clark, 2004). Tööandja vaates eeldab tööalane pensioniskeem töötajaga sõlmitud töösuhet ning pensioniteenuse pakkuja valik kuulub üldjuhul tööandja või tööandjate ühenduse otsustusruumi, olenemata sellest, kas skeem on kujundatud kollektiivläbirääkimiste tulemusena või loodud ühe sponsori algatusel (Naczyk, 2018). Euroopa Kindlustus- ja Tööandjapensionide Järelevalveameti andmetel puuduvad tööalaseid pensioniskeeme haldavad asutused Euroopa Liidus Eestis, Leedus, Tšehhis ja Rumeenias (EIOPA, 2023), mis võib viidata tööalaste pensioniskeemide vähesele institutsionaalsele arengule neis riikides.

Tööandjapensioni nimetuse all mõistetakse lisaks eelnevalt kirjeldatule ka isikliku pensioniskeemi raamistikku kuuluvaid tööandjapoolseid sissemaksid töötaja vabatahtlikku kogumispensionisse. Isikliku skeemi keskseks tunnuseks on pensionikoguja valikuvabadus teenusepakkuja ja pensionitoote osas, kusjuures leping on sõlmitud pensionikoguja ja teenusepakkuja vahel (Naczyk, 2018). Sellisel juhul võib tööandja roll tööandjapensioni pakkumisel piirduda administratiivse funktsiooniga, eeskätt sissemaksete korraldamisega palgaarvestuse kaudu (Wilson, 2000), mis loob ligipääsu individuaalsele pensionikontole, kuid ei muuda tööandjat lepinguosaliseks (Zalewska, 2021). Erinevalt tööalastest pensioniskeemidest on tööandja sissemaksid isiklikesse pensioniskeemidesse empiirilisel vähe uuritud ning olemasolevad uuringud on üksikjuhtumite põhised.

Tööandjapensioni rakendamise institutsionaalne raamistik sõltub sellest, kas skeemi loomine toimub riiklikult kohustusliku, osaliselt kohustusliku või vabatahtliku osalemisrežiimi alusel. Käesolevas töös koondab tabel 1 Euroopas enimlevinud tööandjapensioni rakendamisvõimalused tööalaste ja isiklike pensioniskeemide lõikes.

Tabel 1

Enimlevinud tööandjapensioni rakendamise võimalused Euroopas tööandja vaatest

	TÖÖALANE PENSIONISKEEM			ISIKLIK PENSIONISKEEM
	Kohustuslik	Osaliselt kohustuslik	Vabatahtlik	Vabatahtlik
RAKENDAMIS-ALUS	Seadusest tulenev kohustus.	Sektorilepe; kollektiivleping; sotsiaalpartnerite kokkulepped.	Tööandja otsus.	Tööandja otsus.
SISSEMAKSE-MÄÄR	Õigusaktiga määratud miinimum-nõuded.	Lepingu või kollektiivleppega määratud.	Disainipõhine.	Disainipõhine.
TÖÖTAJA SKEEMI LIITMINE	Automaatne.	Automaatne; *automaatne + opt-out.	Opt-in; opt-out.	Opt-in; opt-out.
RAHASTUS-MEHHANISM JA RISKIJAOTUS	Määratud hüvitistega (DB), määratud sissemaksetega (DC) või hübriidlahendus.			

Märkus: *Opt-in* – skeemis osalemiseks tuleb avaldus esitada; *opt-out* – vaikimisi skeemis osalemine, võimalus avalduse alusel skeemist väljuda; *DB* – *defined benefit*; *DC* – *defined contribution*; * – kehtib erandjuhtudel.

Allikas: Autori koostatud Ebbinghaus & Wiß, OECD (2005, 2025), Rudolph (2016), Marcinkiewicz (2019) ja European Court of Auditors (2025) alusel.

Kohustuslikud tööalased pensioniskeemid, kus tööandjal on seadusjärgne kohustus luua pensioniskeem ja panustada töötaja pensioni kogumisse, kusjuures sissemaksete miinimummäärad on seadusega reguleeritud, on kasutusel näiteks Norras ja Šveitsis (Midtsundstad, 2019; Burgherr, 2025). Norras toimunud pensionireformiga muudeti alates 2006. aastast tööalased pensionisüsteemid kohustuslikuks ning enamikel erasektori

tööandjatel on seadusjärgne kohustus luua pensioniskeem ning teha sissemakseid miinimummääraga, mis on vähemalt 2% töötaja brutopalgast (The Norwegian Tax Administration, 2026). Šveitsis on tööandjad kohustatud liitma tööalaste pensioniskeemidega vähemalt 25-aastased töötajad, kelle ühes kalendriaastas teenitav töötasu ühe tööandja juures jääb seadusega kehtestatud vahemikku. Õigusaktidega on määratud astmelised sissemaksete suurused, mis sõltuvad töötaja vanusest. Tööandja on kohustatud finantseerima vähemalt poole sissemaksest ning ülejäänud osa arvatakse maha töötaja brutopalgast. (Federal Social Insurance Office, 2025) Kummaski riigis ei ole töötajatel võimalust skeemist välja astuda. Nii Burgherr (2025) kui ka Friedberg, Leive ja Cai (2024) on leidnud, et kohustuslikel pensioniplaanidel on positiivne mõju pensionisäästudele suurendades pensionivarasid. Samas leiab Burgherr (2025) Šveitsi mikroandmete põhjal, et kogusäästu suurenemine on skeemis osalejatel piiratud, kuna töötajad kompenseerivad kohustuslikke sissemakseid eelkõige teiste finantsvarade arvelt.

2025. aasta Merceri pensionisüsteemide võrdlusindeksi poolt kõrgeima koondskoori ja A-kategooria hinnangu pälvinud Hollandi pensionisüsteemi riiklikku pensioni täiendavad keskselt kõrge katvusega osaliselt kohustuslikud tööalased pensioniskeemid, mis põhinevad eelkõige sektori- ja kollektiivlepingutel (Mercer CFA Institute, 2025). Osaliselt kohustuslikke pensioniplaane iseloomustab lai katvus ühiskonnas, sest osalemine ei ole küll alati universaalselt kõigile kohustuslik, kuid tööandja kuulumine sotsiaalpartnerite vahel sõlmitud lepingu reguleerimisalasse, muudab töötajate liitumise ja sissemaksed praktiliselt vältimatuks (Wiß, 2015). Hollandis eristatakse tööandjapensioneid peamiselt kolme kanali kaudu: (a) kollektiivlepingul põhinev kohustus, (b) tegevusalal põhinev kohustus, (c) kutsealal põhinev kohustus. Tööandjal on esmalt oluline määratleda, kas ja millisesse rühma tegevus liigitub ning vastavalt valdkonnas kehtivatele kokkulepetele töötaja sobiva pensioniskeemiga liita. Nii sissemaksete määrad kui ka töötaja ja tööandja panuse jaotus varieeruvad valdkonniti ning fikseeritakse vastava sektori kollektiivlepingus ja/või kohustusliku pensionifondi reeglites. (Netherlands Enterprise Agency RVO, 2025) Nii kohustuslikes kui ka osaliselt kohustuslikes tööalastes pensioniskeemides toimub töötaja skeemi liitmine üldjuhul automaatselt ja töötajatel ei ole üldiselt võimalik vabatahtlikult skeemist välja astuda (*opt-out*), kuid erandid eksisteerivad. Hollandi näitel võivad osaliselt kohustuslikus pensioniskeemis osalejad skeemist väljuda tingimusel, kui mõni teine pensioniskeem pakub neile vähemal sama häid või paremaid tingimusi. (EIOPA, 2023)

Vabatahtliku pensioniskeemi pakkumisel on tööandjal vabadus otsustada, kas, kellele, kuidas ja millistel tingimustel pensioniskeemi pakkuda. Kuigi pensioniskeemi disaini keskne

roll jääb tööandjale, siis Rudolph (2016) toob esile, et töötajate skeemiga liitmise nihe *opt-in* süsteemist *opt-out* süsteemile, võib oluliselt suurendada skeemides osalemist ning parimate tulemuste saamiseks tuleks tööandjal seada valik nii, et töötaja peaks tegema selgesõnalise otsuse plaanist loobumiseks. Hougaard et al. (2019) toovad välja, et riikides, kus riiklik pension ja kohustuslik sissetulekupõhine pensioniskeem tagavad pensionieas kõrge brutoasendusmäära, on vabatahtliku kogumispension roll üldjuhul vähem olulisem kui madalama brutoasendusmääraga riikides. Mayer & Wiß (2025) laiendavad seda loogikat ka vabatahtlikele tööalastele pensioniskeemidele – riikides, kus riiklik sissetulekutel põhinev pensioniskeem tagab suurel määral sissetulekute säilimise pensionieas, jäävad vabatahtlikud pensioniskeemid sageli madala katvusega ja nende osakaal on pensionivaras sekundaarne – nii näiteks Hispaanias ja Austrias. Vastupidiselt kujunevad madala asendusmääraga riikides vabatahtlikud tööalased pensioniskeemid pensioniea sissetulekute säilitamisel oluliseks täiendavaks kanaliks, mistõttu on nende katvus ja osalus üldjuhul kõrgem, näiteks Iirimaa. Pensionisüsteemides, kus tööandjapensionide levik sõltub peamiselt tööandjate vabatahtlikest otsustest, ilmneb sagedamini katvuse ebavõrdne jaotus, mis võib kaasa tuua süsteemisisesest kihistumise süvenemise. (Wiß, 2015; Mayer & Wiß, 2025)

Tööandjapensioneid on võimalik rakendada, kas määratud sissemaksega (DC – *defined contribution*), määratud hüvisega (DB – *defined benefit*) või eelnimetatud skeeme kombineerides hübriidskeemina (OECD, 2025). Viimastel aastakümnetel on ülemaailmselt toimunud märgatav nihe, kus on määratud hüvisega skeemidele hakatud eelistama määratud sissemaksetega või hübriidskeeme (Ghio, Ghiselli, Mosk, & Rousová, 2021; OECD, 2025). Määratud hüvisega skeemis garanteerib tööandja töötajale pensionieaks kokkulepitud väljamakse, mille suurus võib sõltuda näiteks töötatud aastatest ning viimasest või keskmisest palgast. See on tööandja jaoks üldjuhul kulukam ja riskantsem kui määratud sissemaksega skeem, kuna suurem osa riskidest nagu näiteks investeerimis-, pikaajalisus-, inflatsiooni-, rahastamis- ja likviidsusrisk jääb tööandja kanda. Töötaja peamine risk on tööandja maksejõuetusrisk. Määratud sissemaksega skeemis on tööandja panuse suurus fikseeritud, kuid pensionieas saadavate väljamaksete tase sõltub kogutud vara tootlusest ja turutingimustest, mistõttu kandub suurem osa finantsriskidest töötajale. (Zhao & Sutcliffe, 2024) Tööalastel pensioniskeemidel on 2024. aasta OECD andmetel enim kasutusel hübriidlahendused, kus on kombineeritud nii DB kui ka DC süsteemid (OECD, 2025). Selline jaotus võimaldab riske jagada nii tööandja kui ka töötaja vahel. Riskide ülekandmine töötajale võib selgitada, miks vabatahtlikke isikulisi pensioniskeeme rakendatakse pigem DC süsteemiga – tööandjad soovivad piirata vabatahtliku pensionihüvega seotud pikaajalisi

kohustusi ja maandada DB-tüüpi skeemidest tulenevaid riske.

Magistritöös käsitletakse tööandjapensionit kui tööandja poolt vahendatud või rahastatud mitteriiklikku pensionihüve, mille täpne institutsionaalne vorm sõltub pensionisüsteemi ülesehitusest. Eestis ei ole tööandjapension kohustuslik ega kollektiivselt koordineeritud tööalane pensioniskeem, mistõttu eeldab selle rakendamine tööandjapoolset initsiatiivi, korraldamist ja koordineerimist. Järgnevas peatükis käsitletakse tööandjapensionit rakendamist kaheksaetapilise protsessina, mille kaudu tööandja kujundab pensionihüve organisatsiooni väärtuspakkumise osaks.

1.2. Tööandjapensionit rakendamise protsess

Käesolevas peatükis antakse ülevaade, milline on tööandjapensionit kasutusele võtmise protsess Eesti ettevõtete jaoks. Kuigi Eestis klassikalised tööalased pensioniskeemid puuduvad, siis on mitmeid ettevõtteid, kes teevad vabatahtlikult töötajate eest täiendavaid kogumispensionit sissemakseid. Eestis on tööandjal võimalik panustada töötaja kogumispensionisse: (a) tehes sissemakseid töötaja isiklikule pensionikontole, (b) luues ainult oma töötajatele ligipääsetav pensionifond, (c) tehes kindlustusmakseid töötaja täiendava kogumispensionit kindlustuslepingusse (Pensionikeskus, 2026). Eestis kehtiv Investeeringufondide seadus (2025) võimaldab küll tööandja pensionifondide loomist, mis olemuselt liigituks tööalaste pensioniskeemide alla, kuid selliseid pensionifonde Eestis ei eksisteeri (EIOPA, 2026). Seetõttu käsitletakse Eestis tööandjapensionina tööandja vabatahtlikke sissemakseid töötaja isiklikku pensioniskeemi, mida tööandjal on võimalus pakkuda töötajale lisahüvena.

Tööandjapensionit rakendamise protsess algab organisatsioonisisese ajendi kujunemisest uue hüve pakkumiseks ning liigub seejärel otsustamise, skeemi kujundamise ja administratiivse korralduse väljatöötamise kaudu hüve kasutuselevõtuni. Töö autor modelleerib selle protsessi sünteesina Websteri ja Windi (1972) organisatsioonilise otsustusprotsessi mudeli, Rogersi (2003) innovatsiooniotsustusprotsessi ning tööandjapensionit ning selle eestikeskse rakenduseripära kaudu.

Organisatsiooniline otsustusprotsess: 1. vajaduse tuvastamine; 2. tingimuste või nõuete määratlemine; 3. alternatiivide tuvastamine; 4. alternatiivide hindamine; 5. lahenduse valimine.	Innovatsiooni otsustusprotsess: 1. teadmise kujunemine; 2. hoiaku või veendumuse kujunemine; 3. otsuse vastuvõtmine; 4. rakendamine; 5. otsuse kinnitamine või ümberhindamine.
Üldine tööandjapensioni eripära: rakendamiseks on vajalik skeem, sealhulgas tööandjapoolne sissemakse määra ja osalemistingimuste kujundamine.	Tööandjapensioni rakendamine Eestis: maksete korraldamine individuaalsetele pensionikontodele, palgaarvestus, maksuarvestus.

Joonis 1. Tööandjapensioni rakendamisprotsessi modelleerimise lähtekohad.

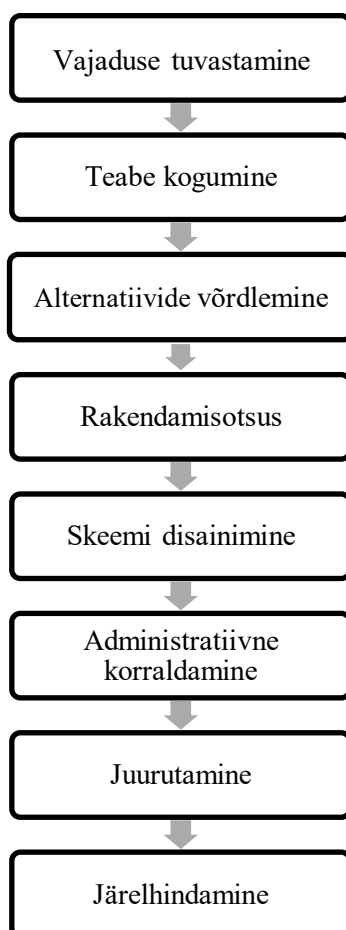
Allikas: Autori koostatud OECD (2005), Pensionikeskus (2026), Rogers (2003) ning Webster ja Wind (1972) alusel.

Websteri ja Windi (1972) käsitus aitab selgitada, kuidas tööandja liigub vajaduse tuvastamisest ja otsustustingimuste määratlemisest alternatiivide hindamise ning lahenduse valimiseni. Tööandjapensioni puhul on see oluline, sest pensionihüve rakendamine on valik, mille puhul tuleb hinnata organisatsiooni võimekust hüve pakkumiseks ning võrrelda seda teiste potentsiaalsete pakutavate hüvedega. Rogersi (2003) innovatsiooniotsustusprotsess täiendab seda vaadet, käsitledes uue lahenduse kasutuselevõttu teadmise kujunemise, veendumuse tekkimise, otsuse vastuvõtmise, rakendamise ning hilisema kinnitamise või ümberhindamise kaudu. Eestis saab tööandjapensioni käsitleda tööandja jaoks uuendusliku hüvena, kuna selle rakendamine ei ole laialdaselt levinud. Seetõttu eeldab tööandjapensioni rakendamine esmalt teadlikkuse ja arusaama kujunemist ning alles seejärel konkreetset rakendamisotsust ja hiljem hüve toimivuse hindamist. Lisaks tuleb tööandjapensioni rakendamisel arvestada pensionihüve sisulise eripäraga.

Eelnimetatud käsitluste sünteesist tulenevalt eristab autor tööandjapensioni rakendamise protsessis kaheksat etappi: vajaduse tuvastamine, teabe kogumine, alternatiivide võrdlemine, rakendamisotsus, skeemi disainimine, administratiivne korraldamine, juurutamine ja järelhindamine. Selline jaotus osutab, et vabatahtliku tööandjapensioni

rakendamine on mitmeetapiline protsess, mille käigus tuleb tööandjal enne rakendamist mõista, hinnata ja lahendada nii strateegilisi, sisulisi kui ka tehnilisi küsimusi.

Tööandjapensioni pakkumise esimene etapp on vajaduse tuvastamine. Tööandja vaatenurgast võib vabatahtliku tööandjapensioni pakkumise vajadus tekkida olukorras, kus organisatsioon tajub, et olemasolev tasu- ja hüvepakett ei anna tööandjale konkurentsieelist tööturul töötajate värbamisel ega olemasolevate töötajate hoidmisel. Tööandjate pakutavat motivatsioonipaketti on seostatud tööandja atraktiivsuse, töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumusega (Hong, Ford, & Jong, 2024). Seetõttu võib tööandjapension kujuneda tööandja jaoks üheks strateegiliseks tööriistaks, mis tugevdab töötajatele suunatud väärtuspakkumist. Vajaduse tuvastamise etapis hindab tööandja, kas ja millistel põhjustel on lisahüve rakendamine vajalik. Seejuures võetakse arvesse näiteks nii olukorda tööturul, töötajate värbamise keerukust, vajadust hoida tööl võtmeisikuid ning soovi konkurentidest eristuda.



Joonis 2. Tööandjapensioni rakendamise põhietapid tööandja vaates.

Allikas: Autori koostatud OECD (2005), Pensionikeskus (2026), Rogers (2003) ning Webster ja Wind (1972) alusel.

Kui tööandjal on tulenevalt vajadusest tekkinud huvi tööandjapensioni rakendamise vastu, järgneb teabe kogumise etapp. Selles etapis püüab tööandja saada selgust tööandjapensioni rakendamise tingimustes, korralduslikes aspektides ja vajaminevates ressurssides. Strikwerda, Holleman, & Hoeken (2025) käsitlevad pensionialaseid otsuseid keerukate ja mitmetahulistena, rõhutades, et otsustajale on oluline informatsiooni kättesaadavus, selgus ja selle sisuline mõistetavus. Basiglio ja Oggero (2020) järeldavad, et pensionialase teabe pakkumine võib suurendada teadmisi ja teadlikkust pensioniks kogumise võimalustest, millest võib järeldada, et ka tööandja vaates võib tööandjapensioni rakendamise otsustamine sõltuda sellest, kui kättesaadav, arusaadav ja piisav on rakendamiseks vajalik teave.

Teabe kogumise etapi järel on tööandjal võimalus hinnata, kas ja milliseid alternatiive sellele hüvele nähakse. Tööandja langetab positiivse rakendamisotsuse juhul, kui kogutud informatsiooni põhjal leitakse, et tööandjapensioni rakendamise tingimused on organisatsiooni jaoks sobivad ning ettevõttel on võimekus pensionihüve pakkuda.

Kuna Eestis põhineb tööandjapension vabatahtlikel sisse maksetel töötaja isiklikku pensionilahendusse, tähendab skeemi kujundamine eelkõige osalemistingimuste määramist. See hõlmab otsuseid selle kohta, kuidas on reguleeritud skeemiga liitumine, millistele töötajatele hüve laieneb, kas ja millisel määral eeldatakse töötaja omaosalust, millises ulatuses teeb tööandja sisse makseid ning kas panus sõltub töötaja enda maksetest, töösuhte kestusest või muudest tingimustest. Nii Madrian ja Shea (2001) kui ka Thaler ja Benartzi (2004) on leidnud, et pensionilahenduse disain ning skeemis osalemise tingimused mõjutavad otseselt osalemismäära ja töötajate säästmiskäitumist. Cribbi ja Emmersoni (2020) Ühendkuningriigi andmetel põhinev analüüs näitab, et töötajate automaatne liitmine tööandja pensioniplaaniga suurendab märkimisväärselt osalemist tööalastes pensioniskeemides ning suurendab seeläbi pensioniks kogutava kapitali hulka. Falk ja Karamcheva (2022) tulemused täpsustavad, et töötajad, kes tõenäoliselt oma algatusel skeemiga ei liituks, on pensioniotsustes passiivsemad ja jäävad suurema tõenäosusega vaikimisi lahenduste juurde. Seega automaatse liitumise rakendamisel koguneb töötajatel pensionieaks rohkem pensionivara, kui olukorras, kus automaatset liitumismehhanismi ei rakendata (Choi, Laibson, Madrian, & Metrick, 2004; Cribb & Emmerson, 2020; Goda, Levy, Manchester, Sojourner, & Tasoff, 2020; Falk & Karamcheva, 2022). Seetõttu võib järeldada, et tööandjapensioni kui hüve atraktiivsus ja selle leviku ulatus sõltub suurel määral sellest, milliseks tööandja kujundab skeemis osalemise tingimused ning maksete korraldamise.

Administratiivse korralduse etapi eesmärk on tagada, et tööandjapensioni lahendust

saaks organisatsioonis ellu viia ning et selle pakkumiseks oleks tagatud vajalik töökorralduslik ja tehniline valmidus. Selles etapis tuleb tööandjal kujundada pensionimaksete arvestus, maksete tegemine ja nendega seotud haldustegevused viisil, mis haakuvad olemasolevate protsessidega, ei tekita ebamõistlikke kulusid ega halduskoormust. Teaduskirjanduse põhjal võivad tööandjapensioni rakendamist piirata nii administratiivsest korraldusest tingitud kulud ja protsessi keerukus, seda eriti väiksemate tööandjate puhul (Bloomfield, Goodman, Ramnath, & Slavov, 2025; Chen, 2024). Eestis tähendab see eelkõige seda, et täiendavate pensionimaksete arvestamine tuleb integreerida ettevõtte senisesse raamatupidamis- ja palgaarvestussüsteemi.

Tööandjapensioni juurutamise etapis toimub selle tutvustamine, mille järel muutub pensionihüve töötajatele kättesaadavaks. Teaduskirjanduses on käsitletud, et pensionilahenduse tegelik kasutamine sõltub sellest, kas ja kuidas selgitatakse töötajatele pensionihüve olulisust, toimimismehhanismi ja selle pikaajalist mõju. Castagno, Caretta, Giacomel ja Rossi (2025) leidsid, et pensioni- ja finantsalased teadmised on seotud suurema tõenäosusega, et osaletakse pensioniplaanis. Seega seisneb tööandjapensioni kasutuselevõtt sellest, kas tööandja suudab pensionilahenduse töötajatele selgelt kommunikeerida ning toetada nende arusaamist pakutava hüve tingimustest ja toimimisest.

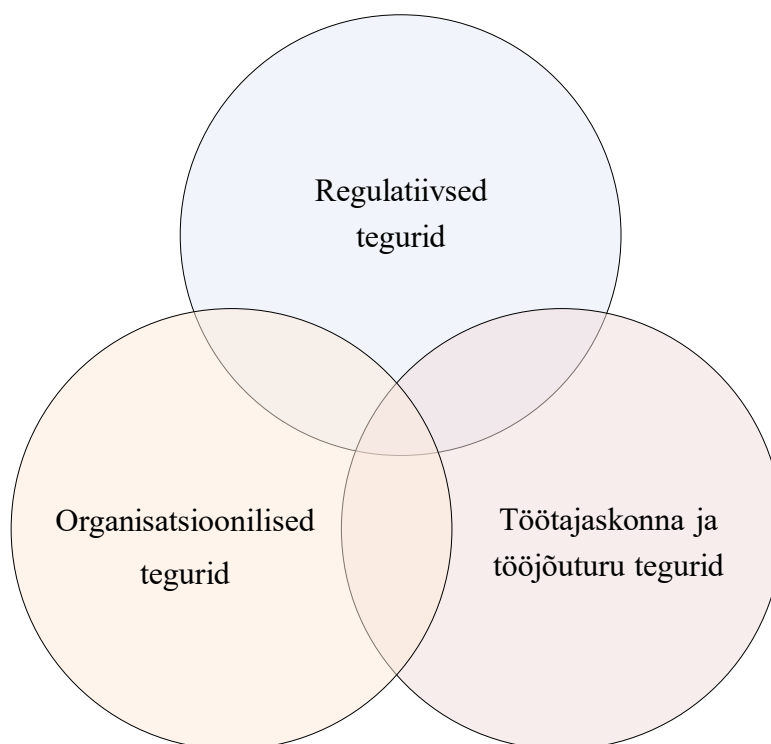
Järelhindamise etapis analüüsitakse, kas kasutusele võetud lahendus toimib eesmärgipäraselt ning pööratakse tähelepanu ilmnenu kitsaskohtadele. Antud etapi eesmärk on hinnata selle tegelikku toimimist organisatsioonis. Kuna finantskirjaoskust on seostatud isiklikus pensioniskeemis osalemise suurema tõenäosusega (Castagno et al., 2025), on lisaks tehnilisele toimivusele järelhindamise etapis oluline jälgida ka seda, kas töötajad mõistsid pakutava hüve sisu piisavalt hästi. Tööandja vaates võimaldab protsessi hilisem analüüs tuvastada, kas pensionilahendust on vaja kohandada selle ülesehituse, administratiivsete korralduste või töötajatele suunatud selgituste osas.

Tööandjapensioni rakendamise protsess eeldab tööandjalt teadlikku otsust ning valmisolekut luua organisatsioonisisesed võimalused ja võimekus pensionihüve pakkumiseks. Seetõttu võib tööandjapensioni kasutuselevõtt kujuneda ajamahukamaks ja sisuliselt keerukamaks kui teiste laialt levinud lisahüvede pakkumine. Tööandjapensioni rakendamine sõltub lisaks erinevatest regulatiivsetest, organisatsioonilistest ja töötajaskonnaga seotud teguritest, mida käsitletakse järgmises peatükis.

1.3. Tööandjapensioni rakendamist mõjutavad tegurid

Käesolevas peatükis antakse ülevaade teguritest, mis võivad mõjutada tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut. Tööandjapensioni rakendamine ja selle levik

sõltuvad, kas pensioniskeemi pakkumine põhineb riiklikul regulatsioonil, kollektiivsetel kokkulepetel või töandja vabatahtlikul otsusel (Ebbinghaus & Wiß, 2011; OECD, 2005). Kui kohustuslike ja osaliselt kohustuslike töandjapensioniskeemide puhul määrab rakendamise eeskätt skeemi kohustuslikkus, siis vabatahtlike skeemide puhul on suurema tähtsusega muud tegurid, mis kujundavad töandja valmisolekut pensionilahenduse pakkumiseks. Seega ei sõltu töandjapensionide rakendamine üksnes töandja otsusest, vaid kujuneb regulatiivsete, organisatsiooniliste ning töötajaskonna ja tööjõuturuga seotud tegurite koosmõjus.



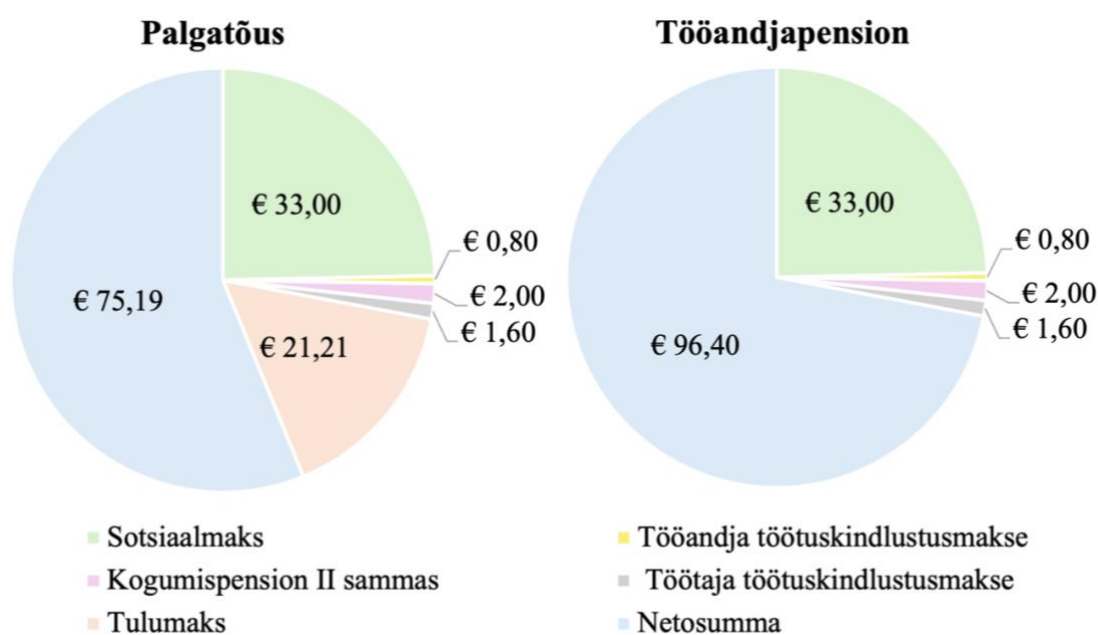
Joonis 3. Töandjapensionide rakendamist mõjutavate tegurite rühmitus.

Allikas: Autori koostatud Dumann (2008), Garcés-Galdeano, García-Olaverri, & Huerta (2016), Gonzales Santisteban & Fernández (2022), Riva & Rizza (2021) ja Wiß (2015) põhjal.

Need tegurid mõjutavad ühtaegu nii pensionihüve pakkumise teostatavust ja otstarbekust töandja jaoks kui ka selle väärtust ning atraktiivsust töötajate jaoks. Käesolevas magistritöös käsitletakse eelnimetatud tegureid vastastikku seotud ja dünaamilise tervikuna, kuna muutused ühes tegurite rühmas võivad muuta nii töandjapensionide rakendamise eeldusi kui ka teiste tegurite mõju ulatust. Rühmades esinevad tegurid võivad töandjapensionide rakendamist soodustada või hoopis seada sellele takistavaid piiranguid.

Regulatiivsete tegurite all mõistetakse organisatsiooniväliseid õiguslikust ja

institutsionaalsest raamistikust tulenevaid tingimusi. Regulatiivne raamistik mõjutab tööandjapensioni rakendamist vähemalt kahel viisil. Esiteks kujundab maksusüsteem pensionipanuse suhtelist kulukust võrreldes muude tasustamisvormidega, kuna võimalikud maksusoodustused võivad mõjutada pensionimaksete hinda ning seeläbi ka pensionilahenduse majanduslikku atraktiivsust tööandjatele (Bloomfield et al., 2025; O'Brien, 2023). Eesti Tulumaksuseadus (2026) sätestab § 13 lg 3 p 15, et tulumaksuga ei maksustata tööandja poolt töötaja eest tasutud täiendava kogumispensioni kindlustumakseid ega vabatahtliku pensionifondi osakute soetamiseks makstud summasid ulatuses, mis ei ületa 15% töötajale kalendriaasta jooksul makstud ja tulumaksuga maksustatud väljamaksete summast ega 6000 eurot aastas. Kuigi Eestis laieneb tööandjapensioni sissemaksetele teatud piirmäärani tulumaksusoodustus, ei kaasne sellega tööandjale täielikku maksuvabastust, kuna sissemaksete pealt tuleb tasuda sotsiaalmaks ja töötuskindlustumaksud (Sotsiaalmaksuseadus, 2026; Töötuskindlustuse seadus, 2026). Seetõttu ei vähene tööandja kogukulu tööandjapensioni rakendamisel võrreldes olukorraga, kus sama summa makstakse välja töötasuna.



Joonis 4. 100-eurose brutopalga tõusu ja 100-eurose tööandjapensioni sissemakse maksukoormuse ning netoväärtuse võrdlus 2026. aastal kehtivate Eesti maksureeglite alusel. Allikas: Autori koostatud (Kogumispensionide seadus, 2025; Sotsiaalmaksuseadus, 2026; Tulumaksuseadus, 2026; Töötuskindlustuse seadus, 2026).

Märkus: Joonise koostamisel on arvestatud maksuvaba tulu suuruseks 0 eurot ning töötaja liitumine II samba kogumispensioniga, panustades 2% brutopalgast.

Kui tööandja kogukuluna ei ole vahet, kas maksta samaväärne summa brutopalgana töötajale töötasuks või täiendava kogumispensionini sissemaksena, siis töötaja vaatenurgast on kasulikum tööandjapensionini kasutamine, kuna summalt makstav tulumaks, mis muidu suunatakse riigi eelarvesse, kantakse tänu tulumaksuvabastusele täiendavasse kogumispensionisse. Seega 100-eurose palgatõusu puhul, kus inimene on liitunud II samba kogumispensioniga panustades 2% brutopalgast ning maksuvaba tulu suuruseks on arvestatud 0 eurot, saab töötaja kätte 75,19 eurot, kuid samadel tingimustel tööandjapensionina laekuks täiendava pensionisamba kogumiskontole 96,40 eurot. Sama tööandja kogukulu juures on töötaja saadav väärtus tööandjapensionini kasutamisel 28,21% suurem kui samaväärse brutopalga tõusu korral. Küll aga ei tähenda arvutatud suurem rahaline kasu automaatselt, et töötajad tajuvad tööandjapensionini sama väärtuslikuna. Uuem empiiriline kirjandus osutab siiski, et maksustiimulite mõju võib jääda tagasihoidlikuks, eriti juhul, kui pensioniks säästmise ulatust ja tööandjate panustamiskäitumist kujundavad samaaegselt ka muud tunnused, nagu osalemise kohustuslikkus ja skeemiga liitumise tingimused (O'Brien, 2023).

Teiseks kujundavad regulatiivsed tegurid tööandjapensionini rakendamise administratiivset koormust. Mida suurem osa skeemi kujundamise, haldamise, aruandluse ja vastavuse tagamisega seotud ülesannetest jääb tööandja kanda, seda suuremaks kujuneb rakendamise administratiivne koormus, mis võib olla väiksematele ja keskmise suurusega ettevõtete üle jõu käiv (Chen, 2024; OECD, 2025; Wiatrowski, 2012). Vastupidiselt võib regulatiivne raamistik seda koormust vähendada juhul, kui rakendamist toetavad välised teenusepakkujad, standardiseeritud lahendused ja selged protsessikirjeldused. Sellest tulenevalt mõjutab regulatiivne keskkond lisaks pensionihüve otsesele rahalisele maksumusele ka seda, kui keerukaks, ajamahukaks ja organisatsiooniliselt teostatavaks tööandjapensionini rakendamine tööandja jaoks osutub.

Eestis iseloomustab tööandjapensionini rakendamist potentsiaalselt takistav asjaolu, et tööandjale vajalik teave ei ole koondatud ühtsesse ametlikku juhendmaterjali, vaid paikneb eri institutsioonide ja teenusepakkujate kanalites. Käesolevas töös kaardistab autor kolm peamist veebiallikat, millele saab tööandja rakendamise ettevalmistamisel tugineda. Esiteks Pensionikeskuse kodulehelt leitav alamrubriik „Raamatupidajale”, Tuleva rubriik „Tööandjapension” ning Maksu- ja Tolliameti rubriik „Täiendava kogumispensionini sissemaksed”. Need allikad annavad kokku ülevaate sissemaksete korraldusest, rakendamise

peamistest sammudest ning maksukäsitlest. Tööandja vaates tähendab see, et tööandjapensioni rakendamise ettevalmistamine eeldab iseseisvat info otsimist ja erinevates allikates paikneva teabe koondamist, mis võib suurendada rakendamise tajutud keerukust ning halduskoormust.

Regulatiivsete tegurite kõrval kujundavad tööandjapensioni rakendamise võimalikkust ka organisatsioonilised tegurid, mis tulenevad organisatsiooni sisemisest võimekusest, ressursside jaotusest, juhtimispraktikatest ning strateegilistest eesmärkidest. Need mõjutavad eelkõige seda, kas pensionihüve rakendamist peetakse teostatavaks, sobivaks ja otstarbekaks. Tööandjapensioni pakkumise võimekus sõltub suurel määral tööandja finants- ja administratiivsest võimekusest, juhtkonna hoiakutest ning sellest, kuidas tajutakse pensionihüve olulisust organisatsiooni tasustamis- ja personalipoliitikas (Terry & White, 1998).

Tabel 2 koondab teaduskirjanduses enim seostatud tööandjapensioni pakkujate karakteristikud, milleks on suurema suurusega ettevõtted, ametiühingutesse kuulumine, pikaajaliste töötajate olemasolu ja spetsiifiliste oskustega töötajate olemasolu ning uuendusliku personalijuhtimise praktikad. Chen (2024) märgib, et pensioniplaani mittepakkunud tööandjad hindavad sageli üle nii selle rahalise maksumuse kui ka rakendamisele kuluva aja. Seetõttu mõjutab rakendamisotsust ka see, kuivõrd arusaadavaks, jõukohaseks ja hallatavaks peab tööandja pensionilahenduse korraldamist.

Tabel 2

Kirjanduses seostatud tööandjapensioni rakendamist soodustavad organisatsioonilised tunnused

	(Freeman, 1981)	(Dummann, 2008)	(Hernæs, Piggott, Zhang, & Strøm, 2011)	(Wiß, 2015)	(Garcés- Galdeano et al., 2016)
Suur ettevõte	√	√	√		
Kvalifitseeritud tööjõud			√	√	
Pikaajalised töösuhted	√	√			√
Ametiühingutesse kuulumine/kollektiivne esindatus	√		√	√	
Uuenduslik HR-poliitika		√			√

Allikas: Autori koostatud Freemani (1981), Dummanni (2008), Hernæsi et al. (2011), Wißi (2015) ja Garcés-Galdeano et al. (2016) alusel.

Uuenduslike personalijuhtimise praktikatega ettevõtted, kes investeerivad süsteemselt töötajate arendamisse, koolitamisesse ning pakuvad mitmekesiseid sotsiaalseid hüvesid, pakuvad oma töötajatele suurema tõenäosusega tööandjapensioni (Garcés-Galdeano et al., 2016). Tööalaste pensioniskeemide pakkumise üheks eesmärgiks võib olla tööandjabrändi tugevdamine. Nii Gough & Hicki (2009) kui ka Wilsoni (2025) uuringu tulemused tõendavad, et tööandjatepoolne pensioni pakkumine on organisatsiooni vaates tulemuslikum eeskätt töötajate hoidmises kui uute töötajate värbamisel. Kuigi empiirilisi käsitlusi pensionihüve kommunikeerimise mõjust töökuulutuses kandideerimiskäitumisele on vähe, viitavad töökoha valiku eksperimendid sellele, et pensionihüve olemasolu mõjutab värbamisfaasis tööpakkumise atraktiivsust. Cole ja Taska (2023) leidsid, et keskmine töötaja oli valmis loobuma ligikaudu 2% palgast, et saada töökoht tööandjapensioniga ning Deschacht, Guillemyn ja Vujic (2025) leidsid fiktiivsete tööpakkumiste valikukatses, et töötajad olid

valmis loobuma keskmiselt 0,3% palgast iga ühe protsendipunkti suuruse pensionihüve kasvu eest. Tööandjapensioni pakkumist väärtustavad rohkem vanemaealised ja kõrgepalgalised töötajad (Cole & Taska, 2023). Seega võib tööandjapensioni pakkumine toimida organisatsioonisiselt töötaja ja tööandjavahelist sidusust ning vastastikust lojaalsust tugevdava mehhanismina, kuid olla samavõrd määravaks teguriks ka potentsiaalsete kandidaatide tööandjavalikutes.

Tööandjapensioni rakendamist võib käsitleda ettevõtte sotsiaalse vastutuse (CSR – *Corporate Social Responsibility*) ühe komponendina, mille pakkumine võib väljendada tööandja missioonitunnet ja olulist rolli töötajate pikaajalise majandusliku kindlustunde toetamisel. Seega võib CSR olla motiiviks, miks tööandjapensioni rakendada. CSR käsitleb ettevõtte vastutust oma tegevuse mõju eest ühiskonnale ning eeldab sotsiaalsete ja keskkonnaalaste aspektide lõimimist ettevõtte strateegiasse ja igapäevategevusse (Euroopa Komisjon, 2011). Tööandjapensioni sotsiaalsele olulisusele viitab ka „Eesti 2035“ arengustrateegia (Riigikantselei, 2021), kus kirjeldatud vajalikud eelseisvad muutused osutavad selgelt tööandjapensioni laiemal rakendamise vajadusele. Tähelepanu pööratakse vajadusele suurendada inimeste majanduslikku kindlustunnet, mitme sissetulekuallika olemasolule ning suurema vastutuse jagunemisele riigi ja erasektori vahel. Nii kujuneb tööandjapension üheks võimalikuks mehhanismiks, mille kaudu saab toetada vabatahtliku pensionikogumise laienemist.

Tööandjapensioni väärtuslikkuse tajumine on seotud töötajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste, sissetulekutaseme ning finants- ja pensionialaste teadmistega. Need asjaolud mõjutavad nii töötajate valmisolekut pensioniks säästa kui ka seda, kuivõrd väärtuslikuks tööandjapensioni hüve nende jaoks kujuneb. Ühe võimaliku selgitusena viitavad Brown, Ivković ja Weisbenner (2015), et valmisolek eelistada hilisemat rahalist kasu on sagedamini seotud suurema sissetuleku, väiksemate rahaliste kohustuste ning võimekusega tulevikku ette planeerida. Seetõttu võib pensionihüve osutada vähem väärtuslikuks nende töötajate jaoks, kellele on esmatähtis vahetu rahaline toimetulek, jooksvate kulude katmine või võlakooormuse vähendamine, kuna rahalised piirangud vähendavad valmisolekut loobuda kohe kättesaadavast tulust tulevikus saadava kasu nimel. Töötajate rolli tööandjapensioni nõudluse kujunemisel kinnitavad ka Fadlon, Laird ja Nielsen (2016), kelle uuringutulemustest selgub, et tööandjate pensionimaksed võivad peegeldada töötajaskonna säästmiseelistusi.

Tööandjapensioni väärtus ning olulisus võib seisneda ka selles, et töötajatele pakutavad hüved suurendavad tunnet, et organisatsioon hoolib neist, tugevdavad seotust tööandjaga ja toetavad tööalast heaolu. Nii võib pensionihüve rakendamine kujuneda tööandja

jaoks strateegiliselt oluliseks osaks hüvepaketist (Hong et al., 2024). Eesti andmed näitavad, et töötajate lahkumiskavatsus on üldiselt väiksem organisatsioonides, kus pakutakse rohkem hüvesid (Masso, Jaakson, & Pöder, 2024). Samas osutab sama uuring, et tööandja tehtud sissemaksed pensionifondi ei olnud vaadeldud kontekstis töötajate jaoks statistiliselt kuigi suure tähtsusega. Seega võib tööandjapensioni levik sõltuda töötajaskonna taustast ja huvist pakutava hüve vastu (Dummann, 2008).

Teoreetiline käsitlus näitab, et tööandjapensioni rakendamine ja selle potentsiaalne levik kujuneb pensionisüsteemi ülesehituse, regulatiivsete tingimuste, organisatsioonilise võimekuse ja töötajaskonna vajaduste koosmõjus. Tööandjapensioni korraldamisel on oluline positsioneerida, milline roll on tööandjal pensionikogumise korraldamisel või vahendamisel ning millistel tingimustel saab pensionihüve siduda tööandja väärtuspakkumisega. Vabatahtliku tööandjapensioni kasutuselevõtt sõltub sellest, kas tööandja näeb hüves strateegilist väärtust ning kas organisatsioonis on olemas selle pakkumiseks vajalikud ressursid. Sellest lähtuvalt käsitletakse empiirilises osas tööandjapensioni rakendamist tööandjate kogemuste ja hinnangute kaudu, et selgitada, millised tegurid kujundavad selle hüve kasutuselevõttu ja levikut Eesti tööandjate seas.

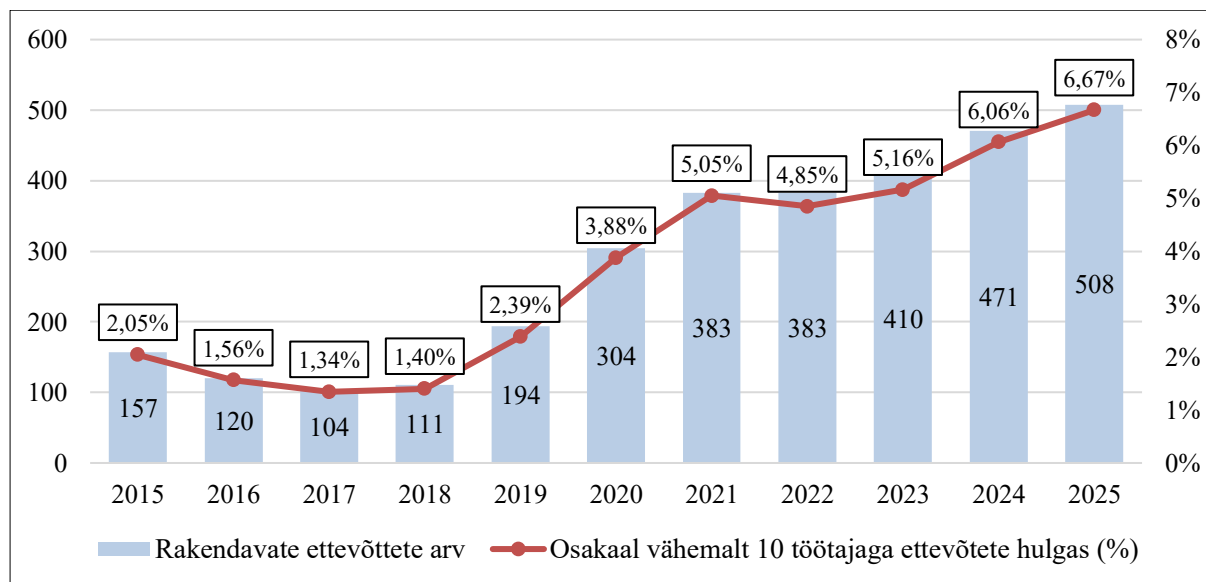
2. Tööandjapensioni rakendamine Eestis

2.1. Tööandjapensioni levik Eestis aastatel 2015–2025

Käesolevas peatükis analüüsitakse tööandjapensioni leviku arengut Eestis aastatel 2015–2025, keskendudes sellele, milline tendents ilmneb selle rakendamise ulatuses. Kuna tööandjapension on Eestis vabatahtlik ja sõltub tööandja otsusest, võimaldavad levikuandmed hinnata, millisel määral on see kujunenud tööandjate väärtuspakkumise osaks. Peatükis vaadeldakse tööandjapensioni pakkuvate tööandjate arvu, hüvega hõlmatud töötajate arvu ja tööandjapoolsete sissemaksete kogumahu muutust, mis annab aluse selle leviku tõlgendamiseks.

2025. aasta lõpu seisuga oli Eestis 508 ettevõtet, mis rakendasid tööandjapensioni (Rahandusministeerium, 2025) ning moodustas vähemalt 10 töötajaga ettevõtete hulgas 6,67%. Tööandjapensioni pakkujate osakaalu arvutamisel kasutati võrdlusbaasina majanduslikult aktiivseid ettevõtteid, kus töötab vähemalt 10 inimest, kuna empiirilistes käsitlustes on tööandjapensioni pakkumist seostatud ettevõtte suurusega. Uuringud viitavad, et suuremad ettevõtted pakuvad tööandjapensioni sagedamini, samal ajal kui väiksemates ettevõtetes seostub selle mittepakkumine pigem piiratud finantsvõimekuse ja administratiivse koormusega seotud teguritega (Wiatrowski, 2012; Chen, 2024). Chen (2024) uuringutulemused osutavad seejuures, et rahaga seotud piirangud ilmnevad eriti selgelt väga

väikestes ettevõtetes, eeskätt alla 10 töötajaga mikroettevõtetes. Kogu ettevõtete kogumi kasutamine võrdlusbaasina moonutaks tulemust allapoole, sest näitajat mõjutaks ebaproportsionaalselt väga väikeste ettevõtete suur osakaal, kelle puhul on tööandjapensioni rakendamine piiratud finants- ja administratiivse võimekuse tõttu vähem tõenäoline.



Joonis 5. Tööandjapensioni rakendajate arv ja osakaal vähemalt 10 töötajaga ettevõtete hulgas perioodil 2015–2025.

Allikas: Autori koostatud ja arvutatud Rahandusministeeriumi (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2022, 2023b, 2024, 2025) andmete ja Statistikaameti (2026) andmetabeli ER22 põhjal.

Aastatel 2015–2017 vähenes tööandjapensioni rakendavate ettevõtete arv 157-lt 104-le, mis on kogu vaatlusaluse perioodi madalaim näitaja. Samal ajal kahanes tööandjapensioni pakkuvate ettevõtete osakaal vähemalt 10 töötajaga ettevõtete hulgas 2,05%-lt 1,34%-le. Alates 2018. aastast pöördus trend kasvule, kui tööandjapensioni rakendavate ettevõtete arv suurenes 2025. aastaks 111-st rakendajast 508-ni. Seejuures püsis rakendavate ettevõtete arv aastatel 2021 ja 2022 muutumatuna, olles mõlemal aastal 383, kuid nende osakaal vähenes samal perioodil 5,05%-lt 4,85%-le, mille põhjuseks oli ettevõtete koguarvu suurenemine võrdlusbaasis. Vaatlusaluse perioodi põhjal ilmneb, et pärast esialgset langusperioodi on tööandjapensioni levik Eestis laienenud. Rakendajate arvu kasv oli kiireim aastatel 2019–2021, mille järel on jätkunud rakendajate arvu tõus mõõdukas tempos. Kokkuvõttes on tööandjapensioni rakendajate arv küll vaatlusalusel perioodil tõusnud, kuid hõlmab siiski väikest osa ettevõtetest.

Tabelist 3 selgub, et vaatamata tööandjapensioni rakendavate ettevõtete arvu vähenemisele aastatel 2016–2017 on kogu analüüsitava perioodi jooksul nii sissemaksete kogumaht kui ka nende töötajate arv, kelle eest sissemaksid tehti, järjepidevalt suurenenud. Ühe võimaliku tõlgendusena võib see viidata sellele, et tööandjapensioni pakkumise lõpetanud ettevõtted ei olnud sissemaksete kogumahu ega hõlmatud töötajate arvu kujunemisel määrava kaaluga.

Tabel 3

Tööandjate sissemaksete kogumaht, sissemaksetega hõlmatud töötajate arv ja keskmine sissemaks töötaja kohta aastatel 2015–2025

Aasta	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sissemaksete kogumaht, mln €	1,80	2,00	2,10	2,50	3,10	4,40	5,20	6,00	6,85	8,20	10,80
Hõlmatud töötajate arv	1899	1934	2022	2127	2956	3753	4377	4710	5106	5821	6884
Keskmine sissemaks töötaja kohta, €	948	1034	1039	1175	1049	1172	1188	1274	1342	1409	1569

Märkus: Keskmine sissemaks töötaja kohta ühes kalendriaastas on arvutatud tööandjate sissemaksete kogumahu ja sissemaksetega hõlmatud töötajate arvu suhtena.

Allikas: Autori koostatud Rahandusministeeriumi (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2022, 2023b, 2024, 2025) andmete alusel.

Lisaks on kasvutrendis olnud ka keskmine sissemaks töötaja kohta, välja arvatud aastal 2019, kui toimus ajutine langus. Peatüki koostamise ajal olid viimased andmed selle kohta, kui palju eraisikuid tegi sissemaksid vabatahtlikku kogumispensionisse ehk III sambasse, kättesaadavad 2024. aasta kohta – 127 400 inimest, kelle keskmine aastane sissemaks oli 1390 eurot (Rahandusministeerium, 2024). Eraisikute keskmise sissemaks suuruse oli samal aastal samas suurusjärgus töötaja eest tehtud tööandjapensioni sissemaksega, erinedes sellest vaid 19 euro võrra. See näitab, et vabatahtlikus pensionisäästmises osaleb märkimisväärselt

rohkem inimesi kui on hõlmatud tööandjapensioni hüvega. Sellest ei saa siiski järeldada, et tööandjapension oleks automaatselt atraktiivne kogu ülejäänud töötajaskonnale, kuid see osutab, et tööandjapoolne pensionipanus võiks vähemalt osale töötajatest kujuneda tööandja poolt pakutavaks lisaväärtuseks.

Samal ajal näitavad Rahandusministeeriumi (2024) andmed, et III sambasse panustaja keskmine vanus oli 2024. aastal 44 aastat ning keskmine brutotulu 3160 eurot, millest võib järeldada, et vabatahtlik pensionisäästmine on Eestis enam levinud pigem nende seas, kes on tööturul tegutsenud kauem ja teenivad kõrgemat sissetulekut. Seda kinnitab ka Gonzalese ja Fernández (2024) kümne Euroopa riigi võrdlus, et isiklikes pensioniskeemides osalemine on sotsiaalsete rühmade lõikes ebaühtlaselt jaotunud: osalemismäär on kõrgem kõrgematel ametikohtadel töötavate ja suuremat sissetulekut teenivate inimeste hulgas. Kui tööandjapensioni kättesaadavus laieneks ka neile töötajatele, kes ise III sambasse väiksema tõenäosusega panustavad, võiks see aidata vähendada sotsiaalmajanduslikku ebavõrdsust.

Kokkuvõttes osutavad tööandjapensioni levikuandmed kahele paralleelsele arengule. Ühelt poolt on viimase kümnendi jooksul kasvanud nii tööandjapensioni rakendavate tööandjate arv, hüvesaajate arv kui ka sissemaksete kogumaht, mis näitab, et pensionihüve kasutamine tööandjate seas on laienenud. Teisalt jääb tööandjapensioni levik jätkuvalt madalaks, mistõttu ei saa seda Eestis käsitleda tavapärase ega laialt levinud tööandja väärtuspakkumise osana. III sambasse isiklikult panustajate arv on samal ajal märgatavalt suurem kui tööandjapensioniga hõlmatud töötajate arv, mis viitab sellele, et vabatahtliku pensionikogumise vastu on töötajate hulgas olemas laiem huvi. Selle põhjal võib oletada, et tööandjapensionil võiks olla potentsiaali kõnetada vähemalt osa neist töötajatest, kes juba teadvustavad täiendava pensionikogumise vajadust. Levikuandmed ei võimalda siiski selgitada, millistel kaalutlustel tööandjad tööandjapensioni rakendavad või selle rakendamist loobuvad. Seetõttu ei piisa tööandjapensioni leviku mõistmiseks üksnes arvandmete kirjeldamisest, vaid vaja on analüüsida ka tööandjate hinnanguid, otsustusloogikaid ja rakenduskogemusi.

2.2. Metoodika kirjeldus

Magistritöö empiirilises osas selgitatakse välja, millised tegurid mõjutavad Eesti tööandjate hinnangul enim tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut, ning analüüsitakse tööandjapensioni pakkumisega seotud kogemusi ja otsustusprotsesse. Empiiriline osa tugineb kvalitatiivsele uurimismeetodile, kuna tööandjapensioni levik on seotud organisatsioonilise otsustus- ja rakendusprotsessiga, mille mõistmiseks on vaja selgitada, kuidas tööandjad tõlgendavad pensionihüve seost organisatsioonisiseste otsustuskäikude ja -võimekuste,

väärtuspakkumise ning töötajaskonna vajadustele vastamisega. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab uurida selle tähenduslikke seoseid ja kontekstispetsiifilisi nüansse viisil, mida standardiseeritud ja üksnes arvandmetele tuginev lähenemine ei võimaldaks (Laherand, 2010).

Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, kus uurijal oli eelnevalt määratletud intervjuu põhiteemad ja sellega seotud küsimused. Küsimuste sõnastus ja järjestus võis vestluse käigus varieeruda vastavalt intervjuueeritava vastustele (Brinkmann & Kvale, 2015). Poolstruktureeritud intervjuu aitas säilitada andmete võrdlemiseks vajaliku temaatilise raamistikku, kuid jättis intervjuueeritavatele võimaluse avada tööandjapensioni rakendamise seotud tegureid intervjuueeritavatele olulisest vaatepunktist, mille eesmärk oli mõista lisaks tööandjate seisukohtadele ka nende otsuste kujunemise tausta.

Intervjuukava koostamisel lähtuti töö eesmärgist, uurimisküsimustest ja teoreetilisest raamistikust. Kava koostati kahes versioonis: üks tööandjapensioni rakendavatele ja teine mitterakendavatele tööandjatele. Kahe versiooni kasutamine oli vajalik, sest uuritavate organisatsioonide kokkupuude tööandjapensioniga erines, mille tõttu tuli käsitleda nii rakendamiskogemust kui ka mitterakendamise põhjuseid. Mõlemad intervjuukavad käsitlesid viit peamist teemaplokki: lisahüvede pakkumise loogikat, tööandjapensioni rakendamise või mitterakendamise põhjuseid, selle ülesehitust organisatsioonis, töötajatepoolset vastuvõttu ning hinnanguid tööandjapensioni levikut mõjutavatele teguritele Eestis. Intervjuukava on esitatud lisas A.

Valim moodustati eesmärgipärase valimistrateegia alusel (*purposive sampling*). Eesmärgipärase valimi kasutamise eesmärk oli kaasata uurimusse teadlikult need osalejad, kes suudavad uurimisprobleemi seisukohalt pakkuda võimalikult sisukat ja asjakohast teavet (Palinkas et al., 2015). Valimi moodustamisel keskendus töö autor eelkõige ettevõtetele, kellel oli tööandjapensioniga seotud sisuline kokkupuude. Seetõttu otsiti organisatsioone, mis olid tööandjapensioni kas juba rakendanud, selle rakendamist kaalunud või otsustanud sellest loobuda, kuid olid samal ajal kursis selle olemuse ja toimimispõhimõtetega. Valimisse sobivate organisatsioonide tuvastamiseks koguti infot avalikult kättesaadavatest allikatest, sealhulgas ettevõtete kodulehtedelt, meediakajastustest ja veebipõhiste otsingute tulemustest. Sobivate ettevõtete esindajatega võeti ühendust e-posti või LinkedIn portaali kaudu. Intervjuukutse on leitav lisast B. Kokku saadeti intervjuukutse 19-le ettevõttele, kellest 9 nõustusid intervjuus osalema, 4 ei soovinud osaleda ning 6 ettevõtet jättis kutsele vastamata.

Ühe organisatsiooni puhul viidi läbi kaks intervjuud, kuna intervjuueeritavad avasid tööandjapensioni teemat erinevatest rollidest ja vaatenurkadest. Valimisse kuulus seitse

organisatsiooni, kus seda oma töötajatele pakuti, ning kaks organisatsiooni, kus seda ei tehtud. Valim on seega rõhuasetusega tööandjapensioni rakendanud organisatsioonide poole, kuid mitterakendajate kaasamine võimaldas analüüsida ka seda, miks tööandjapensioni võimalusest teadlik olemine ei pruugi viia selle kasutuselevõtuni. Intervjueeritavad töötasid ametikohtadel, mis olid seotud personalijuhtimise, töötajakogemuse, organisatsiooni juhtimise, hüvepoliitika kujundamise või (tööandja)pensioniga seotud ametikohtadel. See tähendab, et neil oli vahetu kokkupuude tööandjapensioni puudutavate otsuste, nende rakendamise või praktilise korraldusega. Samas tuleb arvestada, et kõik vastajad ei olnud tööandjapensioni esialgse kasutuselevõtuga otseselt seotud, mistõttu põhines osa vastustest organisatsioonis kujunenud arusaamadel ja vastajate praegusel kogemusel. See ei vähendanud siiski nende vastuste väärtust käesoleva uurimuse seisukohalt, kuna need võimaldasid analüüsida, kuidas tööandjapensioni rakendamist organisatsioonis tajutakse ning milliste teguritega selle rakendamist seostatakse.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 25.03–13.04.2026 ning nende ülevaade on esitatud tabelis 4. Valdav osa intervjuudest toimus Microsoft Teamsi vahendusel, üks intervjuu viidi tehniliste takistuste tõttu läbi telefoni teel ning ühe osaleja puhul koguti vastused kirjalikult e-posti teel intervjuukava alusel. Kirjalikult vastajale edastati ka nõusolekuvorm, mis on leitud lisast C. Suuliste intervjuude alguses selgitati kõikidele osalejatele nõusolekuvormis kajastuvat infot. Intervjuude kestus jäi vahemikku 30–43 minutit. Erinevate andmekogumise viiside kasutamine tulenes vajadusest arvestada vastajate ajagraafikute ja eelistustega, mis toetas nende valmisolekut uuringus osaleda. Samas võis andmekogumise viis mõjutada vastuste detailsust. Meho (2006) toob välja, et e-posti teel läbiviidav intervjuu on vastajale ajaliselt paindlikum ning annab võimaluse vastuseid läbimõeldumalt sõnastada, kuid selle piiranguks on uurija väiksem võimalus vastuseid vahetult täpsustada ja teemasid dialoogiliselt süvendada. Kui suuliste intervjuude puhul oli võimalik avada teemasid sügavamalt, siis kirjalik vastus jäi lühemaks ja vähem detailseks.

Tabel 4

Empiirilise uuringu intervjuude ülevaade

Lühend	Intervjuu	Kestus minutites	Toimumis-aeg	Suhtluskanal
I1	Intervjuu 1	43	08.04.2026	Microsoft Teams
I2	Intervjuu 2	35	02.04.2026	Microsoft Teams
I3	Intervjuu 3	34	02.04.2026	Microsoft Teams
I4	Intervjuu 4	30	07.04.2026	Microsoft Teams
I5	Intervjuu 5	-	06.04.2026	E-post (kirjalik)
I6	Intervjuu 6	33	07.04.2026	Microsoft Teams
I7	Intervjuu 7	34	25.03.2026	Telefon
I8	Intervjuu 8	34	13.04.2026	Microsoft Teams
I9	Intervjuu 9	41	08.04.2026	Microsoft Teams
I10	Intervjuu 10	39	06.04.2026	Microsoft Teams

Allikas: Autori koostatud.

Kõik suulised intervjuud salvestati osalejate eelneval nõusolekul. Salvestamiseks kasutati Microsoft Teamsi ja Apple'i Voice Memos rakendust. Intervjueeritavaid teavitati uurimuse eesmärgist, andmete kasutamise viisist ja konfidentsiaalsuse põhimõtetest. Samuti selgitati neile õigust jätta küsimustele vastamata või loobuda uuringus osalemisest igal hetkel. Andmeid töödeldi anonüümselt ning tulemused esitatakse samuti anonüümsel kujul.

Pärast intervjuude läbiviimist transkribeeriti helisalvestised tekstiks, kasutades Olevi ja Alumäe (2024) veebipõhist kõnetuvastusteenust veebilehel www.tekstiks.ee. Kõik transkriptsioonid vaatas autor üle ning parandas esinenud vead. Intervjuude salvestuste põhjal koostatud transkriptsioonide kogumaht oli 148 lehekülge vormistatuna Times New Roman kirjastiilis, kirjasuurusega 12 pt ning reavahega 1,5. Intervjuude transkriptsioone töö lisades ei esitata, kuna need sisaldavad tunnuseid, mille põhjal oleks võimalik vastuseid kaudselt seostada konkreetsete organisatsioonidega näiteks organisatsiooni tegevusvaldkonna, vastaja rollikirjelduse või muude äratuntavate tunnuste kaudu.

Andmete analüüs viidi läbi mitmes etapis tuginedes kvalitatiivsele sisuanalüüsile, mille käigus kodeeriti intervjuuandmed deduktiiv-induktiivse meetodi alusel. Esmalt loeti transkriptsioonid tervikuna läbi, et kujundada üldine arusaam intervjuudes esile kerkivatest teemadest. Seejärel tugineti analüüsiti deduktiivses osas töö teoreetilisele raamistikule ja uurimisküsimustele, mille põhjal määratleti esialgsete peakategooriatena tööandjapensioni

rakendamist soodustavad ja takistavad tegurid ning osa alamkategoriatest. Induktiivses osas täpsustati ja täiendati alamkategoriaid ning kujundati koodid transkriptsioonide süstemaatilise läbitöötamise ja kodeerimise käigus, lähtudes aspektidest, mida intervjueeritavad ise esile tõid (Kuckartz & Rädiker, 2023). Kodeerimistabeli koostamiseks kasutati Microsoft Exceli tööriista ning kodeerimistabel on esitatud lisas D. Tsitaate kasutati valikuliselt tõlgenduste illustreerimiseks. Tsitaatidest eemaldati sõnakordused ning vastajat või organisatsiooni tuvastada võimaldav teave. Välja jäetud kohad märgiti tähisega „/./“.

Käesoleva uurimuse tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada metoodikast tulenevate piirangutega. Esiteks põhineb uuring eesmärgipärasel valimil, mistõttu ei ole töö järeldused üldistatavad kõigi Eesti tööandjate kohta. Valimisse kuulusid eeskätt organisatsioonid, kellel oli tööandjapensioniga otsene kokkupuude, mistõttu võib valim peegeldada tööandjapensioni suhtes teadlikumate tööandjate vaateid. Teiseks tuleb arvestada, et uuring kajastab vastajate hinnanguid ühel ajahetkel ega võimalda jälgida tööandjapensioni rakendamise seotud hoiakute ja otsustusloogikate muutumist ajas. Kolmandaks võis vastuseid mõjutada asjaolu, et intervjueeritavad esindasid oma organisatsiooni ning võisid seetõttu kirjeldada tööandjapensioni rakendamist ja sellega seotud kogemusi organisatsioonile soodsamas valguses. Nendest piirangutest hoolimata võimaldab kogutud andmestik analüüsida, milliste teguritega tööandjad tööandjapensioni rakendamisprotsessi seostavad.

2.3. Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut soodustavad ja takistavad tegurid

Kuna tööandjapensioni käsitletakse Eestis vabatahtlikke sissemaksetena töötaja täiendavasse kogumispensionisse, siis tööandjatel on võimalus seda kui hüve väärtuspaketi osana pakkuda. Töö autor uuris esmalt, milliseid hüvesid ettevõtted oma väärtuspakkumises pakuvad, et aru saada, milliste teiste tööturul pakutavate hüvedega tööandjapension konkureerib. Enim tõusid hüvepaketi osana esile spordikompensatsioon, tervisekindlustus ja vaba ajaga seotud hüved, millest vähemalt kaks eelnimetatutest oli igas organisatsioonis esindatud. Seega konkureerib tööandjapension eeskätt selliste hüvedega, mille kasu on töötaja jaoks vahetult tajutav ja igapäevaelus kättesaadavam. Lühiajaliste hüvede eelistamist on käsitlenud ka Thaler ja Benartzi (2004), kes leidsid, et inimestel on kalduvus eelistada lühiajalisest tarbimisest saadud kasu. Seetõttu ei konkureeri tööandjapension teiste hüvedega üksnes tööandja hüve pakkumise aspektis, vaid ka töötaja tajutud väärtuse tasandil, kus pensionihüve pikaajalise perspektiiviga kasutegur võib jääda vahetult kasutatavate hüvede varju.

Teooria peatükis lähtus autor käsitlusest, mille kohaselt kujuneb tööandjapensioni rakendamine regulatiivsete, organisatsiooniliste ning töötajaskonna ja tööjõuturuga seotud tegurite koosmõjus. Intervjuude käigus selgus, et tööandjapensioni vabatahtliku olemuse tõttu kujunevad selle rakendamist soodustavad tegurid eeskätt organisatsioonisiseste võimekuste, juhtkonna hinnangute ja töötajaskonna tajutud huvi koosmõjus. Regulatiivne aspekt ei tõusnud kordagi esile soodustavate tegurite puhul, vaid seostus tööandjapensioni levikut piiravate asjaoludega. Induktiivse sisuanalüüsi tulemusena eristus soodustavate tegurite all neli alamkategoriat: (a) strateegiline personalijuhtimine, (b) sotsiaalselt vastutustundlik tööandja, (c) organisatsiooniline huvi ning (d) töötajaskonnaga seotud tegurid.

Tabel 5

Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut soodustavad tegurid organisatsioonilised ja töötajaskonna ja tööjõuturuga seotud tegurid

Strateegiline personalijuhtimine	Sotsiaalselt vastutustundlik tööandja	Organisatsiooniline huvi	Töötajaskonnaga seotud tegurid
Töötajate hoidmine	Finantskirjaoskuse arendamine	Juhtkonna huvi	Huvi tööandjapensioni vastu
Konkurentsivõimelisus	Kogumisharjumuse tekitamine	Organisatsioonisisene teadlikkus	Positiivse tööandjapensioni kogemuse jagamine
Mitmekesine hüvepakett	Pensionipõlve kindlustamine		
Tulevikku suunatud hüve			

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste alusel.

Strateegilise personalijuhtimise alamkategorias seostati lisahüvede pakkumise eesmärki üldiselt eelkõige töötajate pikaajalise töösuhte hoidmisega, mis on kooskõlas Goughi ja Hicki (2009) järeldusega, et pensionihüved võivad tööandja jaoks toimida eelkõige pikaajalise töötajate seotusega. „Tööandjapension on selline, et sa püsid ju ühe tööandja juures kauem tänu sellele, /../ ta ikkagi on väga suur selline lojaalsust kasvatav hüve /../”. (I7)

Täiendavalt seostati nii tööandjapensioni kui ka teiste lisahüvede pakkumist konkurentsivõimelise tööandja kuvandiga, mis aitab kujundada tööandja väärtuspakkumist viisil, mis eristab organisatsiooni tööturul positiivselt. Sellest eristub mõnevõrra hüvepaketi mitmekesisuse olulisus, kus tööandjapensioni peeti vajalikuks seetõttu, et hüvepakett oleks

võimalikult laiaspektriline ning võimaldaks igal töötajal leida endale sobiva lisahüve. Hüvepaketi mitmekesisuse aspekt haakub Garcés-Galdeano et al. (2016) järeldusega, et organisatsioonid, kes pakuvad süsteemsemalt erinevaid hüvesid, rakendavad suurema tõenäosusega ka tööandjapensioni. Pooled vastajad tõid esile ka tööandjapensioni eripära tulevikku suunatud hüvena. Nende hinnangul täidab see väärtuspakkumises teistsugust rolli kui hüved, mille kasu avaldub töötaja jaoks kohe ja vahetult. „*././ muidu töösuhe on ikkagi pigem lühiajalisele vaatele suunatud, ././ aga see on teistsugune, natuke pikemaajalisem investeering ././ hoolitakse laiemalt järjepidevusest, jätkusuutlikkusest ja see on selline tulevikku suunatud hüve.*“ (I1) Intervjuudest tõusis esile, et tööandjapensioni pakkumist käsitletakse lisaks eelmainitule ka võimaluse ja vahendina, mille kaudu saab tööandja panustada töötajate finantskirjaoskuse arengusse. Seda saab käsitleda sotsiaalselt vastutustundliku tööandja käitumisena CSR-raamistikus. See avaldus kolme omavahel seotud motiiviga: (a) sooviga toetada töötajate finantskirjaoskuse arengut, (b) parandada nende pensionipõlve kindlustatust ning (c) soodustada regulaarse kogumisharjumuse kujunemist. „*Hea viis, et aidata oma inimestel tulevikuks koguda ja aidata neil teha selliseid ratsionaalsed ja järjepidevalt häid valikuid oma tuleviku kindlustamiseks.*“ (I8) Neid aspekte ühendab arusaam, et tööandjapensioni mõju ei piirdu üksnes rahalise panusega, vaid võib mõjutada ka töötajate laiemat finantskäitumist ja suhtumist tulevikus säästmise osas.

Kolmandasse tööandjapensioni soodustavasse alamkategoriasse koondusid juhtkonna positiivsed hoiakud ning organisatsioonis olemasolevad finantsteadmised või valdkondlik kokkupuude pensioniteemaga. Kui juhtkond peab tööandjapensioni mõistlikuks, organisatsioonile sobivaks ja töötajaskonnale vajalikuks, siis on selle rakendamine tõenäolisem ka olukorras, kus töötajatepoolne nõudlus on nõrk või puudub sootuks. Sama on rõhutanud ka Terry ja White (1998), kelle uurimistulemuste alusel on vabatahtlike pensioniskeemide puhul oluline roll just juhtkonna hoiakutel ja tööandja eelistustel. Wiß (2015) on Hollandi näitel seostanud tööandja kuulumist ametiühingutesse ja kollektiivleppe osaliste hulka kõrgema tööandjapensioni katvusega. Seetõttu näib see Eesti kontekstis olevat võtmetähtsusega, kuna kollektiivläbirääkimiste, ametiühingute surve ja sektoripõhiste regulatsioonide roll on väike või puudub üldse ning otsused langetatakse organisatsioonisiselt. Intervjuudest ilmnas, et organisatsioonides, kus pensioniteema on töövaldkonnast tulenevalt tuttavam või töötajaskonna finantskirjaoskust hinnati keskmisest kõrgemaks, nähakse tööandjapensioni rakendamist loomulikuma ja arusaadavamana sammuna. Sellest võib järeldada, et pensionialane teadlikkus, sealhulgas spetsiifiliselt tööandjapensionist arusaamine ning selle pakkumise võimalustega kursis olemine, võib

soodustada tööandjapensioni pakkumist, mida on pensionitarkuse tasandil käsitlenud ka Lusardi ja Mitchell (2011).

Neljas alamkategoria seob organisatsioonisisised tegurid otseselt töötajaskonna tasandi teguritega, kus toodi soodustava tegurina esile töötajate huvi tööandjapensioni vastu. Vastajate hinnangul muutub tööandjapensioni pakkumine põhjendatuks siis, kui töötajad tunnevad selle vastu huvi, oskavad seda küsida ja mõistavad selle tähendust. Enamikes tööandjapensioni rakendanud ettevõtetes on täheldatud, et töötajate huvi selle hüve vastu on ajas tõusnud. Seda põhjendatakse tööandjapensioniga liitunud inimeste arvu kasvuga. Töötajatepoolse huvi üles näitamise tõttu on tööandjapensioni rakendamist kaalunud ka need ettevõtted, kus seda ei rakendata. Täiendavalt tõusis soodustava tegurina esile tööandjapensioni kogemuse jagamine, mis toodi esile intervjuudes I1 ja I7. Vastajad tõid välja, et töötajad, kes mõistavad tööandjapensioni kasu iseendale ja oma tulevikule, võivad toimida organisatsioonisiseste mõjutajatena, aidates teistel kolleegidel mõista selle väärtust. Üks intervjuueeritav kirjeldas seda järgmiselt: „*Võtmekoht oli tegelikult need oma töötajad, kes olid niisugused teadlikumad /.../, kes said aru selle otsesest kasust. /.../ Kui nemad hakkasid rääkima, siis see levis nagu kõige paremini*“ (I1). Seda on võimalik tõlgendada kolleegide vahelise sotsiaalse mõjutusmehhanismina, mis aitab vähendada pensioniotsustega seotud keerukust ja ebakindlust ning samas võib toimida ka organisatsiooniväliselt, kui töötajad jagavad kogemust oma tutvusringkonnas.

Seega ei määra tööandjapensioni rakendamist üks motiveeriv asjaolu, vaid omavahel seotud soodustavate tegurite kogum. Nende seas on keskse tähtsusega juhtkondlik toetus, mida mõjutavad nii organisatsiooni tegevusala, kõrgem teadlikkuse tase, hüvepoliitika strateegiline positsioneerimine, tööandja vastutustundlik roll ühiskonnas kui ka töötajaskonna huvi ja aktiivsus. Soodustavate tegurite analüüsi põhjal ilmneb, et Eesti tööandjate vaates mõjutab tööandjapensioni rakendamist positiivselt eeskätt organisatsioonitasandi tegurid eraldiseisvana, kui ka mõjutatuna töötajaskonnaga seotud teguritest.

Tööandjapensioni rakendamist ja seeläbi levikut takistavaid tegureid ilmnes tunduvalt rohkem kui soodustavaid tegureid moodustades 6 alamkategoriat: (a) regulatiivne keskkond, (b) administratiivne koormus ja tehniline keerukus, (c) informatsiooni kättesaadavus, (d) finantsilised barjäärid, (e) töötajaskonna hoiakud, (f) ühiskondlikud tegurid. Erinevalt soodustavatest teguritest ilmnes väga tugevalt regulatiivsete tegurite negatiivne mõju, mida tajutakse riigi passiivse hoiaku, ametiühingute ja maksusoodustuste puudumisega. Kõik kümme intervjuus osalejat leidsid, et suurimaks takistavaks teguriks on maksusoodustuse puudumine. „*Eestis on teistel hüvedel maksueelis, mida tööandjapensionil ei ole. Et tööandja*

vaatest on näiteks see sama Stebby teatud ulatuses maksuvaba, kuid see ei puuduta tööandjapensionit.” (I8) Spordihüvitisele ja tervisekindlustusele rakendub 400-eurone maksuvabastus töötaja kohta (Tulumaksuseadus, 2026). Kõik tööandjad nõustasid, et kui samasugune maksuvabastus rakenduks ka tööandjapensionile, siis see oleks kindlasti tugevamalt ja laiemalt levinud ning jõuaks lihtsamini tööandja väärtuspakkumisse. Nii Bloomfield et al. (2025) kui ka O’Brien (2023) on leidnud, et maksusoodustused võivad mõjutada pensionimaksete hinda ning olla seeläbi olla tööandjatele majanduslikult atraktiivsem.

Tabel 6

Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut mõjutavad regulatiivsed ja institutsionaalsed tegurid

Institutsionaalne ja regulatiivne keskkond	Administratiivne koormus ja tehniline keerukus	Informatsiooni kättesaadavus
Maksusoodustuse puudumine	Keeruline ja arusaamatu rakendamisprotsess	Eri allikate vahel killustatud informatsioon
Riigi passiivne hoiak ja huvi puudumine	Keeruline maksuarvestus	Riikliku koondinfo puudumine
Ametiühingute puudumine	Manuaalsed maksed	Maksu- ja Tolliameti ebaselged juhised
	Halduskoormuse skaleeritamatus	

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste põhjal.

Arvestades pensionipoliitikaga seostuvaid ühiskonnas esinevaid probleeme nagu rahvastiku vananemine ja pensionite madal brutoasendusmäär, siis tõid intervjueeritavad välja, et tööandjapensioni leviku huvi võiks olla eelkõige riigipoolne ning riik peaks looma süsteemi, mis soosiks tööandjapensioni rakendamist. Kolmest intervjuust selgus takistava asjaoluna ametiühingute või laiema surve puudumine tööandjapensioni rakendamiseks.

“././miks ta nagu toimib ikkagi mujal Euroopas paremini, on see, et meil ju puuduvad ametiühingud. ././ iga töötaja ettevõttes iseenda eest, keegi teie eest ei seisa.” (I10)

Intervjueeritavad I1, I8, I10 tõstsid esile, et tööandjapensioni levikut soodustaks kindlasti, kui ettevõtted hakkaks seda rohkem pakkuma, mille tulemusel tekiks organisatsiooniväline surve ja mis tulemuslikult võiks täita ametiühingutele sarnast rolli.

Nii raamatupidamise, maksuarvestuse kui ka tehniliste lahenduste kohta tuli välja

erinevaid praktikaid, mis viitab sellele, et protsessi tehnilise rakendamine tunnetus ja kogemused varieerusid. Administratiivse keerukuse all töid seitse intervjuueeritavat välja, et tegemist on keerulise ja arusaamatu rakendamisprotsessiga. Tööandjad, kes on soovinud tööandjapensionit rakendada ei ole osanud isegi kuskilt alustada. See tähendab, et esmane suurem takistus ilmneb juba tööandjapensionide rakendamise teises etapis, kui peale vajaduse määratlemist hakatakse selle kohta informatsiooni otsima. „*././ protsess on tööandjale nii raske, et ka mina pidin tegelikult poole peal kaaluma, kas ma seda üldse teen. ./.*“ (I9) Samas ühe vastaja hinnangul ei olnud administratiivne korraldamine keeruline, kuna neile oli abiks ettevõtte, kes oli varem tööandjapensionide maksete süsteemi arendanud. „*Ma ei ütleks, et see oleks olnud väga keeruline, aga sellepärast, et meile tuli appi ettevõtte X.*“ (I2) Pooled intervjuueeritavad töid välja raamatupidamissüsteemi, maksuarvestuse ja selle mõistmise keerukuse.

Kuuel korral rõhutati, et suurt halduskoormust põhjustavad manuaalsed maksed isikulistele pensionikontodele. „*Mees ja koer ettevõtte jaoks on see lahendatav, aga kui on kümneid töötajaid, on see meeletu käsitöö.*“ (I10) Neli vastajat leidsid, et halduskoormus ei ole eriti algusfaasis skaleeritav, mis võib osutada üheks takistuseks tööandjapensionide reklaamimisel. „*Võib-olla ei ole mõistlik kutsuda kõiki massiliselt, et kasutage seda võimalust ja siis selgub, et sa tegelikult teed ebarealistlikult suures mahus käsitööd.*“ (I6) Kaks vastajat nõustusid esialgse keerukuse ja halduskoormusega, kuid täpsustasid, et pikemas perspektiivis ei tekita nende maksete tegemine täiendavat koormust. „*././ see käima saamine on töömahukas, aga hilisem haldamine ei tohiks nii töömahukas olla, et seda sellepärast ei paku, et see on kohutavalt suur halduskoormus.*“ (I1) „*See on keerukas süsteem ./.* Kui süsteem on juba juurutatud, siis selle ülalhoid ei võta märkimisväärselt ressursi. (I5)

Ühel juhul oli ettevõtte jaoks juba informatsiooni kogumise etapis maksete haldus nii keeruline, et vaatamata töötajate soovile, on otsustatud tööandjapensionide mitte rakendada. „*././meil on olnud töötajaid, kes on soovinud oma kolmanda pensioni makset suunata, et nad ei saagi seda raha kätte, vaid tööandja siis juba toimetab selle osaga. Siis see haldus on nii keeruline olnud, et me praegu oleme loobunud, ./.* et kui keegi tahab oma raha kolmandasse sambasse suunata, siis ta saab seda ise teha.“ (I4)

Selle põhjal võib järeldada, et tööandjapensionide administratiivne keerukus koondub eelkõige rakendamise algusfaasi, mil tööandja peab looma sobiva tehnilise lahenduse ning kohandama palga- ja raamatupidamisprotsessi. Kui süsteem on juba toimima saanud või tööandjal on võimalik tugineda varem loodud lahendusele, standardiseeritud protsessile või välise partneri kogemusele, võib rakendamine olla märkimisväärselt lihtsam.

Informatsiooni kättesaadavuse takistusena toodi välja, et informatsioon on killustatud erinevate allikate vahel ning pole lihtsasti kättesaadav. „*Mäletan, et helistasin teistele personalijuhtidele ja küsisin, kuidas nad seda teevad.*“ (I9) I4, I8 ja I9 tõid esile, et puudub ühtne riiklik juhend ning I9 täpsustas, et saadaolev informatsioon on kättesaadav pigem toote- ja teenusepakkujate lehtedel, kus kuvatav informatsioon võib olla äriettevõtte tegevust soosiv ning tarbija jaoks kallutatud. Nii Strikwerda et al. (2025) kui ka Basiglio ja Oggero (2020) on seostanud informatsiooni kättesaadavust, selgust ja mõistetavust pensionialaste otsuste langetamisega. Kusjuures kaks vastajat tõid välja, et pöörduti Maksu- ja Tolliameti poole ning ei saadud üheselt arusaadavaid ja piisavalt selgeid vastuseid oma küsimustele. „*Vastused tegelikult on ka maksuametilt olnud niisugused, ei ole üheselt mõistetavad /../ et mis on siis õige ja mis ei ole.*“ (I4)

Enne rakendamisotsuse langetamist analüüsitakse olemasoleva ja kättesaadava info põhjal seega organisatsiooni võimekust hüve pakkumiseks, seal juures võrreldakse seda teiste alternatiividega. Alternatiivide võrdlemises tuli välja, et töötajad soovivad esmajoonel siiski, et nende töötajad oleksid terved, mis seostub otseselt ka töötaja heaolu ja seeläbi töötulemustega. Kuna tervishoiu ja spordiga seotud teenused on piirmäärani maksuvabad, selgitab see ka, miks neid kõige rohkem kasutatakse. „*Spordikompensatsiooni pakkumine on täna juba võrdlemisi hügieen ja elementaarne paljudele ettevõtetele, /../ tööandjapensionit ei osata isegi küsida, pakkuda või tahta.*“ (I9)

Kaheksa intervjuu põhjal kujunes takistuseks tööandjapensionit rakendamise maksumus, mida seostati otseselt ka ettevõtte finantsilise võimekusega. Üks intervjuueeritav tõi välja, et suurem osa tööandjapensionit rakendajatest on suured korporatsioonid, kellel on selleks piisavalt rahalisi ressursse. Suurte ettevõtete tõenäolisemat tööandjapensionit rakendamist on käsitlenud ka Dummann (2008), Freeman (1981) Hernæs et al. (2011).

Tabel 7

Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut mõjutavad organisatsioonilised, töötajaskonna ja tööjõuturuga seotud ning ühiskondlikud tegurid

Finantsilised barjäärid	Töötajaskonna hoiakud	Ühiskondlikud nähtused
Rahaline lisakulu	Lühiajaline finantsplaneerimine ja kohese kasu eelistamine	Väike- ja mikroettevõtete domineerimine ettevõtlus keskkonnas
Tööjõumaksud	Teadlikkuse puudumine	Majandustsükli mõju finantsotsustele
Palgatõusu surve	Ebausk pensionisüsteemi osas	Tööandjapensioni vähene kõlapind ja nähtavus
	Alternatiivsete investeeringute eelistamine	
	Eluetapist sõltuv hüve väärtustamine	

Allikas: Autori koostatud intervjuutulemuste alusel.

Seitse vastajat tõid eraldi välja, et rahaline lisakulu avaldub selles, et tööandjapoolsed sissemaksed töötaja täiendavasse kogumispensionisse on palgakuluga võrdväärsed.

„././tööandjapensioni mõte võiks olla selles, et see on tööandjale odavam kui tõsta palka.

Lisaks annab see inimesele pikaajalise hüve, mis aitab ka tegelikult riigil toime tulla. ././ see ei ole täna ettevõtetele niivõrd finantsiliseks motivatsiooniks.“ (I7) Lisaks toodi välja, et

keerulises majanduslikus olukorras on ettevõtjatel pigem surve palka tõsta, kuna inimesed on mures oma igapäevase toimetuleku pärast. Ehk palgasurve tingimustes on tööandja

loogiliseks sammuks pakkuda töötajale pigem palgatõusu, kui teha tööjõumaksudega

samaväärse kuluga tööandjapensioni sissemakseid. Ühel juhul mainiti, kuidas

tööandjapensionimakseid on palgalisana käsitletud: *„././ on ju selliseid inimesi, kes saavad*

tööandjapensionimakseid, aga tegelikult käsitlevad seda palgalisana, ././ seal on ikkagi üsna

selgelt on näha see käitumismuster, et, et see tööandjapension, mida makstakse, võetakse

kohe välja.“ (I10) Käesoleva magistr töö uurimistulemused ei kinnita Cole ja Taska (2023)

ning Deschacht et al. (2025) leide, et inimesed oleksid nõus mingilgi määral palgast loobuma

tööandjapensioni hüve saamisel. Tulemuse tõlgendamisel on oluline märkida, et antud

järeldus on tehtud läbi tööandjate seisukohtade, hoiakute ja arusaamade järgi.

Töötajaskonna hoiakuid käsitleti eelnevalt soodustava tegurina tingimusel, et

töötajaskonnal on arusaam tööandjapensioni toimimisest, väärtusest ja olulisusest. Küll aga

leidsid üheksa vastajat, et hetkeseisuga domineerivad töötajaskonna hoiakud pigem takistava tegurina, sest töötajad ei tea, mis on tööandjapension, ei oska selle vastu huvi tunda ega selle väärtust hinnata. Lisaks on pooled intervjuueeritavad täheldanud elanikkonna tendentsi pigem lühiajalise tarbimise väärtustamisele kui pikaajalisele kasule. Just selline ajahorisondiline erinevus ning inimeste käitumuslikud mustrid võivad olla üheks aspektiks, miks tööandjapension ei pruugi olla hüvepaketi sageli esmaseks eelistuseks ning on vähem levinud, isegi juhul, kui seda peetakse töötaja jaoks väärtuslikuks. Lisaks mainiti, et selle hüve väärtustamine võib sõltuda töötaja elutsüklistapist. *“./..sõltuvalt eluetapist võib olla vajalik kasutada raha tänasel hetkel ning ei ole võimalik tulevikku investeerida.”*(I5)

Üle poolte, kuus intervjuueeritavat tõid takistava tegurina esile Eesti noore pensionisüsteemi, mida kolmel korral seostati ka sellega, et inimesed ei usalda seda. *“Me oleme noor riik – pensionifondid ise on väga noored ja alles nüüd jääb vist esimene põlvkond pensionile, kes juba saavad teisest ja kolmandast sambast raha välja võtta.”* (I3) *“Inimestel on teatud umbusk pensionisüsteemi suhtes, et mis edaspidi saab. Juba selle teise samba pensioni väljavõtmise osas, tekkisid küsimused, et kui jätkusuutlik see süsteem on ja et, et mis see mulle tähendab, mis need riskid minu jaoks on.”* (I7) Pensionisüsteemi usaldamatust võib näitlikustada ka intervjuueeritavate I1, I2 ja I3 vastustega, kust nähtub, et on osa inimesi, kes eelistavalt iseseisvalt teistesse varaklassidesse investeerida.

Lisaks pensionisüsteemi spetsiifilistele ühiskondlikele teguritele rõhutati Eesti ettevõtluskeskkonna eripära, kus domineerivad mikro- ja väikeettevõtted, kelle jaoks võib tööandjapensioni rakendamine osutuda ülejõukäivaks. Intervjuudes seostati tööandjapensioni rakendamist ka majandustsükli etappidega. Leiti, et tööandjapensioni rakendamine toimib pigem majanduslikult soodsamas keskkonnas, kus nii riigi kui ka ettevõtete eelarveline olukord võimaldab võtta täiendavaid kohustusi ja teha kulutusi. *„Meie rakendasime seda, kui olid majanduses pigem paremad ajad, ./.. ma arvan, et praegusel hetkel tööandjatel on ikka väga suur surve oma töötajate poolt palgatõusuks, et igapäevaelus paremini hakkama saada.”* (I3) Seega on tööandjatel tõenäolisem võimalus sellise hüve pakkumiseks eelkõige siis, kui puudub surve palgatõusuks ning ettevõtete rahavood on stabiilsemad. Samas toodi välja, et täiendava riikliku maksusoodustuse kehtestamine tähendaks lisakoormust riigieelarvele, eriti olukorras, kus riik ise täidab Eestis ulatuslikult tööandja rolli. *„./.. see on paratamatult koormus riigieelarvele, mille rakendamine ootab sellist soodsat pinnast, ./.. ilma maksusoodustuseta ei ole sellel sellist väärtust inimeste ega ettevõtete jaoks.”*(I10)

Intervjuueeritud ettevõtetes kasutusel olevad tööandjapensioni skeemid ja nendele kohanduvad piirangud on leitava lisast E. Intervjuueeritud rakendajate

tööandjapensioniskeemides esines tööandjapensioni kasutamisel organisatsioonipoolseid ligipääsupiiranguid kolmes ettevõttes: kolmes organisatsioonis rakendus hüve pärast katseaja lõppu ning ühes ettevõttes oli eelduseks vähemalt ühe aasta pikkune tööstaaž. Ülejäänud kolmes ettevõttes oli tööandjapension kättesaadav kõikidele töötajatele ilma piiranguteta. See võib peegeldada, et tööandjapensioni soovitakse mõnel määral pakkuda ikkagi staažikamatele töötajatele. Intervjuust I8 selgus, et praegune haldussüsteem võib tekitada raskusi tööandjapensioni rakendajatele, eriti sektorites, kus tööjõu liikumine on väga volatiivne, mis vastab käsitlusele, et tööandjapensioni rakendavad pigem pikaajaliste töötajatega ettevõtetel nagu on leidnud ka Freeman (1981), Dummann (2008) ja Garcés-Galdeano et al. (2016).

Skeemi disainimisel toodi välja, et tekkisid erinevad arutelud, kuna pakkumisvõimalusi on väga erinevaid. Üle poolte tööandjapensioni rakendavatest ettevõtetest toodi välja, et skeemi disainimisel olid takistusteks rahalised võimalused ning eelarvelised piirangud. Tööandjate skeemid erinesid disaini poolest üsna ulatuslikult. Kasutusel olevad skeemid hõlmasid, kas: (a) kaaspanustamise põhimõtet, kus tööandja panustab kindla summa või protsendi töötaja brutopalgast, mille eelduseks on töötaja vähemalt sama suur panus, (b) tööandjapoolne kindlaks määratud panus, kusjuures töötajapoolne panustamine on vabatahtlik, (c) fikseeritud summa aastas ühekordse maksena, (d) tööandjapoolsed maksed peetakse kinni töötaja brutopalgast ning tööandjapoolne panus puudub. Viimase variandi puhul pole tegu küll tööandjapoolse rahalise panusega, aga selle eesmärk sõnastati kui mugavusteenus, mis aitab inimese jaoks makseid automatiseerida. Selline varieeruvus peegeldab erinevaid võimalusi tööandjapensioni rakendamiseks vastavalt organisatsiooni võimalustele, mida võib kaudselt tõlgendada ka soodustava tegurina, et tööandjatel on võimalus vastavalt finantsilisele võimekusele tööandjapensioni pakkuda ja sellele kuluvat raha eelarvestada. Küll aga kahes ettevõttes, kus on tööandjapension juba aastaid kasutusel olnud toodi välja, et skeemidisaini on ajas muudetud ning ühel juhul toodi välja, et skeemi tingimusi muutes suurenes kasutajate hulk. Mis kinnitab, et skeemidisainil on otsene mõju pensioniskeemides osalemisele (Cribb & Emmerson, 2020; Madrian & Shea, 2001; Thaler & Benartzi, 2004). „Näiteks kasvas /../ tööandjapensioni kasutajate hulk pärast seda, kui töötaja omaosalus muutus vabatahtlikuks.“ (I5)

Kui ühelt poolt mõjutab tööandjapensioni skeemidisaini osalemismäär, siis teiselt poolt tuuakse välja kommunikatsiooni ja teadlikkuse tõstmise olulisus. Tööandjad kasutavad tööandjapensioni pakkumise kommuniqueerimiseks erinevaid kanaleid: siseveebi, koolitusi ja seminare, infokirju, protokolle ja üks ühele vestluseid. Intervjuude põhjal selgus, et tööandjapensioni isiklik pakkumise töötajatele seostub kõrgema skeemi osalusmääraga.

Intervjueeritavad I1, I8 ja I5 tõid välja, et nende ettevõtetes on tööandjapensioni skeemis osalemismäär vahemikus 90-100%, kusjuures I8 ja I9 rakendavad üks ühele kommunikatsiooni tööandjapensioni väärtusest. I5 tõi välja, et töötajad kuulevad sellest hüvest lähemalt siis, kui neil tekib õigus selle hüve kasutamiseks. Lisaks tõid intervjueeritavad I2, I3 ja I9 välja, et kommunikatsioon toimub iga-aastaselt ja tööandjapensioni võimaluse kasutamine on tõusvas trendis. „/.../kui seda ettevõttesse juurutama hakati, siis ega kohe hurraaga kaasa ei joostud, see oli ikka pikk protsess, et tutvustada, teavitada ja selgitada.“ (I1) See kogemus tõendab kommunikatsiooni olulisust ja Castagno et al. (2025) leidu, et valdkonnaspetsiifiline teadlikkus on seotud suurema tõenäosusega pensioniskeemis osalemisega.

Viis tööandjat tõid välja, et nad koguvad süstemaatiliselt töötajate käest ka tagasisidet ning inimesed, kes seda hüve mõistavad ja kasutavad, väärtustavad seda kõrgelt. „*Kuna Eestis panustab vähe tööandjaid töötaja hilisemasse eluperioodi, siis seda hüve hinnatakse kõrgelt.*“ (I5) Seega tööandjapensioni rakendamise tulemuslikkus ei sõltu tööandja vaates üksnes skeemi disainist või rahalisest panusest, vaid ka sellest, kas tööandja suudab hüve tähendust töötaja jaoks piisavalt selgitada.

Seda saab seostada ka vastajate I1, I4, I7 ja I8 poolt mainitud tööandjapensioni vähese leviku ja seetõttu vähese nähtavusega, tuues välja, et tegemist ei ole ühiskondlikult laia kõlapinda leidnud. „/.../ei tule ka ette, et kuskil infokanalites oleks üldse sellest väga juttu.“ (I4) Kusjuures vastaja I1 tõi välja, et tööandjapensioni võidakse käsitleda ka konkurentsieelisena, mistõttu ei räägita sellest avalikult nii palju.

Tööandjapensioni laiema leviku toetamiseks tuleks poliitikakujundajatel vähendada tööandjate jaoks rakendamisega seotud ebakindlust ja halduskoormust. Intervjuudest ilmnes, et tööandjapensioni kasutuselevõttu piirab muu hulgas see, et tööandjal puudub üks selge ja ametlik rakendusjuhend ning vajalik teave paikneb eri institutsioonide ja teenusepakkujate kanalites. Seetõttu oleks oluline luua ühtne juhendmaterjal, mis koondab tööandja jaoks tööandjapensioni rakendamise õiguslikud, maksuarvestuslikud, raamatupidamislikud ja kommunikatsiooniga seotud sammud. Selline lahendus vähendaks tööandja tajutud keerukust ning muudaks tööandjapensioni rakendamise võrreldavamaks teiste tööandja pakutavate hüvedega. Samuti tuleks poliitikakujundajatel hinnata, kas kehtiv maksukeskkond toetab piisavalt tööandjapensioni levikut. Kuigi tööandja sissemaksetele kehtib tulumaksusoodustus, ei vähenda see tööandja kogukulu võrreldes palga maksimisega, sest sissemaksetelt tuleb tasuda sotsiaalmaks ja töötuskindlustusmaksed. Seetõttu ei teki tööandjale tugevat majanduslikku stiimulit eelistada pensionipanust teistele hüvedele või töötasule.

Tööandjapensioni leviku soodustamiseks võiks kaaluda maksukeskkonna täiendavat analüüsi ning võimalikke lahendusi, mis suurendaksid tööandjapensioni atraktiivsust tööandja jaoks.

Tööandjad võiksid käsitleda tööandjapensioni osana laiemast väärtuspakkumisest, mis toetab töötajate pikaajalist rahalist kindlustatust ja võib tugevdada tööandja kuvandit vastutustundliku organisatsioonina. Tööandjapensioni rakendamise eelduseks on aga selge arusaam sellest, millist eesmärki hüve organisatsioonis täidab: kas see on seotud töötajate hoidmise, tööandjabrändi tugevdamise, finantskirjaoskuse toetamise või pikaajalise lojaalsuse kujundamisega. Rakendamisel on oluline kujundada skeem töötajatele arusaadavaks ja võimalikult lihtsalt kasutatavaks. Intervjuude põhjal ilmnas, et tööandjapensioni väärtuse mõistmist toetab selge ja isiklik kommunikatsioon. Seetõttu ei piisa üksnes hüve olemasolust või selle mainimisest siseveebis. Samuti võiksid tööandjad enne rakendamisotsust hinnata töötajaskonna huvi ja valmisolekut. Tööandjapension võib olla väärtuslikum neile töötajatele, kellel on suurem pensioniteadlikkus, kõrgem sissetulek või pikem planeerimishorisont, kuid see ei tähenda, et hüve ei võiks toetada ka teiste töötajate pikaajalist kindlustunnet. Pigem peaks tööandja roll olema huvi tekitamine ja pensionihüve tähenduse selgitamine, mitte üksnes olemasolevale nõudlusele reageerimine.

Töötajaskonna roll tööandjapensioni levikus seisneb eelkõige huvi väljendamises ja pensionihüve väärtuse teadvustamises. Kuna tööandjapension on Eestis vabatahtlik tööandja otsus, võib töötajate nähtav huvi mõjutada seda, milliseid hüvesid organisatsioon oma väärtuspakkumisse lisab. Seetõttu võiksid töötajad tööandjalt aktiivsemalt küsida, kas organisatsioon kaalub tööandjapensioni pakkumist või millistel tingimustel oleks sellise hüve rakendamine võimalik.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö lähtus probleemist, et kuigi rahvastiku vananemine ja pensionide piisavusega seotud riskid suurendavad täiendava pensionikogumise tähtsust, on tööandjapoolsed sissemaksed töötaja pensionikogumisse Eestis jätkuvalt vähe levinud. Töö eesmärk oli välja selgitada, millised tegurid motiveerivad tööandjaid tööandjapensioni pakkuma ning millised asjaolud selle rakendamist piiravad. Teoreetilises osas selgus, et vabatahtliku tööandjapensioni rakendamise kujunemist mõjutavad samaaegselt institutsionaalne raamistik, organisatsiooni sisemised võimekused ning töötajatega seotud tegurid.

Töö empiiriline käsitlus näitas, et kuigi tööandjapensioni kasutamine on Eestis sagenenud, ei saa seda pidada tavapäraseks ega laialt levinud praktikaks. Vähemalt 10 töötajaga ettevõtete hulgas rakendas 2025. aasta lõpu seisuga tööandjapensioni 508 ettevõtet

ehk 6,67% vastava võrdlusbaasi ettevõtetest. See osutab, et tööandjapension on Eestis jätkuvalt vähelevinud hüve. Töö käigus selgus, et tööandjapensioni rakendamine on tõenäolisem suuremates organisatsioonides, kellel on paremad finantsilised ja administratiivsed võimalused ning suurem valmisolek tegeleda tööandjapensioni rakendusprotsessi keerukusega.

Eesti tööandjate näitel soodustasid tööandjapensioni rakendamist enim organisatsioonilised ja töötajaskonnaga seotud tegurid, mis olid tihedalt seotud tööandja hoiakute, väärtuspakkumise ja personalipoliitiliste otsustega. Tööandjad seostasid selle hüve pakkumist vastutustundliku tööandjakäitumisega, töötajate hoidmisega, väärtuspakkumise laiendamisega ning sooviga suunata töötajaid pikaajalisemalt säästma ja tuleviku kindlustamisele enam tähelepanu pöörama. Seega nähti tööandjapensioni intervjueeritud organisatsioonides sageli väärtuspõhise valikuna, mille kaudu väljendatakse tööandja valmisolekut panustada töötaja tulevasse heaolusse.

Samas eristus selgelt, et tööandjapensioni levikut piirab olemasolev maksukeskkond, mis ei muuda pensionipanust tööandja jaoks piisavalt atraktiivseks võrreldes palga või teiste töötajatele pakutavate hüvedega. Kuigi töötaja jaoks võib tööandjapension olla rahaliselt kasulikumi kui samaväärne palgatõus, ei vähene tööandja kogukulu, sest sisse maksetelt tuleb tasuda sotsiaalmaks ja töötuskindlustusmaksed. Seetõttu ei toeta kehtiv raamistik piisavalt seda, et tööandja käsitleks pensionipanust teiste hüvede kõrval eelistatud lahendusena.

Lisaks maksukeskkonnale piiravad tööandjapensioni levikut halduskoormus, rakendamiseks vajaliku info kättesaadavus ning töötajate erinev valmisolek pikaajalist pensionihüve väärtustada. Intervjuudest ilmnis, et tööandjapensioni rakendamine eeldab tööandjalt nii teadlikku otsustust, sobiva skeemi kujundamist, palga- ja raamatupidamisprotsesside kohandamist kui ka töötajatele suunatud selgitustööd. Kuna tegemist ei ole kohustusliku ega laialt levinud hüvega, võib selle rakendamine jääda tahaplaanile olukorras, kus tööandja tajub pensionipanust kuluka, keeruka või töötajate jaoks ebapiisavalt nähtava hüvena.

Kokkuvõttes näitavad uuringu tulemused, et tööandjapensioni piiratud levik Eestis tuleneb vabatahtlikule süsteemile omasest toime loogikast. Tööandja peab sellise hüve puhul samaaegselt hindama selle maksumust, rakendamisega kaasnevat halduskoormust, töötajate valmisolekut ning organisatsioonile tekkivat kasu. Seetõttu kujuneb tööandjapensioni pakkumine mitmest omavahel seotud tegurist sõltuvaks otsuseks, milles põimuvad institutsionaalsed tingimused, organisatsiooni sisemised võimalused, tööandja väärtushoiakud ja töötajate käitumuslikud eripärad. Töö tulemused viitavad, et tööandjapensioni laiem levik

eeldab senisest selgemat rakenduskeskkonda, tööandjatele paremini nähtavat motivatsiooni ning töötajate pensioniteadlikkuse suurendamist.

Edasistes uuringutes võiks tööandjapensioni käsitleda töötajate vaadenurgast tööandjapensionile. Käesolevas töös ilmnes, et tööandjad tajuvad töötajate huvi ja pensioniteadlikkust ühe olulise tegurina, kuid töötajate enda hinnanguid, eelistusi ja valmisolekut tööandjapensioni kasutada selles uuringus eraldi ei analüüsitud. Seetõttu võiks edasine uurimistöö keskenduda sellele, kuidas töötajad tööandjapensioni väärtust tajuvad, millised töötajate rühmad seda olulisemaks peavad ning millised kommunikatsiooniviisid aitavad selle hüve väärtust paremini mõista.

Viidatud allikad

1. Amaglobeli, D., Chai, H., Dabla-Norris, E., Dybczak, K., Soto, M., & Tieman, A. (2019). The Future of Saving: The Role of Pension System Design in an Aging World. *Staff Discussion Notes*, 19(01), 1. <https://doi.org/10.5089/9781484388990.006>
2. Basiglio, S., & Oggero, N. (2020). The Effects of Pension Information on Individuals' Economic Outcomes: A Survey. *Economies*, 8(3), 67. <https://doi.org/10.3390/economies8030067>
3. Bloomfield, A., Goodman, L., Ramnath, S., & Slavov, S. (2025, juuli). *How Do Tax Incentives Influence Employer Decisions to Offer Retirement Benefits?* [Working Paper]. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w34043>
4. Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. ed). Los Angeles: Sage.
5. Brown, J. R., Ivković, Z., & Weisbenner, S. (2015). Empirical determinants of intertemporal choice. *Journal of Financial Economics*, 116(3), 473–486. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.04.004>
6. Bulõgina, T., & Kukk, M. (2025). *How the large-scale early withdrawals from private pension plans were used: Insights from young adults*. Tallinn: Eesti Pank. <https://doi.org/10.23656/25045520/032025/0221>
7. Burgherr, D. (2025). Saving Responses to Mandatory Pension Plans. *URPP Equality of Opportunity Discussion Paper Series No. 78, October 2025*.
8. Byrne, A., Harrison, D., & Blake, D. (2005). Barriers to pension scheme participation in small- and medium-sized enterprises. *Pensions: An International Journal*, 10(2), 144–151. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pm.5940302>
9. Castagno, E., Caretta, A., Giacomel, E., & Rossi, M. (2025). The importance of pension and financial knowledge for pension plan participation in Italy. *Journal of Pension Economics and Finance*, 24(3), 433–463. <https://doi.org/10.1017/S1474747224000143>
10. Chen, A. (2024). *Small Business Retirement Plans: How Firms Perceive Benefits & Costs*.
11. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C., & Metrick, A. (2004). For Better or for Worse: Default Effects and 401(k) Savings Behavior. *NBER Chapters*, 81–126. Salvestatud <https://ideas.repec.org/h/nbr/nberch/10341.html>

12. Clark, G. L. (2004). Pension fund governance: Expertise and organizational form. *Journal of Pension Economics & Finance*, 3(2), 233–253.
<https://doi.org/10.1017/S1474747204001556>
13. Clark, G. L., & Urwin, R. (2010, august 3). *DC Pension Fund Best-practice Design and Governance* [SSRN Scholarly Paper]. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1652680>
14. Cole, A., & Taska, B. (2023). Worker Valuation of Retirement Benefits. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4517829>
15. Cribb, J., & Emmerson, C. (2020). What happens to workplace pension saving when employers are obliged to enrol employees automatically? *International Tax and Public Finance*, 27(3), 664–693. <https://doi.org/10.1007/s10797-019-09565-6>
16. Deschacht, N., Guillemin, I., & Vujic, S. (2025). Trading Pay for Pensions: Evidence from a Discrete Choice Experiment in the United Kingdom. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5585198>
17. Detienne, Q., & Schmidt, E. (2019). Social Pensions and Market Values: A Conflict? *Utrecht Law Review*, 15(2). <https://doi.org/10.18352/ulr.512>
18. Dumann, K. (2008). What determines supply and demand for occupational pensions in Germany? *Journal of Pension Economics & Finance*, 7(2), 131–156.
<https://doi.org/10.1017/S1474747208003557>
19. Ebbinghaus, B., & Wiß, T. (2011). 13 The Governance and Regulation of Private Pensions in Europe. B. Ebbinghaus (Toim), *The Varieties of Pension Governance: Pension Privatization in Europe* (lk 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586028.003.0013>
20. EIOPA. (2023). *Consumer Trends Report 2023 –Statistical Annex* (Nr EIOPA(2023)0112360).
21. Euroopa Komisjon. (2011). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Salvestatud <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
22. Euroopa Komisjon. (2024). 2024 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2022-2070)—Economy and Finance. Salvestatud 19. aprill 2026, https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en

23. European Court of Auditors. (2025). Special report 14/2025: Developing supplementary pensions in the EU. Salvestatud 22. veebruar 2026, European Court of Auditors website: <http://www.eca.europa.eu/en/publications/sr-2025-14>
24. Eurostat. (2026a). *Aggregate replacement ratio for pensions (excluding other social benefits) by sex* [Data set]. Eurostat. https://doi.org/10.2908/ILC_PNP3
25. Eurostat. (2026b). *At-risk-of-poverty rate by poverty threshold, age and sex* [Data set]. Eurostat. https://doi.org/10.2908/ILC_LI02
26. Fadlon, I., Laird, J., & Nielsen, T. H. (2016). Do Employer Pension Contributions Reflect Employee Preferences? Evidence from a Retirement Savings Reform in Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 8(3), 196–216. <https://doi.org/10.1257/app.20150015>
27. Falk, J., & Karamcheva, N. (2022). The impact of an employer match and automatic enrollment on the savings behavior of public-sector workers. *Journal of Pension Economics and Finance*, 22, 1–31. <https://doi.org/10.1017/S1474747221000366>
28. Federal Social Insurance Office. (2025). *Switzerland's old-age insurance system*. Federal Social Insurance Office.
29. Freeman, R. B. (1981). The Effect of Unionism on Fringe Benefits. *ILR Review*, 34(4), 489–509. <https://doi.org/10.2307/2522473>
30. Friedberg, L., Leive, A., & Cai, W. (2024). Does mandatory retirement saving crowd out voluntary retirement saving? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 225, 20–36. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.024>
31. Galasso, V., & Profeta, P. (2004). Lessons for an ageing society: The political sustainability of social security systems. *Economic Policy*, 19(38), 64–115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2004.00119.x>
32. Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C., & Huerta, E. (2016). Occupational pension scheme: An innovative tool in HRM. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(2), 106–129. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2015-0611>
33. Ghio, M., Ghiselli, A., Mosk, B., & Rousová, L. (2021). *The structural impact of the shift from defined benefits to defined contributions*. Salvestatud https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2021/html/ecb.ebbox202105_08~5b846b2f5a.en.html

34. Goda, G. S., Levy, M. R., Manchester, C. F., Sojourner, A., & Tasoff, J. (2020). Who is a passive saver under opt-in and auto-enrollment? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 173, 301–321. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.08.026>
35. Gonzales, S., & Fernández, J. J. (2024). Socio-Economic Gaps in Workers' Participation in Private Pension Programmes in Ten European Countries. *Journal of Social Policy*, 53(4), 1187–1219. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000897>
36. Gonzales Santisteban, S., & Fernández, J. (2022). Socio-Economic Gaps in Workers' Participation in Private Pension Programmes in Ten European Countries. *Journal of Social Policy*, 53, 1–33. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000897>
37. Gough, O., & Hick, R. (2009). Employee evaluations of occupational pensions. *Employee Relations*, 31(2), 158–167. <https://doi.org/10.1108/01425450910925300>
38. Grødem, A. S., Hagelund, A., Hippe, J. M., & Trampusch, C. (2018). Beyond coverage: The politics of occupational pensions and the role of trade unions. Introduction to special issue. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(1), 9–23. <https://doi.org/10.1177/1024258917747842>
39. Heer, B., Polito, V., & Wickens, M. R. (2020). Population aging, social security and fiscal limits. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 116, 103913. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2020.103913>
40. Hernæs, E., Piggott, J., Zhang, T., & Strøm, S. (2011). Occupational pensions, tenure, and taxes. *Journal of Pension Economics & Finance*, 10(3), 435–456. <https://doi.org/10.1017/S1474747210000089>
41. Hong, Y.-H., Ford, M. T., & Jong, J. (2024). Employee benefit availability, use, and subjective evaluation: A meta-analysis of relationships with perceived organizational support, affective organizational commitment, withdrawal, job satisfaction, and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 109(12), 1921–1947. <https://doi.org/10.1037/apl0001202>
42. Hougaard Jensen, S. E., Lassila, J., Määttänen, N., Valkonen, T., & Westerhout, E. (2019). *Top 3: Pension Systems in Denmark, Finland, and the Netherlands* (Working Paper Nr 66). ETLA Working Papers. Salvestatud ETLA Working Papers website: <https://www.econstor.eu/handle/10419/201281>
43. Investeerimisfondide seadus. (2025). Salvestatud 19. mai 2026, <https://www.riigiteataja.ee/akt/131122016003?leiaKehtiv>
44. Kogumispensionide seadus. (2025). Salvestatud <https://www.riigiteataja.ee/akt/128122020002?leiaKehtiv>

45. Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Qualitative content analysis: Methods, practice and software* (Second edition). Los Angeles: SAGE.
46. Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis* (II).
47. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2011). Financial literacy and retirement planning in the United States. *Journal of Pension Economics and Finance*, 10(4), 509–525.
<https://doi.org/10.1017/S147474721100045X>
48. Madrian, B. C., & Shea, D. F. (2001). The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1149–1187. <https://doi.org/10.1162/003355301753265543>
49. Marcinkiewicz, E. (2019). Voluntary Pensions Development and the Adequacy of the Mandatory Pension System: Is There a Trade-Off? *Social Indicators Research*, 143(2), 609–636. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2001-5>
50. Masso, P., Jaakson, K., & Pöder, K. (2024). Is it time to rethink benefit packages? Perks associated with the intention to leave in different age groups during COVID-19. *Personnel Review*, 53(6), 1479–1505. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2022-0892>
51. Mayer, T., & Wiß, T. (2025). Assessing Input Legitimacy of Occupational Pensions in Europe. *Regulation & Governance*, 19(4), 1086–1100.
<https://doi.org/10.1111/rego.12647>
52. Meho, L. I. (2006). E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1284–1295. <https://doi.org/10.1002/asi.20416>
53. Mercer CFA Institute. (2025). *Mercer CFA Institute Global Pension Index 2025*. OECD. Salvestatud OECD website: <https://www.mercer.com/insights/investments/market-outlook-and-trends/mercercfa-global-pension-index/>
54. Meriküll, J. (2025). *The impact of early pension withdrawals on household finances and inflation*. Tallinn: Eesti Pank. <https://doi.org/10.23656/25045520/042025/0222>
55. Midtsundstad, T. (2019). Which Norwegian Enterprises Offer the Poorest and the Best Pension Entitlements? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9.
<https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113083>
56. Naczyk, M. (2018). When finance captures labor's capital: Dominant personal pensions, resurgent occupational provision in Central and Eastern Europe. *Social Policy & Administration*, 52(2), 549–562. <https://doi.org/10.1111/spol.12383>
57. Natali, D. (2018). Occupational pensions in Europe: Trojan horse of financialization? *Social Policy & Administration*, 52(2), 449–462. <https://doi.org/10.1111/spol.12376>

58. Netherlands Enterprise Agency RVO. (2025). Mandatory pension arrangements. Salvestatud 22. veebruar 2026, Business.gov.nl website: <https://business.gov.nl/regulations/pension/>
59. O'Brien, L. (2023). *The effect of tax incentives on private pension saving*. <https://doi.org/10.1920/wp.ifs.2023.1023>
60. OECD. (2005). Private Pensions: OECD Classification and Glossary. <https://doi.org/10.1787/9789264017009-en-fr>
61. OECD. (2025). *Pensions at a Glance 2025: OECD and G20 Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e40274c1-en>
62. Olev, A., & Alumäe, T. (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 59(4), 4421–4438. <https://doi.org/10.1007/s10579-024-09777-1>
63. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
64. Pavolini, E., & Seeleib-Kaiser, M. (2018). Comparing occupational welfare in Europe: The case of occupational pensions. *Social Policy & Administration*, 52(2), 477–490. <https://doi.org/10.1111/spol.12378>
65. Pensionikeskus. (2026). III sammas—Pensionikeskus. Salvestatud 22. veebruar 2026, Pensionikeskus website: <https://www.pensionikeskus.ee/raamatupidajale/iii-sammas/>
66. Rahandusministeerium. (2015). *Riikliku vanaduspension, kohustusliku kogumispension ja vabatahtliku kogumispension statistika*. Salvestatud https://www.pensionikeskus.ee/files/dokumendid/kogumispension_statistika_012016.pdf
67. Rahandusministeerium. (2016). *Riikliku vanaduspension, kohustusliku kogumispension ja vabatahtliku kogumispension statistika*. Salvestatud https://www.pensionikeskus.ee/files/dokumendid/kogumispension_statistika_012017.pdf
68. Rahandusministeerium. (2017). *Riikliku vanaduspension, kohustusliku kogumispension ja vabatahtliku kogumispension statistika 2017*. Salvestatud https://www.pensionikeskus.ee/files/dokumendid/kogumispension_statistika_012018.pdf

69. Rahandusministeerium. (2018). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
https://www.pensionikeskus.ee/files/dokumendid/kogumispensioni_statistika_012019.pdf
70. Rahandusministeerium. (2019). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://www.pensionikeskus.ee/wp-content/uploads/page/rahandusministeeriumi-statistika/012020.pdf>
71. Rahandusministeerium. (2020). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://www.pensionikeskus.ee/wp-content/uploads/page/rahandusministeeriumi-statistika/012021.pdf>
72. Rahandusministeerium. (2022). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMjhlMWJkZWQtZDYwMy00ZWZlLW1lMzEtODlkMTEzMTRiNTE4IiwidCI6IjhmZTA5OGQyLTQyOGQtNGJkNC05ODAzLTcxOTVmZTk2ZjBlMiIsImMiOiJ9>
73. Rahandusministeerium. (2023a). *2024 Ageing Report Estonia—Country Fiche*. Salvestatud https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/67de7ae2-37bd-482a-a691-1cbc525b0733_en?filename=2024-ageing-report-country-fiche-Estonia.pdf
74. Rahandusministeerium. (2023b). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTYwZmQwYTAtMjA4MS00ZWZlLW1lMzEtODlkMTEzMTRiNTE4IiwidCI6IjhmZTA5OGQyLTQyOGQtNGJkNC05ODAzLTcxOTVmZTk2ZjBlMiIsImMiOiJ9>
75. Rahandusministeerium. (2024). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzgyNmMyMzYtOGYxMi00OGIwLTgyNWYtZjY5NTE4NTM0MWUyIiwidCI6IjhmZTA5OGQyLTQyOGQtNGJkNC05ODAzLTcxOTVmZTk2ZjBlMiIsImMiOiJ9>
76. Rahandusministeerium. (2025). *Riikliku vanaduspensioni, kohustusliku kogumispensioni ja vabatahtliku kogumispensioni statistika*. Salvestatud
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzZkNzQwYjAtMzE2YS00ZWZlLW1lMzEtODlkMTEzMTRiNTE4IiwidCI6IjhmZTA5OGQyLTQyOGQtNGJkNC05ODAzLTcxOTVmZTk2ZjBlMiIsImMiOiJ9>

EtNTg4YWEExZWI5Y2MwIiwidCI6IjhmZTA5OGQyLTQyOGQtNGJkNC05ODAz
LTcxOTVmZTk2ZjBlMiIsImMiOjI9

77. Riigikantselei. (2021). *Strateegia „Eesti 2035“*. Salvestatud <https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia>
78. Riva, E., & Rizza, R. (2021). Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 27(1), 97–112. <https://doi.org/10.1177/1024258920980635>
79. Robertson-Rose, L. (2019). Good job, good pension? The influence of the workplace on saving for retirement. *Ageing and Society*, 39(11), 2483–2501. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000600>
80. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed). New York: Free Press.
81. Rudolph, H. P. (2016). *Building Voluntary Pension Schemes in Emerging Economies*. World Bank, Washington, DC. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7779>
82. Sotsiaalmaksuseadus. (2026). Salvestatud <https://www.riigiteataja.ee/akt/12924869?leiaKehtiv>
83. Sotsiaalministeerium. (2022). *Eesti pensionisüsteemi jätkusuutlikkuse analüüs 2022*. Sotsiaalministeerium.
84. Statistikaamet. (2026). ER22: STATISTILISSE PROFIILI KUULUVAD ETTEVÕTTED TÖÖTAJATE ARVU JÄRGI (1995–2025). Salvestatud 18. mai 2026, https://andmed.stat.ee:443/pxweb/et/stat/stat__majandus__majandusuksused__ettevetjad/ER22.px/
85. Strikwerda, J., Holleman, B., & Hoeken, H. (2025). Relevant dimensions to give meaning to pension decisions. *Work, Aging and Retirement*, 11(2), 127–138. <https://doi.org/10.1093/workar/waae001>
86. Zalewska, A. (2021). Saving with Group or Individual Personal Pension Schemes: How Much Difference Does It Make? *Management Science*, 68. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4083>
87. Zhao, Z., & Sutcliffe, C. (2024). Why are pension schemes frozen, and how does a freeze affect the Employer's risk? *International Review of Economics & Finance*, 94, 103393. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103393>
88. Terry, N. G., & White, P. J. (1998). Occupational pension schemes and their interaction with HRM. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 20–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00178.x>

89. Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187. <https://doi.org/10.1086/380085>
90. The Norwegian Tax Administration. (2026). OTP - Mandatory occupational pension scheme—When you're employed. Salvestatud 22. veebruar 2026, The Norwegian Tax Administration website: <https://www.skatteetaten.no/en/person/taxes/get-the-taxes-right/employment-benefits-and-pensions/otp---mandatory-occupational-pension-scheme---when-youre-employed/>
91. Tulumaksuseadus. (2026). <https://www.riigiteataja.ee/akt/765523?leiaKehtiv>
92. Töötuskindlustuse seadus. (2026). <https://www.riigiteataja.ee/akt/103062025005?leiaKehtiv>
93. Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>
94. Wiatrowski, W. J. (2012). *The last private industry pension plans: A visual essay*.
95. Wilson, B. M. (2025). Retirement, retention, recruitment: Evidence from a federal pension policy. *Labour Economics*, 97, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102812>
96. Wilson, J. (2000). Stakeholder pension schemes: The current state of play. *Pensions: An International Journal*, 5(4), 303–316. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pm.5940133>
97. Wiß, T. (2015). From welfare states to welfare sectors: Explaining sectoral differences in occupational pensions with economic and political power of employees. *Journal of European Social Policy*, 25(5), 489–504. <https://doi.org/10.1177/0958928715611006>

LISA A Intervjuukava

Eesmärk: selgitada, kuidas tööandjapensioni rakendavad tööandjad kirjeldavad selle korraldust, ulatust, väärtust ja piiranguid ning kuidas tööandjapensioni mitterakendavad tööandjad põhjendavad selle puudumist, tajutud sobivust või mitesobivust ning rakendamist mõjutavaid tegureid.

Teemaplokk	Küsimused tööandjale, kes rakendab tööandjapensioni	Küsimused tööandjale, kes ei rakenda tööandjapensioni
Taustinformatsioon	Kuidas on teie ettevõttes lisahüvede pakkumine korraldatud? Milliseid lisahüvesid pakutakse? Mis on lisahüvede pakkumise eesmärk?	
I teema: (mitte)rakendamise põhjused		Kas organisatsioonis on tööandjapensioni pakkumist kunagi kaalutud või arutatud? Kui jah: Kui kaugelt see arutelu jõudis? Mis põhjustel otsustati tööandjapensioni mitte rakendada? Täpsustuseks: kas tööandjapensioni mitterakendamine on olnud pigem teadlik otsus või teema, mis ei ole seni prioriteediks kujunenud? Palun põhjendage. Kas ettevõtte oleks valmis kaaluma tööandjapensioni kasutuselevõttu hüvepaketi osana, kui töötajad avaldaksid selleks soovi?
II teema: tööandjapensioni ülesehitus	Kuidas on tööandjapension organisatsioonis korraldatud – kellel on võimalus seda hüve kasutada? Kui suur osa töötajatest seda kasutab?	—

Teemaplokk	Küsimused tööandjale, kes rakendab tööandjapension	Küsimused tööandjale, kes ei rakenda tööandjapension
süsteem on üles ehitatud ja kui laialt seda organisatsioonisiselt kasutatakse.	Kui see ei hõlma kogu töötajaskonda, siis millest võib selle hüve kasutamine Teie hinnangul peamiselt sõltuda? Kuidas määratakse tööandja tehtavate sissemaksete suurus? Kas tööandjapensioni saamiseks peab töötaja ise midagi tegema või toimub skeemiga liitmine automaatselt?	
III teema: tööandjapensioni väärtus Eesmärk: selgitada, kuidas tööandja tajub töötajate vastuvõttu tööandjapensionile ning millist väärtust peetakse tööandja hinnangul selle hüve peamiseks väärtuseks või piiranguks töötajate jaoks.	Kuidas on tööandjapensioni töötajatele tutvustatud või selgitatud? Milline on Teie hinnangul olnud töötajate vastuvõtt sellele hüvele? Mille põhjal Te seda hindate? Kas Teie hinnangul mõistavad töötajad, kuidas see hüve toimib ja kuidas see neile kasulik on? Palun põhjendage. Kas Teie hinnangul on ka põhjuseid või leidub olukordi, mil töötajad ei pruugi seda hüve väärtustada või oluliseks pidada?	Millest võib sõltuda, kas töötajad peavad tööandjapensioni enda jaoks väärtuslikuks või mitte? Kas Teie hinnangul on ka põhjuseid või leidub olukordi, miks töötajad ei pruugi tööandjapensioni eriti oluliseks või väärtuslikuks pidada? Palun põhjendage. Milline roll võiks olla tööandjapensionil teie praeguses hüvepakettis?
IV teema: organisatsiooni võimekus Eesmärk: selgitada, kuidas hinnatakse tööandjapensioni rakendamise ja haldamise praktilist teostatavust	Kui lihtne või keeruline on olnud tööandjapensioni korraldamine ja haldamine Teie organisatsiooni jaoks? Näiteks skeemi disainimine, raamatupidamise ümberseadistamine, maksuarvestus, maksed pensionikontodele. Kas tööandjapensioni hüve pakkumine toob organisatsioonile kaasa märkimisväärsed rahalisi lisakulutusi, eriteadmiste vajadust või täiendavat halduskoormust?	Kui te mõtleksite tööandjapensioni rakendamisele, siis kui teostatav see tundub? Milliseid peamisi raskusi, takistusi või piiranguid Te selle puhul näete?

Teemaplokk	Küsimused tööandjale, kes rakendab tööandjapension	Küsimused tööandjale, kes ei rakenda tööandjapension
organisatsiooni vaatest ning milliseid administratiivseid koormusi, keerukusi või takistusi sellega seostatakse. V teema: hinnang tööandjapensionile Eesti kontekstis Eesmärk: selgitada välja, kuidas hinnatakse tööandjapension levikut mõjutavaid tegureid Eestis. Lõpetuseks	Kas oskate välja tuua, milliseid takistusi on tööandjapension rakendamisel või süsteemi haldamisel esinenud?	
	Kas tööandjapension võiks olla atraktiivsem hüve juhul, kui sellele rakenduks täiendav maksuvabastus, mis muudaks selle tööandja jaoks palgatõusust soodsamaks, nagu see on näiteks spordikompensatsiooni ja tervisekindlustuse puhul? Mis on Teie hinnangul peamised põhjused, miks tööandjapension ei ole Eestis laiemalt levinud? Mida tuleks muuta, et see oleks tööandjatele atraktiivsem või lihtsam rakendada?	
	Kas on midagi olulist, mida soovite veel välja tuua, millest me intervjuu käigus veel rääkinud ei ole, kuid mida peate vajalikuks lisada?	

LISA B Intervjuukutse

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant Svea Sumberg-Tampuu ning koostan magistritööd teemal „Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut mõjutavad tegurid“.

Magistritöö eesmärk on selgitada Eesti tööandjate kogemuste, hinnangute ja hoiakute põhjal välja peamised tegurid, mis mõjutavad tööandjapensioni rakendamist. Selle tulemusena on võimalik paremini mõista, miks on tööandjapoolsed sissemaksed töötaja täiendavasse kogumispensionisse Eesti kontekstis seni suhteliselt vähe levinud.

Intervjuusse sobib inimene, kes:

- omab ülevaadet organisatsiooni hüvepaketist või selle kujundamisest;
- oskab rääkida, kas tööandjapensioni on organisatsioonis rakendatud, kaalutud või miks seda ei pakuta;
- oskab hinnata tööandjapensioni üldist väärtust.

Intervjuu info:

- toimub veebivahendusel või telefonitsi;
- kestus ligikaudu 25–40 minutit;
- intervjuud salvestatakse helifailina, mis laetakse üles turvalisse Tartu Ülikooli OneDrive'i serverisse ning sellele on ligipääs vaid töö autoril, kõik talletatud andmed kustutatakse peale magistritöö kaitsmist;
- vastused esitatakse anonüümsel kujul ning neid kasutatakse ainult magistritöö raames;
- ettevõtte nime või muid tuvastamist võimaldavaid andmeid avaldatakse üksnes eelneval kokkuleppel;
- soovi korral on võimalik küsimustega tutvuda enne intervjuu toimumist.

Magistritööga on võimalik tutvuda peale töö kaitsmist juunis 2026.

Kui olete nõus intervjuus osalema, palun andke sellest märku, saates e-kirja svea.sumberg-tampuu@ut.ee ja tuues välja sobiva päeva ja kellaaja intervjuu läbiviimiseks.

Kui Teie ise ei ole kõige sobivam kontaktisik, oleksin väga tänulik, kui saaksite minu pöördumise edasi suunata.

Lugupidamisega

Svea Sumberg-Tampuu
Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

LISA C Nõusolekuvorm

Lugupeetud vastaja!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant Svea Sumberg-Tampuu ning koostan lõputööd teemal „Tööandjapensioni rakendamist soodustavad ja takistavad tegurid Eesti tööandjate näitel“. Töö eesmärk on kaardistada Eesti ettevõtete kogemuste ning hoiakute põhjal tegurid, mis tööandjapensioni rakendamist mõjutavad. Selle tulemusena on võimalik paremini mõista, miks on tööandjapoolsed sissemaksed töötaja täiendavasse kogumispensionisse Eesti kontekstis seni suhteliselt vähe levinud.

Eesmärgi saavutamiseks viin läbi intervjuud ettevõtete esindajatega. Antud dokumendis on intervjuuküsimused esitatud vastavalt intervjuueeritava soovile kirjalikul kujul. Käesolev fail koos vastustega laaditakse üles Tartu Ülikooli turvalisse OneDrive'i serverisse, millele on ligipääs üksnes magistritöö autoril. Dokument koos andmetega kustutatakse pärast magistritöö kaitsmist.

Kogutud andmeid kasutatakse üksnes magistritöö koostamise eesmärgil. Vastuseid käsitletakse konfidentsiaalselt ning tulemused esitatakse anonümiseeritud kujul. Ettevõtte nime või muid tuvastamist võimaldavaid andmeid avaldatakse üksnes eelneval kokkuleppel.

Osalemine on vabatahtlik. Teil on õigus jätta küsimustele vastamata või loobuda osalemisest igal ajal.

Palun edastada vastused hiljemalt 06. aprilliks minu meiliaadressile svea.sumberg-tampuu@ut.ee.

Lugupidamisega

Svea Sumberg-Tampuu
Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Kaasaegne majandus (finantsjuhtimine), 2. kursus

LISA D Kodeerimistabel

Peakategooria	Alamkategooria	Kood	Definitsioon	Tsitaaat	Allikad	Sagedus
1. SOODUSTAVAD TEGURID	1.1 Strateegiline personalijuhtimine	Töötajate hoidmine ja lojaalsuse tugevdamine	Tööandjapensioni pakkumisega soovitakse vähendada kaadrivoolavust ja siduda töötajaid organisatsiooniga pikemaajaliselt.	„Tööandjapension on selline, et sa püsid ju ühe tööandja juures kauem tänu sellele, ././ ta ikkagi on väga suur selline lojaalsust kasvav hüve ././ järjepidavuse ja pikaajalisuse näidik. (17)	I1, I3, I4, I6, I7, I9	6/10
		Konkurentsivõimeline tööandja	Tööandjapension on osa hüvedepaketi strateegilisest kujundamisest tööjõuturul eristumiseks.	"Iga tööandja tahab saada parimaid töötajaid ./.../ et olla konkurentsivõimeline tööandja, mingid asjad, ././ on nagu hügieenitasand." (I9)	I1, I6, I7, I8, I9	5/10
		Hüvede mitmekesistamine	Tööandjapensioni nähtakse osana hüvedepaketist, kus igal töötajal on võimalik omale sobiv valik leida.	"Meil tekkisid inimesed, kes ei olnud huvitatud ei spordikompensatsioonist ega ka tervisekindlustusest – me tahtsime, et neil ei läheks hüve lihtsalt tühja." (I9)	I4, I6, I8, I9	4/10
		Tulevikku suunatud hüve	Tööandjapension täidab hüvedepaketi seni vähelevinud niši – investering tuleviku-minasse, mis eristub kohese tarbimisega hüvedest.	“Oluliseks kaaluks oli see punkt, et see raha läheb tulevikku, et see ei ole nii- öelda kohe tarbimiseks.” (I2)	I1, I2, I5, I6, I9	5/10
	1.2 Sotsiaalselt vastutustundlik tööandja	Töötajate pensionipõlve kindlustatuse parandamine	Tööandja tajub sotsiaalset kohustust või missioonitunnet panustada töötaja pikaajalisesse kindlustatusse.	"Vastutustundlikkus töötaja pikaajalise rahalise kindlustatuse tagamiseks ./.../ saame seda teha töötaja eest." (I5)	I1, I2, I5, I8, I10	4/10
		Töötajate kogumisharjumuse tekitamine	Läbi tööandjapensioni rakendamise soovitakse soodustada töötajate rahakogumisharjumuse tekkimist ja kogumise järjepidevust.	“Hea viis, et aidata oma inimestel tulevikuks koguda ja aidata neil teha selliseid ratsionaalsed ja järjepidevalt häid valikuid oma tuleviku kindlustamiseks.” (I8)	I5, I6, I8	3/10
		Finantskirjaoskuse arendamine	Tööandjapensioni pakkumine annab võimaluse panustada töötajate finantskirjaoskuse arendamisesse ja hea võimaluse pensionistiteemiga tutvumiseks.	"Seeläbi tutvud erinevate investeeringufondidega – üks on see finantsalane harimine, teadlikkus oma tulevikule mõtlemiseks." (I3)	I3, I5, I6, I8	4/10
	1.3 Organisatsiooniline huvi	Juhtkonna huvi	Tööandjapensioni rakendamine sõltub eelkõige juhi või juhtkonna huvist ja positiivsest hoiakust pensioniks kogumise olulisuse osas.	“Oleneb, kuidas otsustajad tajuvad seda tööandjapensionit, kas nad ise usuvad sellesse.” (I1)	I1, I4, I10	3/10
		Organisatsioonisisene teadlikkus	Organisatsioonis on lähem kokkupuude või seotus pensioni- ja/või finantsteemadega.	„Kuna me ise sellega tegeleme, siis peame ka olema see, kes on nii-öelda x sektoris esirinnas. ./.../ ehk aitab see ka natuke nügida teisi.“	I2, I3, I8	3/10

Peakategooria	Alamkategooria	Kood	Definitsioon	Tsitaat	Allikad	Sagedus
	1.4 Töötajaskonnaga seotud tegurid	Töötajate huvi tööandjapensioni vastu	Töötajate huvi tööandjapensioni vastu ajendab tööandjat selle pakkumist kaaluma või kinnitab selle pakkumise väärtust ja olulisust.	“Vaatame vajaduspõhiselt, et mis meile tundub, et võiks töötajaid kõnetada ja me küsime ka neilt tagasisidet. Oleme kaalunud, kui inimesed on selle kohta küsinud.” (I4)	14, 15, 17, 110	4/10
		Tööandjapensioni kogemuse jagamine	Töötajad, kes hüve väärtustavad ja selle sisu mõistavad, saavad läbi kogemuse jagamise tõsta teadlikkust kolleegide ja tuttavate seas.	„Võtmekoht oli tegelikult need oma töötajad, kes olid niisugused teadlikumad /.../, kes said aru selle otsesest kasust. /.../ Kui nemad hakkasid rääkima, siis see levis nagu kõige paremini“ (I1)	11, 17	2/10
2. TAKISTAVAD TEGURID	2.1 Institutsionaalne ja regulatiivne keskkond	Maksusoodustuse puudumine	Tööandjapensionile ei kehti maksusoodustust (nagu näiteks spordikompensatsioonile või tervisekindlustusele).	“Eestis on teistel hüvedel maksueelis, mida tööandjapensionil ei ole. Et tööandja vaatest on näiteks see sama Stebby teatud ulatuses maksuvaba, kuid see ei puuduta tööandjapensionit.” (I8)	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 110	10/10
		Riigi passiivne hoiak ja huvi puudumine	Riik ei ole näidanud huvi tööandjapensioni laiema leviku vastu ega tööandjaid kuidagi nüginud seda pakkuma.	“Riik võiks olla ju huvitatud sellest, et kõik ei loodaks riiklikule pensionile. Et /.../ tegelikult võiks ka riik seda kuidagi toetada, seda mõtteviisi.” (I4)	14, 17, 19	3/10
		Ametiühingute puudumine	Eestis ei ole ametiühingud laialt levinud, mistõttu puudub laiem surve muutuste ellu viimiseks ja rakendamiseks.	“/.../miks ta nagu toimib ikkagi mujal Euroopas paremini, on see, et meil ju puuduvad ametiühingud. /.../ iga töötaja ettevõttes iseenda eest, keegi teie ei seisa.” (I10)	12, 17, 110	3/10
	2.2 Administratiivne koormus ja tehniline keerukus	Keeruline ja arusaamatu rakendamisprotsess	Tööandjad ei tea, kust ja kuidas tööandjapensioni pakkumise sooviga alustada.	„/.../ protsess on tööandjale nii raske, et ka mina pidin tegelikult poole peal kaaluma, kas ma seda üldse teen. /.../ (I9)	11, 14, 15, 16, 18, 19, 110	7/10
		Maksuarvestuse keerukus	Maksustamisnüanside mõistmine on keeruline.	“Kõige keerulisem on maksuarvestusel, et kuidas siis täpselt seda maksuarvestust pidada /.../” (I8)	12, 14, 17, 18, 19	5/10
		Manuaalsed maksed	Iga töötaja eest tuleb teha eraldi makse isikulisele pensionikontole, mille automatiseerimine on keerukas ja üldjuhul käsitöö.	“Mees ja koer ettevõtte jaoks on see lahendatav, aga kui on kümneid töötajaid, on see meeletu käsitöö.” (I10)	12, 14, 16, 18, 19, 110	6/10
		Halduskoormuse skaleerimatus	Halduskoormuse maht on ettearvamatu. Väiksemad mahud on käsitööna tehtavad, aga huvi suurenedes mitte.	“Võib-olla ei ole mõistlik kutsuda kõiki massiliselt, et kasutage seda võimalust ja siis selgub, et sa tegelikult teed ebarealistlikult suures mahus käsitööd” (I6)	14, 16, 19, 110	4/10
		2.3 Informatsiooni kättesaadavus	Info killustatus eri allikate vahel	Informatsioon on esitatud erinevate allikate vahel.	“Ega see info liiga kättesaadav ei ole, sa pead selle info ise niiöelda selle paketi enda jaoks kokku panema.” (I1)	11, 14, 18, 19

Peakategooria	Alamkategooria	Kood	Definitsioon	Tsitaat	Allikad	Sagedus
		Riikliku koondinfo puudumine	Puudub ühtne, neutraalne ja selgekeelne riiklik juhend, mis selgitaks tööandjale samm-sammult, kuidas tööandjapensioni rakendada.	<i>"Mina personalijuhina otsin seda, et saaksin kuskilt tasakaalustatud info, aga see on raskendatud hetkel. /.../ ma pean sealt teenusepakkuja inforägistikust tegelikult läbi minema. /.../ äriettevõtted kuvavad infot nii nagu neile kasulik on" (19)</i>	14, 18, 19	3/10
		Maksu- ja Tolliameti ebaselged juhised	Maksu- ja Tolliameti poole pöördudes on jäädud konkreetse vastuseta.	<i>"Vastused tegelikult on ka maksuametilt olnud niisugused, ei ole üheselt mõistetavad /.../ et mis on siis õige ja mis ei ole" (14)</i>	14, 19	2/10
	2.4 Finantsilised barjäärid	Rahaline lisakulu	Tööandjapensioni rakendamine nõuab täiendavaid rahalisi ressursse.	<i>"/.../rahaline esimene investeering ikkagi hirmutab." (13)</i>	11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 110	8/10
		Tööjõumaksud	Tööandjapensionimaksud on maksustatud palgamaksetega võrdväärselt.	<i>„/.../võiks olla /.../ tööandjale odavam kui tõsta palka. (17)</i>	11, 12, 13, 14, 17, 19, 110	7/10
		Palgatõusu surve	Töötajatepoolne surve palgatõusuks, tööandjapensioni pakkumisel puudub ettevõtte jaoks eelis.	<i>"/.../elukallidus on nii kõrge, et töötajatelt tuleb suur surve palkade tõusuks, et siis see pensionifond on midagi, kus sa ei saa kohe seda tegurit ehk töötajad ei saa olmekulusid katta." (13)</i>	12, 13, 14, 19	4/10
	2.5 Töötajaskonna hoiakud	Lühiajaline finantsplaneerimine ja kohese kasu eelistamine	Töötajad eelistavad kohest kasu, hindavad hetkelisi vajadusi olulisemaks.	<i>"/.../eks see kaalukauss on ju alati tänase tarbimise ja homse kasu vahel. Meil ei olegi seda pikka ja kindlat ajalugu, mis toetaks pikaajalist finantsplaneerimist ja tänase tarbimise edasi lükkamist." (110)</i>	11, 13, 15, 16, 19, 110	5/10
		Teadlikkuse puudumine	Töötajad ei tea, mis on tööandjapension, mistõttu ei osata selle vastu huvi tunda.	<i>"Töötajad ei oska seda küsida ja tööandjad ei oska seda pakkuda – kuna ta ei ole levinud, siis ta ei olegi levinud." (18)</i>	11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 110	9/10
		Usaldamatus pensionisüsteemi vastu	Inimesed ei ole kindlad pensionisüsteemi osas ning ei soovi seetõttu tööandjapensioni võimalust kasutada või neid ei huvita see.	<i>"Inimestel on teatud umbusk pensionisüsteemi suhtes, et mis edaspidi saab. Juba selle teise samba pensioni väljavõtmise osas, tekkisid küsimused, et kui jätkusuutlik see süsteem on ja et, et mis see mulle tähendab, mis need riskid minu jaoks on." (17)</i>	13, 14, 17	3/10
		Alternatiivsete investeeringute eelistamine	Töötajad eelistavad investeerida iseseisvalt teistesse varaklassidesse.	<i>"/.../ on mõned, kes põhimõtteliselt tahavad ise investeerida oma raha." (11)</i>	11, 12, 13	3/10

Peakategooria	Alamkategooria	Kood	Definitsioon	Tsitaat	Allikad	Sagedus
	2.6 Ühiskondlikud tegurid	Eluetapist sõltuv väärtustamine	Hüve väärtustamine sõltub töötaja elutsüklietapist.	<i>"./../sõltuvalt eluetapist võib olla vajalik kasutada raha tänasel hetkel ning ei ole võimalik tulevikku investeerida." (15)</i>	I1, I5, I6, I9	4/10
		Eesti noor pensionisüsteem	Eesti pensionisüsteem võrdlemisi noor ning kogumisharjumused pole kultuuriliselt juurdunud. Selle olulisust ei osata hinnata.	<i>"Me oleme noor riik – pensionifondid ise on väga noored ja alles nüüd jääb vist esimene põlvkond pensionile, kes juba saavad teisest ja kolmandast sambast raha välja võtta." (13)</i>	I1, I3, I6, I7, I8, I10	6/10
		Mikro- ja väikeettevõtete domineerimine ettevõtluskeskkonnas	Üle 90% Eesti ettevõtetest on mikroettevõtted, kellel puuduvad ressurss, kompetentsid ja haldusmaht tööandjapensioni rakendamiseks.	<i>"./../ 95% Eesti ettevõtetest on mikrofirmad, kes antud teemasse ei panusta." (15) "Kui me vaatame, et milliseid ettevõtteid on ikkagi Eestis kõige rohkem, mikro- ja väikeettevõtteid, siis võib-olla nendel see igapäevane ellujäämine. On juba nii keeruline. Aga võib-olla jääb see ka teadmiste ja oskuste taha." (12)</i>	I2, I5	2/10
		Majandustsükli mõju otsuste ajastusele	Hüvede paketi laiendamist kaalutakse majanduslikult soodsal perioodil. Pikalt kestnud ebastabiilsetes majandustingimustes ei ole rakendamine relevantne.	<i>"Ootame, kas sellel aastal see oodatud majanduskasv siis tuleb või ei tule, sest tööandjapensioni rakendamine või maksusoodustuse rakendamise ettepanek ootab ühiskonnas sellist soodsat pinnast" (I10) "Majanduslanguse tingimustes ei mõtle tööandja, kuidas tööjõukulusid suurendada." (11)</i>	I1, I3, I10	3/10
		Tööandjapensioni vähene levik ja nähtavus	Tööandjapensionist ei räägita väga palju ja ühiskondlikult ei ole see aktuaalne.	<i>"./../ei tule ka ette, et kuskil infokanalites oleks üldse sellest väga juttu." (14)</i>	I1, I4, I7, I8	4/10

LISA E Tööandjapensioniskeemid osalenud ettevõtetes

	Ettevõte 1	Ettevõte 2	Ettevõte 3	Ettevõte 4	Ettevõte 5	Ettevõte 6	Ettevõte 7
Tööandja sissemakse	66 €	3% brutopalgast (kuni 150 €)	100 €	Puudub	2,5%, 5% või 7,5% brutopalgast	Fikseeritud % brutopalgast	100 €
Makse sagedus	1x kuus	1x kuus	1x kvartalis	1x kuus	1x kuus	Informatsioon puudub	1x aastas
Töötaja omaosalus	Tööandjaga samaväärne panus	Vabatahtlik, 0–3% brutopalgast	Puudub	Töötaja määrab	Tööandjaga samaväärne panus	Tööandjaga samaväärne või suurem panus	Puudub
Piirangud	Puuduvad	Vähemalt 1-aastane tööstaaž	Katseaja läbimine	Puuduvad	Katseaja läbimine	Puuduvad	Katseaja läbimine
Kommunikatsioon	1:1 tutvustus uuele töötajale	Seminarid, siseveeb, peale 1. tööaasta täitumist tutvustus	Siseveeb, e-kiri	Sisemised kommunikatsiooni-kanalid, suuline üleskutse rahatarkusega seotud koolitusel	Info siseveebis, tutvustus värbamisvestlusel ja personaalne meeldetuletus peale katseaja läbimist	Sisekoolitused, seminarid, siseveeb	Protokollid, koosolekud, siseveeb
Lisainfo	Makstakse ainult täiskuude eest, mil tööleping on kehtiv.	Peale omaosaluse vabatahtlikuks muutmist tõusis kaetus poole aastaga 60%-lt 80%-le.	Valik – spordi-kompensatsioon, tervisekindlustus või tööandjapension. Valik toimub ühe korra aastas.	Mugavusteenus, automaatseks kogumiseks. Ei ole prioriteetne hüvede pakettis, vähe kommuникеeritud.	Töötajate poolt enim hinnatud tööandja poolt pakutav hüve.	Töötaja saab valida kahe hüve vahel, millest üks on tööandjapension. Valik toimub aastas ühe korra.	Ühekordne makse, mida tuleb igal aastal uuesti taotleda.
Katvus (%)	100%	90% vähemalt 1-aastase tööstaažiga töötajatest.	21%	Alla 10%.	98%	Informatsioon puudub	13,4%
Pakkumise algus	Informatsioon puudub.	Juuli 2012	Jaanuar 2025	Umbes 3 aastat tagasi (2023)	Varem kui 2021	6–7 aastat tagasi. (2019–2020)	Veebruar 2026
Liitumine				Avalduse alusel			

Summary

FACTORS INFLUENCING THE IMPLEMENTATION AND DIFFUSION OF EMPLOYER PENSIONS: EVIDENCE FROM ESTONIAN EMPLOYERS

Svea Sumberg-Tampuu

This master's thesis examined employer pensions as a non-state pension benefit mediated or financed by the employer. The theoretical analysis showed that employer pensions role varies across pension systems. In some countries, employer pensions are organised as mandatory or collectively coordinated occupational schemes, whereas in Estonia it is based on a voluntary employer decision to make contributions to an employee's funded pension. Therefore, in the Estonian context, the central issue is employer's organisational readiness, strategic reasoning and perception of employee interest.

The empirical part of the thesis first analysed the diffusion of employer pension contributions in Estonia between 2015 and 2025. The results indicated that the use of employer pensions has increased over the observed period, but the benefit remains limited in scope. In 2025, 508 companies with at least ten employees made employer pension contributions, representing 6.67% of the relevant comparison group. Employer pensions in Estonia can be characterised as a growing but still selective benefit, more likely to be implemented by organisations with stronger resources, administrative capacity and a clearer understanding of the benefit's role in the employer value proposition.

The qualitative analysis was based on ten interviews with organisations that either offer employer pensions or are otherwise connected to the field. The findings showed that the main drivers of implementation are related to internal organisational motivation rather than external regulation. The most important facilitating factors were strategic human resource management, the employer's sense of social responsibility, organisational interest in pension and financial topics, and growing employee interest.

At the same time, the findings showed that employer pensions compete with benefits that are more immediate and easier for employees to value, such as sports compensation, health insurance and additional leave-related benefits. Compared with these benefits, the value of an employer pension is more distant and depends heavily on employees' pension awareness. Therefore, the effectiveness of implementation depends not only on the financial contribution made by the employer, but also on how clearly the organisation explains the purpose, design and long-term value of the benefit.

The main barriers were institutional and regulatory. The strongest limitation was that employer pension contributions do not create a clear tax advantage for employers compared

with salary payments, while still requiring additional administrative effort. Employers therefore tend to compare employer pensions with other benefits that are either more tax-advantaged or more immediately valued by employees. Additional barriers included low public visibility of the topic, fragmented implementation guidance, administrative complexity and uneven employee interest in pension-related issues.

The thesis concludes that the diffusion of voluntary employer pensions in Estonia depends on the interaction between the employer value proposition, financial capacity, administrative capability, employee pension awareness and the regulatory environment. Policy-makers could support wider adoption by creating clearer implementation guidance and considering stronger tax differentiation for employer pension contributions. Employees also have an important role in signalling interest in long-term benefits and participating in pension-related communication and counselling. Future research could complement the employer perspective with employees' views on how employer pensions are perceived in comparison with other workplace benefits.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Svea Sumberg-Tampuu ,
(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Tööandjapensioni rakendamist ja selle levikut mõjutavad tegurid Eesti ,
tööandjate näitel

mille juhendaja on lektor Kristjan Pulk ,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Svea Sumberg-Tampuu

19.05.2026