

TAGASIVAADE TIPPTEGIJATE TASUOOTUSTELE

OOTUSED, TRENDID, TÄHELEPANEKUD
TRIPODI VÄRBAMISPROJEKTID EESTI TURUL

2025. aasta ülevaate täiendus:
2026. I poolaasta andmed ja
tähelepanekud

SISUKORD

Mida numbrid tegelikult näitavad?	3
Protsessi kvaliteet otsustab tulemuse	4
Tripod Läti turuülevaade	6
Sektorite ja palgaootuste ülevaade	8
Tippjuhid	9
Äriarendus, müük ja turundus	10
Finants ja tugiteenused	13
Tootmine, tehnoloogia ja tarneaabel	16
Infotehnoloogia	20
Meditiin, farmaatsia, muud positsioonid	22

Mida numbrid tegelikult näitavad? Ettevaatlik optimism on põhjendatud



Maria Veltmann
Tegevjuht

Kuidas juhtida korraga mitut liikuvat objekti, arvutada nendevahelisi kaugusi või ennustada trajektoore? Umbes sellisest olukorrast räägime täna ka seoses tipptegijate tööturuga.

Sõltuvalt andmepunktide valikust võime rõhutada kas üht või teist nüanssi. Tehisaru kasutamine muudab analüüsid täpsemaks ja mahukamaks, kuid tasub meeles pidada, et väikesel turul võib ka üksikutel teguritel olla andmetele suur mõju. On valdkondi, kus konkurentsiolukord on siseturul muutunud, turg on konsolideerunud ning olulised liikumised jäänud praeguseks selja taha.

Sellele vastukaaluks on üksikutes sektorites ja ettevõtetes näha märkimisväärsed sisemisi arenguid. Viimaste aastate töö hakkab vilja kandma, pingutus on viinud paremasse vormi ning **põhjust on vähemalt ettevaatlikuks optimismiks.**

Mõistes konteksti, tajudes ajaloolist kogemust - mitte ainult usaldades tehisaru järeldusi või andmepunkte, millele on üha parem juurdepääs - saame näha suuremat pilti, et teha sellele toetudes paremaid otsused ka tipptegijaid palgates.

Tipud omakorda peavad kohanema teravamaga konkurentsiga. Mängu tulevad uued oskused, kogemused ja parameetrid. Lühikeses perspektiivis on süsteemis palju tasakaalustamatust, mis tähendab korraga valikuid ja loobumist. Kui ootad värsket visiooni ja uusi tööriistu, loobud riskanalüüsist ja kogemusest. Kui panustad kogemusele, siis esimesel katsel viit meetrit teibaga ei ületa. Tuleb valida. Pikemas perspektiivis kõik tasakaalustub.

Väike nõuanne tuju tõstmiseks ka puhuks, kui väike kasv juba tunda, kuid aasta vaade suuri lootusi ei sisenda: eelneva 12 kuu põhjal saame sarnaselt Statistikaameti hiljutistele tujutõstvatele korrigeerimistele rõõmsalt ja hoogsalt edasi liikuda.

On aeg suvised elamused hea tundega salvestada ning astuda julgelt ja optimistlikult vastu uuele ärihooajale. Hetkel veel jookseme potentsiaaliga äri kasvatada kiiremini kui tipptegijate tasuootused.

On õige hetk alustada järgmist kasvuetappi ehk valged alustavad ja võidavad!

Maria Veltmann | Tegevjuht
maria.veltmann@tripod.ee

Turg on stabiliseerunud ja tasunumbrid suures pildis kinnitust leidnud — mis siis veel otsustab, kas võtmeisik õnnestub leida?

Protsessi kvaliteet otsustab tulemuse.

Sinu ees on Tripodi tasuootuste ülevaate täiendus, mis on koostatud 2026. aasta esimese kuue kuu põhjal. See ülevaade jätkab ja täiendab 2025. aasta kokkuvõtet. Läinud aasta kokkuvõttega võrreldes on **peegeldused väga sarnased** – turul suuri muutusi ei ole ja ootuste juures räägitakse endiselt samadest teemadest. See on iseenesest oluline sõnum: turg on jõudnud stabiilsemasse faasi, kus tasunumbrid on suures pildis kinnitust leidnud, kuid **protsessi sisu ja kvaliteet on need, mis otsustavad, kas võtmeisik õnnestub leida.**

Selgelt jätkub **konfidentsiaalsete otsingute trend** – arvestatava osa otsingute lähtepunkt on tõdemus, et senine töötaja ei kata enam organisatsiooni vajadusi ja soovitakse teistsuguse profiiliga inimest. See eeldab tellijalt suuremat avatust protsessi alguses ning värbamispartnerilt oskust aidata sõnastada, mida "teistsugune" tegelikult tähendab. Siin tasub tõmmata selge piir: konfidentsiaalne otsing peaks lähtuma tegelikult strateegilisest ümberkorraldusest, mitte olema kattevari praeguse töötaja sisseelamis- või sobivusprobleemide lahendamiseks. Need on sisult täiesti erinevad olukorrad, mis vajavad erinevat lähenemist.

Esmamulje jääb esmamuljeks – ka 2026. aastal näeme, et esimesed kohtumised annavad olulise, kuid mitte tervikliku ja lõpliku pildi. **Likability ja üldine usaldusväärsus**, mis tekib kohtumise esimestel minutitel, ei tohi olla värbamisotsuse põhialus – otsus peab olema praktiliste ülesannete ja sisulise arutelu tulemus. Soovitame klientidel panustada põhjalikku, kuid optimaalselt kiiresse protsessi – pikk otsing ilma sisulise süvenemiseta kaotab häid kandidaate, kuid liiga pinnapealne protsess kaotab õige valiku. Kriitiline piir on kõigis Baltimaades sama: tugevad kandidaadid (isegi passiivsed) loobuvad enamasti siis, kui intervjuude etapp kestab ilma sisulise edasimineku üle 3-4 nädala.

Jätakuvalt on aktuaalne pinge **kogemuse, oskuste ja kultuurisobivuse kolmnurgas** – eriti väiksemates organisatsioonides, kus ideaalseid kandidaate napib. Siin tasub meeles pidada: otsitakse inimest konkreetse töörolli, mitte isiklikku kaaslast. Oluline on tööandja ja kandidaadi ühine arusaam olulistest tööteemadest, kuid kandidaadi sobivus ka kõigi muude nüanssidega ei ole tegelikult vajalik.

Uus ja praktiline aspekt on **avatud palgavestlused**. Suvel 2026 kehtima hakanud ELi palgaläbipaistvuse regulatsioon tähendab, et kandidaadile tuleb palgatase või -vahemik teatavaks teha juba enne (esimest) intervjuud. Suuna vajalikkust kinnitab ka varasem värbamiskogemus: selge ja läbipaistev kompensatsioonipakett mõjub atraktiivsena ja hoiab kokku mõlema poole aega – lõppvooru ei peaks jõudma kandidaadid, kelle ootused on pakkumisest oluliselt kõrgemad, eriti kui reaalset läbirääkimisruumi ei ole. Samas näeme ka vastupidist nähtust: kandidaadid ei soovi vahel oma palgaootust välja öelda kartuses, et see kujuneb organisatsiooni jaoks otsustuskriteeriumiks – isegi kui nad on rõhutanud valmisolekut läbi rääkida.

Üha rohkem kandidaate on **avatud muutusele teostada ennast uues valdkonnas**. Enamasti on kandidaadi tugevused seal, kus on tema kogemused. Aga laiemalt näeme täna küsimust, mida tasub koos läbi mõelda: kas ka organisatsioonid on valmis kaaluma kandidaate, kes on näiliselt ülekvalifitseeritud või mitte päris sellise kogemusega, nagu ettevõtte algselt eeldas? Siin aitame hea meelega kaasa mõelda.

Kui organisatsioon seisab muutuste ja kasvu ees ning on selgelt läbi mõelnud, milliseid inimesi selleks vajatakse, on järgmine samm **kindlus plaanide elluviimisel**. Otsingu lõppfaasis võib mõnikord tekkida mõte kaaluda ka kokkulepitud profiilist erinevat, enamasti mõnd juba tuttavat või kellegi soovitatud kandidaati. See on igati mõistetav reaktsioon, eriti kui otsing on olnud pikk. Samas tasub sel hetkel tagasi pöörduda algse visiooni juurde, samuti julgustame otsustajaid valida tugevaid kandidaate. Kui rolli ja organisatsiooni vajadused on põhjalikult läbi mõeldud, tasub usaldada seda selgust ja jääda kokkulepitud profiili juurde ka siis, kui mugavam valik tundub lihtsam.

Käesolevas ülevaates kordub mitme sektori lõikes kolm teemat. Esiteks, **palk ei ole alati esimene ja määrav tegur** – ei tippjuhtide ega IT-valdkonna kogenud spetsialistide puhul. Need, kes tasu esialgu tagaplaanile jätavad, on valdavalt inimesed, kelle senine tase on juba kõrge: nende jaoks on tasu kindlustatud lähtepunkt, mistõttu neid huvitab eelkõige rolli tegelik sisu.

Teiseks, **ettevõtte arengufaas kujundab tasupaketi struktuuri**, mitte ainult selle suurust. Kasvufirmade kontekstis nähakse optsiooni või osalust palga loomuliku osana, mis annab paindlikkust baaspalga läbirääkimisel; suurema ja stabiilsema organisatsiooni puhul oodatakse selle asemel selgeid kokkuleppeid ja iseseisvust. Sama loogika kordub nii tippjuhtide kui IT-valdkonna juhtide otsingutes – tasupaketi ülesehitus peab peegeldama seda, millises faasis ettevõtte tegelikult on, mitte ainult turu keskmist.

Kolmandaks, **keeleoskus ja asukoht** piiravad kandidaadibaasi sektorist olenemata. Tootmise ja tehnoloogia valdkonnas näeme seda vene keele nõude kaudu, IT-valdkonnas, tootmises ja tugiteenustes kordub sarnane mehhanism võõrkeelte oskuse ja kontoris viibimise nõude näol. Mõlemal juhul on tegemist kaalumiskohaga tellijale: kas nõudmine on rolli seisukohast tegelikult hädavajalik või kitsendab see kandidaatide valimit rohkem, kui organisatsioon nõudest võidab.

Mugavat ja kerget hooaega me ei näe. Hästi läbimõeldud strateegilisele plaanile tuleb jääda kindlaks ka siis, kui oodatud positiivne mõju kohe ei paista. Otsuste ja analüüsi kvaliteet ei andesta vigu, kuid võimalusi on. Otsime koos oma klientidega ettevõtlikkust ja julgust, mis on ajendatud kas positiivsest tulevikustsenaariumist või rahulolematusest praeguse olukorraga.

TRIPOD LÄTI TURUÜLEVAADE 2026. aasta I poolaasta

Tripodi Läti meeskond teeb koostööd kohalike ja rahvusvaheliste ettevõtetega kogu riigis, värvates tippjuhte ja võtmespetsialiste. Ühendades kohaliku turu tundmise Tripodi süsteemse hindamismetoodika ja normgruppidega, toetame organisatsioone vastupidavate ja praegusse majanduskeskkonda sobivate juhtimismeeskondade loomisel.



Kristaps Balodis
Tripod Läti maajuht

Läti tööturg ja palgatrendid

Läti tööturg peegeldab 2026. aasta esimesel poolel Baltikumi üldisemat stabiliseerumist.

Pärast mitmeid aastaid järsku palgainflatsiooni – riigi keskmine brutopalk suurenes 2023. aastal 11,9%, 2024. aastal 9,7% ja eelmisel aastal 7,7% – on kasv normaliseerunud mõõdukale tasemele (Läti Statistikaameti andmetel käesoleva aasta I kvartalis 4,2%). Keskmine brutopalk on riigis tervikuna 1831 € ja Riia regioonis 2011 €.

Kuigi palgakasv on tasandunud, on **kandidaatide nõudlikkus jätkuvalt kõrge**. Tipptegijad seavad esikohale selge organisatsioonistrateegia, juhtimise läbipaistvuse ja mõistlikult juhitava töökoormuse, mitte väikest palgatõusu. Läti turgu iseloomustavad praegu kolm eri suundumust:

- 1. Regionaalse palgalõhe kahanemine.** Samal ajal kui juhtimis- ja IT-tipud koonduvad jätkuvalt Riiga, seisavad Kurzeme, Zemgale ja Vidzeme tööstuskeskused kohalikul tasandil silmitsi tõsise tööjõupuudusega. Seetõttu on inseneride, tehasejuhtide ja tippspetsialistide töötasu nendes keskustes lähenemas Riia omale, et tasandada elukoha vahetamisega seotud ebamugavusi.
- 2. Keelenõuete järkjärguline muutumine.** Nõudlus vene keele järele väheneb Lätis mõnevõrra aeglasemalt kui Eestis – peamiselt põhjusel, et Riias on jätkuvalt suur venekeelne elanikkond. Sellegipoolest on langustrend ühene: inglise keel on kinnistunud töökeelena IT-s ja rahvusvahelistes teenustes, samas kui vene keele vajadus kontsentreerub üha enam kohaliku tasandi logistikasse ja jaekaubandusse.
- 3. Fookus sisemisel efektiivsusel.** Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted seavad esikohale tegevuse efektiivsuse ja sisemise restruktureerimise, mitte agressiivse laienemise. Aktiivne värbamine on suunatud vähe tõhusate rollide asendamisele analüüsivõimeliste, tehnoloogiateadlike spetsialistidega, kes suudavad tootlikkust kasvatada.

Põhitasude (bruto) vahemikud ja sektoripõhine dünaamika (2026. aasta I poolaasta):

● Tippjuhid: 4500–9000+ €/kuu

- Kohalik dünaamika: juhtkonna liikmetelt oodatakse praktilisemat ja operatiivsemat lähenemist ka valdkondade tasandil; kasvav huvi osaluse ja tulemustasude vastu.

● IT, tehnoloogia ja fintech: 3240–5500+ €/kuu

- Kohalik dünaamika: tugev nõudlus vanemsüsteemiarhitektide, AI-lahenduste juhtide ja küberturbe spetsialistide järele; kesktaseme juhtide värbamine on jätkuvalt mõõdukas.

● Finants ja tugiteenused: 3400–5000+ €/kuu

- Kohalik dünaamika: standardse raamatupidamise kiire automatiseerimine; suur nõudlus strateegiliste finantskontrollerite ja ärianalüütikute järele.

● Tootmine, logistika ja inseneeria: 2200–4000+ €/kuu

- Kohalik dünaamika: kohaliku ja Riia palgataseme lähenemine; fookus planeerimisel, automatiseerimisel ja inglise keele oskusel.

Peamised soovitused tööandjatele Lätis

- **Avalikusta palgavahemik varakult** – realistliku palgataseme avaldamine enne esimesi intervjuusid suurendab sobivate kandidaatide jätkamist ja kasvatab usaldust.
- **Hoia tempot** – tugevad kandidaadid kaaluvad regulaarselt konkureerivaid pakkumisi; mitut vóoru hõlmavad konkursid, mis kestavad üle 3–4 nädala, soodustavad kandidaatide loobumist.
- **Piirkondlik palgatase peab kasvama** – et värvata tehnilisse või operatiivrolli tipptegija, peab pakutav kompensatsioonipakett vastama Riia tasemele.



SEKTORITE JA PALGAOOTUSTE ÜLEVAADE 2026

Tabelid põhinevad 2025. aasta andmetel, mida on täiendatud 2026. aasta I poolaasta värbamisprojektide põhjal; tekstid kajastavad 2026. aasta I poolaasta tähelepanekuid

TIPPJUHID

Tippjuhtide otsingutes on oluline suund **juhatuste laiendamine** – vastutusvaldkondade jagamine tippjuhtkonna tasandil, et koondada otsustajate ja vastutajate ringi rohkem jõudu. Kuna Eesti organisatsioonid ei ole enamasti väga suured, jääb tippjuhtkond sageli ka oma valdkonnas operatiivtasandi eksperdik, mitte ainult strateegiliseks suunajaks. See kujundab otsinguprofiili: eksperditeadmised ja oskused on üha olulisemad ja puhtalt juhtimisrolle jääb vähemaks.



Maria Veltmann
Tegevjuht

Tasu käsitletakse tippjuhi tasandil teisiti kui muudel tasemetel: **palgaootus ei ole tavaliselt esimese kohtumise fookus**. Kandidaat soovib pigem saada täpsemat ülevaadet talle esitatavatest ootustest ning alles seejärel rääkida enda soovidest – see on eriti oluline olukordades, kus ettevõtte on muudatuste faasis (omanikuvahetus, ühinemine). Oma tasuootuse esitamise asemel soovivad tippjuhid pigem kuulda ettevõtte pakkumisest tervikuna – koos ootusega, et heade tulemuste korral on võimalik teenida ka korralikku tulemustasu, mis on tippjuhtide jt võtmepositsioonide puhul tavapärane. Üha rohkem on kogemusega tippjuhte, kes soovivad laiendada oma karjääri ettevõtlusesse, st omandada võimalusel ka osaluse ettevõttes.

Otsuse tegemisel kaalutakse **pikemat plaani**: ambitsiooniga inimesed tahavad teha veel midagi olulist ning see paneb neid kuulama ka pakkumisi, mida nad muidu ei kaaluks. Uue tööandja valikul on määravaks omaniku visioon, äritegevuse eetilisus ning võimalus liikuda edasi ka isiklikus arengus – strateegiliselt põnev väljakutse kõnetab tipptegijaid rohkem kui pelgalt tasu.

Ka eelmisel aastal nägime, et omanikud lõpetavad üha julgemalt koostööd juhtidega, kelle panus ei vasta enam muutunud oludele, ning tasusüsteeme seotakse üha rohkem läbipaistvuse ja tulemustega. See trend jätkub – **juhatuste laiendamine ja vastutuse ümberjagamine** on sellesama loogika loomulik jätk: kui panus ei vasta ootusele, ei otsita samasse rolli uut inimest, vaid muudetakse otsinguprofiili.

Teisalt valitseb turul juhtide seas ka teatav ettevaatlikkus. Kandidaadid kaaluvad potentsiaalset pakkumist väga tõsiselt veel enne värbamisprotsessiga liitumist. Teatud sektorites on tunda väsimust – uuega alustamine nõuab pärast pikaajalist pingutust täiendavaid ressursse, et võtta seniste saavutuste kõrval ette ambitsioonikamad eesmärgid. Prognoosime väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete seas jätkuvat ostu-, müügi- ja konsolideerimistrendi, mis vähendab madala marginaaliga sektorites ettevõtete arvu ja konkurentsi, kuid samal ajal kasvatab omandajate jaoks juhtimisülesande keerukust ning suurendab oluliste turuosaliste mõju. Pärast omanikuvahetust pidurdub sellistes organisatsioonides kohati madalamatel tasemetel palgatõus, mis seni oli kasvanud ettevõtte tulemuslikkusest kiiremini.

*Tippjuhtide tasuvahemikke ei esitata eraldi tabelina — need kajastuvad vastava ärisuuna palgatabelis.

ÄRIARENDUS, MÜÜK JA TURUNDUS

Äriarenduse, müügi- ja turundusvaldkonna otsingutega tegeleb Tripodis värbamise vanemkonsultant Anni Paves.



Anni Paves
Värbamise vanemkonsultant
ja ärisuuna juht

Müügi- ja turundusvaldkonnas torkab 2026. aasta esimesel poolel enim silma **protsessi maht**: õige inimese leidmiseks tuleb sageli teha erakordselt palju intervjuusid, kuna kandidaatide profiili põhjal ei ole kogemuse tegelikku sügavust ja taset võimalik hinnata. See muudab valdkonna otsingud juba oma olemuselt aeganõudvaks – mitte protsessi vea, vaid rolli iseloomu tõttu.

Just seepärast on kriitilise tähtsusega **protsessi kiirus**. Aeglane ja mitmeid sarnase sisuga kohtumisi hõlmav protsess soodustab sobivate lõppkandidaate loobumist, kuna neil on lihtsam vastu võtta konkureeriv pakkumine. Kui värbaval organisatsioonil ei ole kiiret, siis heal kandidaadil enamasti on, ning see kehtib ka nende kohta, kes aktiivselt tööd ei otsi – viivitusega kaasnevad kohe loobumised.

Värbamisprojektide kogemus kinnitab, et **läbimõeldud ja hoolikalt planeeritud sotsiaalmeedia reklaam** toimib selles valdkonnas jätkuvalt hästi – kampaania kvaliteet ja sõnum mõjutavad otseselt huviliste hulka ja taset.

Näeme üsna sageli värbamisklientide eeldust ja veendumust, et sobiv kandidaat tuleb väljastpoolt valdkonda. Arvatakse, et uus kogemus rikastab või et “konkurendid pole asju ju meist paremini teinud”. Praktika on aga korduvalt tõendanud vastupidist – konkursid on toonud positiivseid üllatusi ja tugevaid kandidaate ka oma sektorist, sest isegi konkurente teades jääb olulisi nüansse ikkagi varjatuks. **Soovitame klientidel olla erinevate kogemuste ja kombinatsioonide suhtes avatud**. Et võimalusi kalibreerida ja teha lõplik värbamisotsus laiemalt kandepinnalt, on tööturu praeguses seisus vaja teha sisulisi kohtumisi rohkemate kandidaatidega. **Kiire välistamine või tuginemine pealiskaudsele infole ja kõrvalistele soovitudele tuleks unustada**.

2025. aasta baasil tasub jätkuvalt kinnitada: **strateegiliste müügi- ja äriarenduspositsioonide ja oskustega tippspetsialistide roll ettevõtete kasvus on endiselt kesksel kohal**. Pikema karjääriga kandidaadid ei sea üldjuhul esikohale töötasu, vaid **soovivad esmalt teha tähenduslikku ja inspireerivat tööd**. See annab aimu, miks pelgalt kõrgem tasupakkumine tugevat kandidaati sageli ei motiveeri – oluline on sisukas väljakutse ja ettevõtte maine.

Lähiaja vaade on pigem kasvule suunatud. Pikalt mõõdukas tempos kulgenud turundussektor siseneb tõenäoliselt kasvutrendi, et võtta osa mõõduka tõusunurgaga majanduskasvust – ettevõtted, kes panustavad ja investeerivad praegu turundusse, realiseerivad ka selle võimaluse. See tähendab, et turunduses tuleb ametikohti juurde.

Laiapõhjaline nõudlus ja kasv võib tulla ka **keskmise suurusega edukatest ekspordiettevõtetest** (puit, metall, toiduainetööstus), kes näevad ekspordipotentsiaali. Müük kui sektor tervikuna ootab järgmise põlvkonna tipptegijaid – valdkonnajuhte, kellel on kogemust, oskust ja potentsiaali avada uusi turge, vedada innovatiivset tootearendust ning turge ja tarbimisharjumusi ümber kujundada. Otsitakse muutjaid, mitte hoidjaid – nii kogemuste, visiooni kui ka julguse mõttes. Selgelt kasvab huvi väljaspool Eestit karjääri teinud tipptegijate vastu – otsitakse uusi mõtteid ja võimalusi äri kasvatada, sest 1–2% kasv ei kata ära kapitali kulu.

Senisest erinevate positsioonide ja kasvusammude puhul on tihti vaja **märkimisväärset meelekindlust**, et julgeda teha eeskätt potentsiaali põhjal otsust, mis õnnestumise korral viiks organisatsiooni arvestataval määral edasi. Alternatiivina panustatakse ühele osale kompetentsiprofiilist, mis on senise strateegia juures olnud kaalukas, kuid mis perspektiivis ei pruugi enam nii suurt rolli mängida. Pikaajalise pingutuse foonil langetatakse sageli turvaline otsus, mis algselt sõnastatud muutumissoovi aga lõpuni ei realiseeri.

ÄRIARENDUS, MÜÜK JA TURUNDUS

Kandidaatide palgaootused
eurot/kuus (põhi brutotasu)

Kogemuse pikkus antud ametikohal	Juunior (kuni 2 aastat)		Kesktase (2-5 aastat)		Senior (üle 5 aasta)	
Ametikoht	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Äriarendus ja müük						
Grupi tegevjuht	NA	NA	13000	18000	14000	25000
Müügi- ja turundusjuht / juhatuse liige	6000	12000	8000	8500	10000	15000
Regiooni müügidirektor / juhatuse liige	7500	13000	NA	NA	10000	13000
Tegevjuht / juhatuse liige	4500	6700	NA	NA	4500	12000
Kommertsdirektor	4000	7000	NA	NA	5500	7000
Müügidirektor	3000	7000	5000	8000	5300	8500
Müügijuht	2200	2800	3400	4500	4000	6000
Ekspordijuht (Lääne-Eesti)	NA	NA	3200	4500	4500	5000
Jaekaubanduse juht	NA	NA	3200	5000	4200	5600
Müügimeeskonna juht	3000	5000	NA	NA	3300	5000
Võtmekliendijuht	2600	3800	2700	3700	2900	5600
Kaupluse juht	NA	NA	NA	NA	2500	3400
Turundus						
Turundusdirektor / juhatuse liige	5000	9000	NA	NA	NA	NA
Turundusjuht	NA	NA	NA	NA	3200	4800
Valdkonna / ärisuuna turundusjuht	NA	NA	4500	5100	NA	NA
Turunduse projektijuht	NA	NA	3000	5000	3500	4200
Tootejuht	3100	3500	NA	NA	4000	5000
Kategooriajuht	NA	NA	2500	3000	2700	4000

FINANTS JA TUGITEENUSED

Finants- ja tugiteenuste valdkonna otsingutega tegelevad Tripodis värbamise vanemkonsultandid Anni Paves ja Merle Nurmoja.



Anni Paves

Värbamise vanemkonsultant
ja ärisuuna juht

Valdkond püsis aasta esimesel poolel valdavalt stabiilsena – suuri liikumisi tasuootustes ega otsingumahtudes ei ole. Samas toimub siiski vaikne, kuid järjekindel nihe selles, milliseid oskusi tegelikult otsitakse. See kajastub kahes paralleelses trendis: ühelt poolt muudab automatiseerimine ja tehisintellekti kasutuselevõtt seda, milliseid oskusi finantsrollides oodatakse, teiselt poolt on kandidaatide endi kvaliteet ja ettevalmistus jätkuvalt kõrge. See omakorda suurendab ootust, et värbamisprotsess oleks põhjalik ja professionaalselt läbi viidud. **Kompetentsi ja tehniliste oskuste kõrval otsivad ettevõtted üha enam ka koostööoskust** – kuna keegi ei tööta üksi, ei piisa parimast erialateadmisesest, kui inimene ei suuda seda meeskonnas ega teiste valdkondadega koostöös rakendada.

Taustal toimub finantsvaldkonnas ka struktuurne nihe, mis mõjutab otseselt seda, keda otsitakse. **Automatiseerimine ja tehisintellekt** võtavad üha enam üle puhtalt tehnilised ja korduvad ülesanded – alandmete sisestamise, standardaruandluse, kontode sobitamise –, mistõttu ei piisa nt raamatupidaja või kontrolleri rollis enam ainuüksi numbrite korrektsest ja õigeaegsest esitamisest. Oodatakse võimet hinnata kriitiliselt süsteemide väljundit, tõlgendada numbreid ning toetada nende põhjal äriotsuseid.

See nihutab rõhu tehnilistelt täitjatelt analüütilisele ja tõlgendavale võimekusele ning kinnitab veel kord kasvavat vajadust just analüütiliste positsioonide (finantsanalüütik, ärianalüütik) järele. Finantsinimene peab ärist aru saama. Sarnast oskuste profiili nihet näeme paralleelselt ka tarneahela valdkonnas, kus sama moodi automatiseerimise surve kasvab.



Merle Nurmoja

Värbamise vanemkonsultant

Finantsvaldkonna otsingutes, eriti juhipositsioonide puhul **torkab silma kandidaatide ettevalmistuse tase**. Enamasti saabuvad kandidaadid kohtumistele põhjalikult valmistununa – eriti finantsvaldkonnas ja tippjuhtide puhul on tavapärane, et kandidaat on vaadanud ettevõtte majandusaasta aruannet, kodulehekülge ning uurinud ka värbava juhi tausta. Seetõttu on üha olulisem värbava juhi nähtavus: juhi tutvustamine värbamiskampaanias mõjub kandidaatide seas selgelt positiivselt ja annab neile kindlustunde, kellega nad tegelikult koos töötama hakkaksid.

Esimesed kohtumised ei ava veel kõike. Iga professionaal, sh ka nt finantsvaldkonna kandidaat suudab 45 minutit oma tööst ja valdkonna sisust soravalt rääkida – see loob küll hea eelduse, kuid ei anna täit pilti. Testid, praktilised ülesanded koos lühikese ettevalmistuse ja täiendava esitlusega ning sisusse süvenemine on sammud, mis aitavad tegelikult avada, kui operatiivselt suudab kandidaat päriselt tegutseda ning kas tema kogemus vastab tegelikule ootusele rolli suhtes.

Juba eelmisel aastal nähtust tasub siia kaasa tuua kaks jätkuvalt kehtivat tähelepanekut: esiteks otsib valdkonna tipptegija **tugevat ettevõtet ja selget perspektiivi**, mitte ainult head pakkumist – majanduse olukorra tõttu on atraktiivseid keskastmejuhtide pakkumisi olnud viimastel aastatel vähe, mistõttu tugevad kandidaadid kaaluvad hoolikalt. Teiseks kasvab jätkuvalt ootus formaalsele haridusele ja elukestvale õppele – akadeemilise taustata talentidel on tipp-positsioonidele kandideerida keeruline. Kokku loob see pildi valdkonnast, kus kandidaadid on informeeritud, nõudlikud ja valivad hoolikalt, mistõttu tasub värbaval organisatsioonil investeerida protsessi kvaliteeti sama palju kui pakkumise sisusse.

Paljudes valdkondades ei jõua töökorralduse kokkulepped ja töö tegemise viis järele töö sisu kiirele muutusele. Töö tegijal puudub sageli võime vaadata sammu võrra ette, samuti jääb puudu initsiatiivist, proaktiivsusest ja õppimissoovist. Just võimekus oma praegust tööd sisuliselt tõhustada hakkab eristama keskpäraseid ja tugevaid sooritajaid. Prognoosime, et see toob kaasa töötajate vahetuse ka keskastmejuhtide ja spetsialistide tasandil, sest vastasel juhul pärsib see organisatsiooni kui terviku arengut.

Kandidaatide palgaootused
eurot/kuus (põhi brutotasu)

Kogemuse pikkus antud ametikohal	Juunior (kuni 2 aastat)		Kesktase (2-5 aastat)		Senior (üle 5 aasta)	
Ametikoht	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Finants						
Juhatuse esimees / pangandus	6000	11000	10000	14000	10000	20000
CFO / juhatuse liige	7500	8000	NA	NA	8000	12000
Juhtimisarvestuse juht	NA	NA	NA	NA	5700	9000
Kontserni pearaamatupidaja	5500	6000	6000	6500	5500	7500
Finantsjuht / pearaamatupidaja	NA	NA	4500	6500	5000	7000
Pearaamatupidaja	NA	NA	3500	5000	3500	5500
Kinnisvarainvesteeringute juht	NA	NA	4500	5100	NA	NA
Ärikontroller	2700	5000	3700	6000	4200	5500
Finantskontroller	NA	NA	NA	NA	3000	3800
Raamatupidaja	NA	NA	2600	4000	NA	NA
Administratsioon						
Büroojuht	NA	NA	2400	3000	2500	3000
Personalijuhtimine						
HR direktor (grupi juhtkonna liige)	NA	NA	NA	NA	8000	10000
Personalijuht (regioon)	NA	NA	NA	NA	6000	8000
Personalijuht (1 riik)	3600	5000	NA	NA	3700	6300
IT värbamisspetsalist	NA	NA	3000	3800	NA	NA
Kvaliteet, ohutus, keskkond						
Ohutusjuht (struktuuriüksus)	5000	6000	5000	6000	5000	6000
(Töö)ohutus- ja keskkonnajuht (valdkonnajuht)	3000	5000	NA	NA	4000	5500
Töökeskkonnaspetsialist	2200	2500	3000	3100	3000	3700
Riskijuhtimine ja siseaudit						
Siseauditi juht	NA	NA	4500	5500	4500	7500
Siseaudiitor	NA	NA	NA	NA	4500	7000
Riskijuhtimise juht	5000	6000	5000	6000	5000	7500
Kindlustus						
Kahjukäsitlemise juht	4000	5500	5000	6000	4000	7000

TOOTMINE, TEHNOLOOGIA JA TARNEAHEL

Tootmise, tehnoloogia ja tarneahela valdkonna otsingutega tegelevad Tripodis vanemkonsultandid Anni Paves ja Madis Bachmann.

Tootmis- ja tehnoloogiasektoris on põhiväljakutse jätkuvalt **suurendada efektiivsust töökorralduse ja arukate investeeringute kaudu** – see teema domineeris ka eelmisel aastal. Kitsastes valdkondades on tipptegijaid endiselt raske leida ja liikuma motiveerida – pakutavad tasud on kõrged ja omavahel võrreldavad, mistõttu üksnes kõrgem pakkumine ei ole piisav argument tööd vahetada. Hea oskusteabe, kiire õpivõime ja juhipotentsiaaliga insenerid on väga hinnas – näeme, et isegi tugevatel tootmisettevõtetel on keeruline selliseid kandidaate kõnetada. Kõigil tellijatel on sisuliselt sama vajadus: professionaalsed planeerijad ja kaasaegsed tööriistad, millega tööd teha. **Endiselt on paljud ettevõtted ellujäämise või kasvuks valmistumise režiimis, mistõttu täiendavate investeeringute tegemine peab olema väga põhjalikult läbi kaalutud.**

Vene keele oskuse roll otsingutes on omaette teema. Eestis on piirkondi ja sektoreid, kus see oskus on jätkuvalt vajalik, kuid üldine trend on languses – näeme korduvalt, kuidas tugevad kandidaadid jäävad konkurentsist kõrvale või loobuvad kandideerimisest üksnes selle nõude tõttu. Kui otsingu profiil on niigi spetsiifiline ja positsiooni vastutus ebatüüpiline ning lisaks nõutakse vene keele oskust, kahaneb nimekiri märkimisväärselt ja otsingu aeg pikeneb oluliselt.

Keeleoskusega seoses tuleb veel märkida, et **vanema põlvkonna konkurentsivõime tootmises väheneb** napi inglise keele oskuse ja ebapiisava digivilumuse tõttu – see on omaette dilemma, kuna see põlvkond on sageli just see, kellel on tugevaim vene keele oskus. See on kaalumiskoht iga tellija jaoks: kas nõue on tegelikult hädavajalik või oleks mõistlikum toetada keeleoskuse arendamist töö käigus, ehitades silda kahelt poolt – nii kandidaadi vene keele kui ka organisatsiooni eesti keele oskuse arendamise suunas.

Ehitussektoris on kasvujulgas ja rahastus taastunud kriisieelsele tasemele lähedale, kuid piirab kahanenud kasumlikkus ja vajadus säästa, mis pärsib tegijate liikumist organisatsioonide vahel. **Suureneb taristuprojektide osakaal** – lähiajal kasvab tõenäoliselt nõudlus väga heade projektijuhtide ja eelarvestajate järele nii energeetikas kui ka rajatiste ehituses. Mitmetes strateegilistes infrastruktuuriettevõtetes on kätte jõudnud tippjuhtkonna vahetuse ja strateegia läbivaatamise periood – järgmisel strateegiaperioodil keskendutakse uute investeeringute asemel efektiivsuse otsimisele ja ärimudelite tõhustamisele.



Anni Paves
Värbamise vanemkonsultant
ja ärisuuna juht



Madis Bachmann
Värbamise ja hindamise
vanemkonsultant ja koolitaja

Sarnast oskuste profiili nihet nägime juba finantsvaldkonna juures – **tarneahela vallas** on jätkuvalt terav vajadus digitaliseerimise ja automatiseerimise kogemusega tegijate järele. Praeguse kandidaadibaasi oskused on tihti "eilsed", mis sunnib otsima lahendusi ka teistest valdkondadest, eelkõige finantstaustaga tegijate ületoomise kaudu.

TOOTMINE, TEHNOLOOGIA JA TARNEAHEL

Kandidaatide palgaootused
eurot/kuus (põhi brutotasu)

Kogemuse pikkus antud ametikohal	Juunior (kuni 2 aastat)		Kesktase (2-5 aastat)		Senior (üle 5 aasta)	
Ametikoht	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Tootmine						
Juhatuse esimees / CEO	8000	9000	10000	10000	10000	14000
Operatsioonide juht / tehaste juht	4000	6000	7500	10000	8000	15000
Tehase juht	5000	6000	NA	NA	5000	10000
Tootmisdirektor	4500	6000	NA	NA	NA	NA
Tootmisjuht	2800	5000	3500	5000	3500	6000
Tehnikadirektor	NA	NA	4000	6000	5000	8500
Tehnikajuht	NA	NA	4400	4500	4800	6000
Keevitushalli töödejuhataja	NA	NA	NA	NA	3100	5000
Kvaliteedijuht (tootmine)	NA	NA	2500	4000	3500	4500
Tooteohutuse spetsialist	2300	2800	2500	3500	NA	NA
Labori juht / keemik	NA	NA	NA	NA	2100	4500
Tarneahel						
Ostudirektor	NA	NA	NA	NA	6000	10000
Tarneahelajuht	3000	5200	4500	5000	4500	7500
Ostujuht	NA	NA	4000	4500	4000	5000
Kategooriagrupijuht	3300	4500	4000	5000	4000	6000
Laojuht	NA	NA	NA	NA	3000	3700
Tarneahela analüütik	NA	NA	2700	4200	2500	3500
Inseneeria (tootmine)						
Arendusjuht	4000	4500	4200	6000	NA	NA
Projektijuht	NA	NA	3500	5500	4300	5500
Industraliseerimise insener	2600	4000	3200	4500	3700	4500
Tootearendusinsener	2500	4000	3800	4000	4000	4300
Mehhatroonik	1600	2700	NA	NA	2500	3000

TOOTMINE, TEHNOLOOGIA JA TARNEAHEL

Kandidaatide palgaootused
eurot/kuus (põhi brutotasu)

Kogemuse pikkus antud ametikohal	Juunior (kuni 2 aastat)		Kesktase (2-5 aastat)		Senior (üle 5 aasta)	
Ametikoht	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Energeetika						
Juhatuse liige / varahalduse juht	NA	NA	10000	14000	10000	14000
Juhatuse liige / äriarenduse juht	10000	15000	10000	15000	NA	NA
Äriliini digitaliseerimise juht	NA	NA	3200	5100	5000	7900
Liinide ja võrgulahenduste juht	4500	5000	5000	7000	6000	7000
Grupi tootejuht	NA	NA	5000	7300	7000	8000
Projektijuht	NA	NA	4000	5000	NA	NA
Tuuleenergia projektijuht	2400	5000	4000	6700	4000	9000
Elektritööde projektijuht	NA	NA	3700	3800	NA	NA
Ehitus (juhtimine)						
Osakonnajuht	4000	6000	5000	8000	7000	8000
Võtmekliendihaldur (kinnisvara)	2500	3400	NA	NA	3600	4000
Ehitus (projektijuhtimine)						
Projektijuht	2500	4000	2800	7000	3800	7000
Objektijuht	2700	3900	3000	4000	3200	4500
Eelarvestaja	2800	3000	NA	NA	NA	NA

INFOTEHNOLOOGIA

Infotehnoloogia ülevaadet kommenteerib Tripodi värbamise ja hindamise vanemkonsultant Madis Bachmann.



Madis Bachmann
Värbamise ja hindamise
vanemkonsultant ja
koolitaja

IT-sektor püsib Eesti kõrgeima keskmise palgatasemega valdkonnana, mis kajastub jätkuvalt ka kandidaatide tasuootustes. 2025. aasta raportis kirjeldasime turgu, mis oli korraka nii tööandjate kui ka kandidaatide "meelevallas", kus tööpakkumiste arv tervikuna vähenes, kuid selget arengut tagavate valdkonnajuhtide tasupakkumised kasvasid. Sama trend näib jätkuvat ka käesoleval aastal, kuivõrd tehnoloogiasektori investeeringud on üldiselt taastumas.

Turg on jagunenud selgelt kaheks. **Keskmise keerukusastmega töökohtadele pürgib palju tegijaid, keerukama ülesande lahendamiseks on kandidaate vähe**, kuid just seal ollakse valmis rohkem maksuma. Sellest tuleneb praktiline soovitus tellijale: ei ole mõtet alustada otsingut ootusega, et tipptegija leidmine on praeguseks kuidagi lihtsam või odavamaks muutunud. Keskmine tegija ei lahenda rasket ülesannet – kui roll nõuab tegelikult keerukat probleemilahendust, tuleb selle jaoks palgata tipptegija ning teda ka vastavalt tasustada.

Tipptegijad otsivad jätkuvalt väljakutset pakkuvaid ülesandeid, tugevaid meeskondi ja selget visiooni koos ressurssidega – pelgalt tasu ei ole piisav argument edasi liikuda. AI-valdkonna kiire areng jätkab surve avaldamist rollidele ja vastutusaladele, mis teeb võtmeisikute vahetuse organisatsioonides varasemast sageli keerulisemaks, kuna dünaamilises keskkonnas võtab uue inimese sisseelamine rohkem aega.

Spetsialistide värbamisel on läbiv trend see, et paindlikkus ja töökorraldus on kandidaatide jaoks sama kaaluga kui töötasu – pigem otsustustegur kui meeldiv lisaboonus. Tasuootust kujundab praegusest turuseisust siin sageli rohkem kandidaadi enda karjääriteekond ja hetke arengufaas.

Juhirollide puhul annab ametinimetus ise ainult osalise pildi – tegelikku tasuootust kujundab pigem vastutuse ulatus ja rolliga kaasnev otsustusõigus.

Huvitav on ka see, kuidas **ettevõtte arengufaas** mõjutab juhtide ootusi tasupaketile. Kasvufirma kontekstis nähakse optsiooni või osalust tasu loomuliku osana, mis annab paindlikkust baaspalga osas; suurema ja stabiilsema organisatsiooni puhul oodatakse selle asemel selgeid kokkuleppeid ja iseseisvust.

Kandidaadid, kes tasu esimesel kohtumisel esile ei tõsta, on valdavalt need, kelle senine tase on juba kõrge – tasu on nende jaoks kindlustatud lähtepunkt, millest eraldi rääkima ei pea. Piirkondlikes või nišivaldkondades kitsendavad kandidaadibaasi lisaks ka keelenõuded ja kohapealse töö ootus – omaette kaalumiskoht tellijale.

Infotehnológia

Infotehnológia

MEDITSIIN JA FARMAATSIA, MUUD POSITSIOONID

Kandidaatide palgaootused
eurot/kuus (põhi brutotasu)

Kogemuse pikkus antud ametikohal	Juunior (kuni 2 aastat)		Kesktase (2-5 aastat)		Senior (üle 5 aasta)	
Ametikoht	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Farmaatsia						
Piirkonnajuht	2700	3700	NA	NA	2700	4700
Tootejuht	NA	NA	2500	4500	3500	4500
Ravimite registreerimise spetsialist	2300	3900	2500	3600	3500	6000
Teadus ja haridus						
Instituudi administratiivjuht	NA	NA	3400	3700	3500	4700
Teaduskorralduse juht	3500	3700	3500	4000	3500	4400
Avalik teenus						
Nõunik	NA	NA	2900	3900	3500	5300
Avalik teenistus						
Intellektuaalomandi ja tehnosiirde valdkonna jurist	NA	NA	NA	NA	4000	5000



Koostöö algab inimestest.

Läbi õigete inimeste, õiges kohas ja õige toetusega aitame luua paremaid organisatsioone. Tahame sel teel olla sinu esimene ja parim partner.



Maria Veltmann
Tegevjuht | Partner
maria.veltmann@tripod.ee



Anni Paves
**Värbamise
vanemkonsultant ja
ärisuuna juht**
anni.paves@tripod.ee



Merle Nurmoja
Värbamise vanemkonsultant
merle.nurmoja@tripod.ee



Madis Bachmann
**Värbamise ja hindamise
vanemkonsultant
ning koolitaja**
madis.bachmann@tripod.ee



Kaarel Keskküla
**Värbamiskonsultant ja
otsiguspetsialist**
kaarel.keskkyla@tripod.ee

Oleme 30-aastase kogemusega Eesti konsultatsiooniettevõtte, kes tegutseb värbamise, organisatsioonide arendamise ja psühholoogilise testimise valdkonnas.

Aitame luua paremaid organisatsioone. Tahame sel teel olla sinu esimene ja parim partner.

VÄRBAMINE

Ligi 200 värbamist aastas

Tripodi kaalukas eelis värbamisel on spetsialiseerumine konkreetsetele valdkondadele ning tänu sellele oluliselt põhjalikum kompetents. Eri valdkondadele pühendunud konsultantide asjatundlikkus tagab oma valdkonna põhjaliku tundmise ning laia kontaktvõrgustiku.

Töötajate värbamisel ja valikul pakume täisteenust – aitame alates lähteülesande püstitamisest kuni sobiva kandidaadi valikuni.

PSÜHHOMEETRILISED TESTID

40,000+ testimist aastas

Testid aitavad teha inimeste juhtimisel targemaid otsuseid. Testid annavad ülevaate, kuidas inimene mõtleb ja töötab ning mis teda motiveerib, toetades värbamisotsuseid ja töötajate sisukat arendamist.

Kõik testid on tõenduspõhised ja tuginevad rahvusvaheliselt tunnustatud meetoditele. Testid on välja töötatud Eestis ja Baltimaade konteksti arvestades, mis teeb neist asjakohased ja usaldusväärsed töövahendid.

Testidega saab hinnata isiksuseomadusi ja vaimse võimekuse näitajaid. Need aitavad organisatsioonidel mõista paremini inimeste tugevusi, tööstiile ja potentsiaali.

ORGANISATSIOONIDE ARENDAMINE

Üle 200 uuringu ja 100 000 vastaja

Meie uuringud aitavad organisatsioonidel koguda süsteemset tagasisidet, et toetada arengut, juhtimist ja paremat koostööd.

Pakume täisteenust alates küsitluste kavandamisest kuni tulemuste analüüsi ning konkreetsete soovitude ja selgete järeltegevusteni.

Aitame leida praktilised ja tulemuslikud lahendused, mis toetavad nii juhtide kui meeskondade arengut ning aitavad jõuda järgmisele tasemele.

Koos loome selguse, seame sihid ning leiame viise, kuidas saavutada kestvaid tulemusi.