



Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Sigrid Salujärv

**PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE RAKENDAMINE
KONTORITÖÖTAJATELE
KAUBAMAJA AKTSIASELTSIS**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Vään, *MA*

Mõdriku

2020

SUMMARY

This Final Thesis has been written to the subject of *Implementation of flexible work arrangement for office employees in Kaubamaja PLC*. The work contains 62 pages, is illustrated with 9 charts and includes two appendixes.

This topic is actual as there are not many companies in Estonia where flexibility is systematically applied. Flexible working arrangements are used on a case-by-case basis and as a response to employees' wishes rather than a preventive strategy. As there are different expectations to job market and work content compared to last century, today's employer needs to offer the next generation more than a salary. In addition to salary is important organization motivation package, corporate image and flexibility.

The aim of the Final Thesis is to find out the measures of implementing the flexible working arrangements in Kaubamaja PLC and the possibilities for their development in order to make recommendations to the company to assure that office employees can work more flexibly, also introducing new flexible forms of work. In order to achieve the goal, author set following empirical research tasks:

- give an overview and find out of the theoretical treatment of flexible forms of work and application.
- identify the flexible work forms of Kaubamaja PLC and their application for office employees.
- analyze the evaluations given to Kaubamaja PLC flexible work organization in order to find out ways to make work in organization more flexible.
- draw conclusions and present ways to make work in organization Kaubamaja PLC even more flexible.

The survey was carried out using the quantitative method. Data was collected from the Human Resources Director and office workers. Questions were submitted as an online survey, using *Connect.ee* portal. The questionnaire consisted of 14 questions and 36 employees provided the answers, most of the respondents, 32 people were women and the remaining 4 were men. The questions were carried out between 3th June to 7th June 2019.

The results of the empirical study carried out showed that office workers are most often engaged in teleworking and time flexibility. The results showed that the majority of the respondents were female. Employees from the department of trade and sales, finance

and accounting and the service department were the most likely to participate in survey. This shows that employees in these positions are most interested in making their work organization as flexible as possible. The reasons for deciding on their working time were due to the parental courts and the nature of the work of the office staff. Other reasons are: studies, personal life management, training or health related. Office workers also pointed out that they would prefer teleworking because of their lifestyle. In addition, some positions are capable of teleworking, depending on the nature of their work and respondents therefore feel that they should not be in the office on a daily basis. At same time it was important to implement teleworking for those respondents and mainly for women whose workplace was too far away from their place of residence. Some workers preferred teleworking for their health and in rare cases the reason was related to employee training.

The goal of the thesis was achieved and a survey conducted among the Human Resources Director and office workers. Conclusion and suggestions have been made for to the Personnel Director of *Kaubamaja PLC* to make the work organization of office workers more flexible. The main recommendations for office workers are that the employer could try to change the organization of work through several different forms of work and give the employee the opportunity to do the work at any time and places they like. In order to achieve an effective result through flexible work organization the manager must be aware of the importance of different forms of work, the dangers and when to apply them to employees. It's necessary to conduct survey on the personal qualities of employees to find out their readiness to telecommute. Also its important to provide employees with training of flexible forms of work, so that the parties can jointly understand what positive or negative aspects may arise. Moreover performance is important to both parties. Management wants to increase profits, reduce absenteeism and make employees feel more at ease in their job decisions, which increases job satisfaction and makes work more efficient.

SISUKORD

SUMMARY	2
SISSEJUHATUS	5
1 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	7
1.1 Paindliku töökorralduse vormid	8
1.2.1. Töö asukoha paindlikkus	8
1.2.2. Töökoha ajapaindlikkus töötundide- ja päevade arvestuses.....	9
1.2.4. Lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus.....	11
1.2.5 Renditöö tähendus	12
1.3. Töö paindlikkuse tähtsus.....	13
2. KAUGTÖÖ OLEMUS	15
2.1 Kaugtöö positiivsed küljed.....	18
2.2 Kaugtöö negatiivsed küljed.....	19
3. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	22
4 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS.....	26
4.1 Kaubamaja AS vastajate profiil ja hinnangud ajapaindlikule töökorraldusele ..	26
4.2 Kontoritöötajate hinnangud kaugtöö ja kohapaindlikkusele.....	34
4.3 Järeldused ja soovitused Kaubamaja AS paindlikumaks töökorralduseks tulevikus	40
KOKKUVÕTE	44
KASUTATUD KIRJANDUS.....	46
LISAD.....	53

Lisa 1. Küsitlusankeet ettevõtte personalidirektorile

Lisa 2. Küsitlusankeet Kaubamaja AS kontoritöötajatele

SISSEJUHATUS

Paindlike töövormide kasutamist töö paremaks korraldamiseks on Eestis viimaste aastakümnete jooksul hakatud üha enam teadvustama ja kasutusele võtma. Seepärast otsustas riigikogu 1.juulil 2009. Aastal kehtima hakanud töölepingu seaduse eelnõu teisel lugemisel aastal 2008, seada eesmärgiks töösuhete paindlikkuse suurendamise, kuna töösuhete olemus on muutunud tavapärasemast ebatüüpiliseks (Seletuskiri töölepingu seaduse eelnõu juurde, 2008). Võimaldades teha tööd nii tähtajatult, tähtajaliselt, osalise tööajaga, renditööna, kaugtööna või muul seaduses sätestatud moel (tls, § 28 lg 10). Otsuseni paindlike töövormide rakendamisest jõutakse ennekõike sellepärast, et suurendada tööhõivet. Pakkudes kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu rakendamiseks paremaid võimalike viise, lähtudes nii tööandja kui töötaja vajadustest. Lisaks eesti siseriiklikule regulatsioonile täiendas euroopa parlament 2010.aastal töösuhete regulatsiooni silmas pidades oma liikmesriikidele raporti „ebatüüpilised lepingud, kaitstud töökarjäär, turvaline paindlikkus ja sotsiaalse dialoogi uued vormid“, mille eesmärgiks on kohaldada reeglistik mitte standardsele tööhõivele (Ebatüüpilised lepingud, kaitstud töökarjäär, turvaline paindlikkus ja sotsiaalse dialoogi uued vormid, 2010).

Tänapäevane tehnoloogia, muutused juhtimisteoorias ja töökorralduse paindlikkus võimaldavad tööd teha endale meelepärasel ajal ja kohas. Antud teema on aktuaalne, kuna Eestis ei ole neid ettevõtteid palju, kus paindlikkust süsteemselt rakendatakse. Paindlikku töökorraldust kasutatakse pigem üksikjuhtumite puhul ning reaktsioonina töötajate soovidele, mitte ennetava strateegiana. Paindliku töökorraldust puudutavad uuringud, mis on avalikult kättesaadavad on kaitstud varasemalt 2009.aastal lõputöö raames, milles käsitleti töökorralduse muutusi avalikus sektoris (Promvalds, 2009). Magistritöid, mis käsitlevad paindlikke töövorme ning on avalikult kättesaadavad on kaitstud kolmel korral, neist kaks 2007.aastal (Talves, 2007; Zackrisson, 2007) ja uuem kirjutus 2013.aastal (Koha, 2013). Siiski lähtuvad seni kaitstud magistritööd keskselt vaid töö- ja pereelu ühildamisest, jättes tööandja mõjud puudlukult käsitletuks, vaid ühes magistritöös on valitud näitlikustamisega organisatsioon. Kuna töösisu ning tööturule suundujate ootused ettevõtetele erinevad suuresti möödunud sajandist siis tuleb tänasel tööandjal pakkuda uuele generatsioonile enam kui pelgalt töötasu, oluline lisaks palgale on motivatsiooni pakett, ettevõtte kuvand ja paindlikus (Anspal & Karu, 2007).

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Kaubamaja AS paindliku töökorralduse rakendamise meetmed ning nende aredamise võimalused ja teha ettevõttele ettepanekuid muuta kontoritöötajate töökorraldust senisest paindlikumaks, võttes kasutusele uusi paindlikke töövorme.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade ning selgitada välja teoreetilised lähtekohad paindlike töövormide olemusest ja nende võimaluste rakendamiseks.
- kaardistada Kaubamaja AS paindlike töövorme ja nende rakendamist kontoritöötajate hinnangu põhjal.
- analüüsida Kaubamaja AS paindliku töökorraldusele antud hinnanguid, et selgitada välja võimalusi muuta töökorraldust paindlikumaks.
- teha järeldused ja esitada võimalused, kuidas muuta töökorraldust Kaubamaja AS ettevõttes senisest veel paindlikumaks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse paindlike töövormide olemust ja nende kasutamist ning selles keskendutakse teoreetilistele lähtekohtadele ja varasemalt tehtud uuringute tulemustele. Töö teises peatükis esitatakse kaugtöö mõiste ja olemus ning tuuakse välja positiivsed ja negatiivsed võimalused paindliku töökorralduse rakendamisel. Kolmas peatükk antakse ülevaade lõputöö metoodikast, empiirilise uuringu analüüsist ja ettepanekutest. Metoodika osas on välja toodud andmete kogumismeetod, valimi kirjeldus ja andmete analüüs. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Andmekogumise meetodiks oli interneti teel struktureeritud ankeetküsitlused. Lõputöö uurimisobjektiks ja valimiks on Kaubamaja AS ettevõtte kontoritöötajad, kelle hulgas on ka IT-osakonna töötajad

1 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Töökorraldus on viimasel ajal muutunud väga kiiresti. Peamiselt on see tingitud kiiresti arenevast tehnoloogiast, globaliseerumisest ning tööjõu demograafia muutustest. Nende püsimatute tegurite tõttu tulevad kaasa suured uuendused ka töökorralduses. Paindlikuks töövormiks nimetatakse igasugust töökorraldust, mis erineb tavapärasest regulaarsest viis päeva nädalas, kaheksa tundi päevas ja kindlas töökohas tehtavast tööst. Paindlik töö tuleneb selle määratud sisust ja tööülesannetest. Väga palju leidub erinevaid paindlikke töövormide klassifikatsioone ja liigitusi (Vaher & Seeder, 2007) kuid ametlik paindliku töövormi definitsioon puudub, selle asemel iseloomustatakse tööd, mis ei lähtu klassikalisest töö definitsioonist (International Labour Office, 2015, p. 7). Lähtudes Eesti keele seletava sõnaraamatud definitsioonist, mõistetakse paindlikkuse all oskust arvestada olusid ja nõudeid ning kohanemisvõimet (Eesti keele seletav sõnaraamat, 2009), eelkõige tähendab paindlikus töösuhetes osalist töötaja autonoomiat, võimalusena otsustada ise, millal teha tööd ning kus täita talle tööandja poolt määratud tööülesandeid (Frontiers Spotlight, 2019, p. 2).

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon määratleb paindlikeks töövormideks osajaga tööd, kaugtööd ja ajutist ehk määratud tähtajaga tööd ning sõltumatut töökorraldust (International Labour Office, 2015, pp. 3-8). Ehkki töö sisu võib väga erinevalt korraldada ei pruugi aja, koha- ja tööülesannete lõikes olla ülesanded üldse paindlikud ega sobida töötaja või tööandja vajadustega. Omakorda tähendab see seda, et ükski töövorm ei ole automaatselt paindlik, vaid käsitleda saab töö sisu ja töökohta iseloomustavaid faktoreid nagu aja-, koha- ja sisulist ehk funktsionaalset paindlikkust (Paindlik töö, 2011).

Teichmann (2014) sõnul on hea idee rakendada lühemat tööaega, kus töötaja töötulemus ei väheneks, kui tal oleks tund aega lühem tööpäev. Pigem mõjuks see just vastupidiselt ja töötaja teeks oma tööd efektiivsemalt. Artiklist nähtub, et Eestis kasutatakse paindlikke töövorme veel väga vähe kuid Eesti tööandjad peaksid kaaluma nende rakendamist, kuna paindlikus töö kohal mõjub hästi töötaja enesehinnangule võimaldades seetõttu olla tal efektiivsem teenistuja. Enamasti arvatakse, et paindlik töö tähendab töötaja õigust otsustada, millal ja kus ta soovib oma tööülesandeid täita. Paindliku töö puhul peetakse silmas nelja peamist paindliku töö vormi, millel igal ühel on omad eelised nii tööandjatele kui töötajatele (Tööst ja psühholoogiast, 2013).

Alljärgnevalt analüüsib lõputöö autor paindliku töökorralduse vorme sisukamalt, tuues välja olulisemad aspektid.

1.1 Paindliku töökorralduse vormid

Paindlikuks töökorralduseks on olemas mitmeid erinevaid vorme. Töö autor toob eraldi välja erinevad paindliku töökorraldusega seotud vormid, mida on võimalik organisatsioonidel rakendada. Lähtudes alljärgnevatest vormides on võimalik valida igal organisatsioonil sobivad meetmed, kuidas muuta töötajate töökorraldust paindlikumaks või analüüsida, kas neil on võimalik üldse selliseid meetmeid kasutusele võtta. Lisaks saab ülevaate antud vormide rakendamise kasumlikkusest tööandja ja tööta vaates ning kuidas on töösuhe ja paindlikus reguleeritud õiguslikul tasandil.

1.2.1. Töö asukoha paindlikkus

Hetkel kehtiva redaktsiooni (TLS) kohaselt tuleb töölepingusse märkida töö tegemise koht, kuid seadus võimaldab siinkohal rakendada erinevaid variatsioone. Näiteks võib tulenevalt töölepingu seaduse § 6 punkt 4 sõlmida osapoolte vahelise kokkuleppe, mis puhul võib töötaja täita oma tööülesandeid väljaspool tööandja ruume (TLS, § 6 lg 4). Seega võimaldab seadus osapoolte kokkuleppe vabaduse töö tegemise asukoha suhtes. Erisus koha puhul ilmneb juhul kui töö tegemise koht pole kindlaks määratud, sel juhul peab töötaja tööülesandeid täitma tööandja tegevuskohas, mis on töösuhtega kõige rohkem seotud, mis enamasti lepitakse kokku omavalituse üksuse täpsusega. Erisuseks on töölahetused, mille puhul tööandjal on õigus lähetada töötajat tööülesannete täitmiseks väljaspool lepinguga ettenähtud kohta kuid ka see eeldab poolte omavahelist kokkulepet (Töölepingu seadus, 2009). Töö asukoha paindlikkus tähendab töötamist väljaspool tavapärast töökohta või kontorit (Recruitment, Retention, and Engagement of a Millennial Workforce, 2019, p. 155). Asukoha paindlikust mõistetakse kui tööandja ja töötaja vahelist formaalset või mitteformaalset kokkulepet, mille kohaselt töötaja täidab talle pandud töökohustusi määratlemata ehk töötajale sobivas töökeskkonnas, mis ei hõlma pelgalt tööandja ruumi ja asukohta (The Oxford Handbook of Work and Family, 2016, p. 255). Peamiselt eristatakse selle mõiste all nii kaug- kui ka kodutööd. Kaugtöö puhul täidab töötaja talle määratud ülesandeid väljaspool tööandja ruume. Kaugtööd tehes kasutab töötaja telekommunikatsiooni vahendite abi, milleks on arvuti, internet, telefon või muu (Reilly, 2001, p. 28). Kaugtöö ja kodus töötamine on juba tavapäraseks muutunud. Paljud tööülesanded, mis eelnevalt täideti kontorisiselt on nüüd

võimalik ära täita ka kodukontoris või kaugtööd tehes. Tänapäeval kasutame töötamiseks üha sagedamini infotehnoloogilisi vahendeid, milleks on arvuti või telefon. Tänu infotehnoloogiliste vahendite olemasolule on võimalus töötada ükskõik kus ja millisel kellaajal (Kroemer & Kroemer, 2016, p. 73).

Ühtset definitsiooni kaugtööle ei ole. Kaugtöö kontseptsioon pärineb 1990.aastate algusest kui Rahvusvaheline Tööorganisatsioon ehk International Labour Organization (ILO) defineeris kaugtöö järgmiselt- „Tööd toimub väljaspool peakontorit või tootmiskorpust, eraldades seega töötaja personaalsest kontaktist teiste töötajatega (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9-10).

Kodutööks nimetatakse kodus töötamist, mis ei hõlma telekommunikatsiooni-vahendeid. Siia alla kuulub näiteks käsitöö tegemine (Vaher & Seeder, 2007). Defineerituna tähendab kodutöö oma olemuselt tasustatud tööd, mida töötaja teeb väljaspool tööandja ruume, tavaliselt oma kodus või muus talle sobivas kohas (Edgell, 2012, p. 157). Kaugtööd saab teha kaugtöö kontoris või kodus, samuti võib see toimuda kindla töökohta ning pidevalt ringi liikudes. Infotehnoloogia ja kommunikatsiooni vahenditele põhineva töö puhul on töötajal võimalik täita tööülesandeid väljaspool tööandja ruume, võimaldades töötajale valikuvabadust töö tegemise koha näol (Reilly, 2001, pp. 50-51; Kroemer & Kroemer, 2017, p. 61). Kaugtöö ja kodutöö võivad olla pidevaks töökorralduseks, kuid võivad olla ka ajutised (Vaher & Seeder, 2007).

Järelikult peab tööasukoha paindlikkus kooskõlastuses olema töölepinguseadusest tulenevalt töötaja töölepingus või kui tegemine on osapoolte kokkuleppega, peab olema töötaja teadlik, kas tema töö toimub kaugtöö või kodutööna. Oluline on silmas pidada seda, et kaugtööks vajab töötaja telekommunikatsioonivahendeid ja kodutööks loetakse peamiselt selliseid töid, kus töötaja ei vaja telekommunikatsioonivahendeid. Näiteks kui tegemist on käsitööga.

1.2.2. Töökohta ajapaindlikkus töötundide- ja päevade arvestuses

Töökohta ajapaindlikkus hõlmab tavapärasest lühemaid tööpäevi, erinevaid töötamise aegu ja määratlemata tööaega (Vaher & Seeder, 2007). Selline olukord aitab vastavalt vajadusele muuta päeva, kuu või kogu aasta töötundide arvu. Teaduskirjanduses määratletakse ajapaindlikust kui töötaja võimalust alustada töötegemist ja lõpetada

töötamist tööandja poolt määratud töötundide arvestusega, mis võib aga ei pruugi vastata täistööajale ehk 40 tunnisele töönalalale (The Oxford Handbook of Work and Family, 2016, p. 262).

Ajapaindlikkuse all võib mõista ka võimalust töötada osalise tööajaga (Edgell, 2012, p. 149). Tulenevalt töölepingu seaduse § 43 lg 1 loetakse osaliseks tööajaks tavapärasest 40 tunniseist seitsmepäevaseist tööajanormist lühemat tööaega, mille lepivad omavahel kokku tööandja ja töötaja vastavalt töösisule (Miidla-Vanatalu, 2014). Kehtiv seadus võimaldab töötaja ja tööandja vahelist kokkulepet, milles tööaega on võimalik jagada arvestusperioodi jooksul (summeeritud tööaeg) (TLS, § 43 lg 5). Enamasti peetakse paindlikeks töövormideks osa-ajaga, määratlemata tööaja ning vahetustega töötamist, milledele on lisandunud ka õhtuti, öösiti ja nädalavahetusel töötamise vormid (Edgell, 2012, p. 160). Paindlikkuse näol on tegemist suhtelise mõistega, mis lähtub osapoolest-tööandja või töötaja. See, mida üks osapool loeb paindlikuks võib teise osapoolle jaoks olla jäikus, näiteks on pereinimese ja üliõpilase jaoks sobiv on tööaeg erinev (Paindlik töö, 2011).

Rääkides paindlikust kaugtööst, tuleb vaadelda seda sõnapaari laiemalt, sest reaalsuses on töökoha, aja ja funktsionaalne paindlikkus omavahel seotud (Seeder, 2008, lk 28). Osaajaga töö on Euroopas enim levinud paindlik töövorm, ometi on sellel paindlikkuse üle vaieldud. Kui inimene töötab osalise tööajaga ning omab selle kõrvalt teisi kohustusi, mida ei saa muuta, siis ei ole see tema jaoks eriti paindlik. Juhtimise vaatenurgast on osaajaga töötajaskond paindlikum kui standardsed täiskohaga alluvad, kuna praktikas on nende arvu kergem kahandada või suurendada, mõnel juhul nihutada nende tööaega päeva kestel (Brewster, 2000, p. 131).

Tööpäeva arvude paindlikkus ehk ebatüüpilisel ajal töötamine tähendab tööl käimist tavapärasest, nii öeldud üheksast viieni, ajast erinevalt. Nendeks on töötamine õhtuti, öösel või nädalvahetustel (Anspal & Karu, 2007, lk 123-140).

Lühem tööaeg on alternatiivseks lahenduseks, mis sobib näiteks müügitöö või vahetustega töö puhul, kus töötajal on lühem töötamise aeg või normeeritud tööpäevad. Selle töökorralduse eesmärgiks on pakkuda võimalust päevas lühemalt või töötaja jaoks sobivatel töötundidel töötada, ning samal ajal jõuda heade tulemusteni (Lin, Zhou, Liu, Lu, & Li, 2016, pp. 1-2). Ajapaindlikust eelistavad töötajad, kes soovivad ühildada töötamist, õpingute ja/või pereeluga, tagades samal ajal endale ka sissetuleku. Ehkki

näiliselt on ajapaindlikkus töörahulolu tagav aspekt nõuab see töötajalt head koordineerimis oskust kuna aega tuleb jagada mitmete kohustuste vahel (The Oxford Handbook of Work and Family, 2016, p. 262).

Nagu järeldeb kirjeldatust on tööandjal oluline töölepinguga kindlaks määrata tööaeg, täpsemalt selle kestvus ja töötunnid kui ka tööaja algus ja lõpp. Siiski võib vastavalt töötaja ja ettevõtte vajadusest muuta tavapärasest 8 tunnist tööpäeva ja nädalapäevade arvestust poolte kokkuleppel.

1.2.4. Lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus

Lepinguliseks paindlikkuseks loetakse tööandja ja töötaja tavapärasemast erinevat lepingulist reguleeritust (Byrne & Pecchenio, 2019, p. 26), milles töö tegemine võib vastavalt töölepingu seadusele olla sätestatud nii töölepingu kui võlaõigusliku lepingu alusel (TLS, § 4 lg 1). On olemas mitmeid erinevaid meetodeid mille kasutamisel saavad organisatsioonid oma töö tehtud (Plaks jt 2007, lk 181-182). Lepingulise paindlikkuse vormide alla liigituvad nii tähtajalised töölepingud, mitme(kolme)poolsed lepingud ning teenuse sisseostmislepingud (ehk võlaõigusest tulenevad teenuse osutamise lepingud) (TLS, § 39 lg 1-2; Anspal & Karu, 2007, lk 11).

Lepingulise paindlikkuse alla liigitub ka funktsionaalne paindlikkus, mille all mõistetakse mitmekesiseid ja muutuvaid tööülesandeid nagu töö sisu muutust, roteerumist või ajalise kiiruse muutust. Funktsionaalne paindlikkus hõlmab endas tööülesannete dünaamilisust (Anspal & Karu, 2007, lk 11-14). Funktsionaalse töökorralduse võimaldab kasutada erinevaid töö tegemise viise– töö jagamist, polüfunktsionaalsust (töötajale kohaldadatakse lainetatud vastutust), rotatsiooni (Heery, 2001, pp. 189-190; Grip, Fourage, Smits, & Vries, 2012, p. 178).

Süsteemides, kus töötaja töötab kindlaks määratud kellaegadel, tuleb reguleerida lepinguliselt. Töökorralduse reeglitesse tuleb märkida üles töötaja tööpäeva algus ja lõpp, et see algaks ja lõppeks igapäevaselt samal ajal. Paindlikumates süsteemides võib esineda olukordi kus puudu jäänud töötunnid ja ületunnid kantakse üle teistesse päevadesse, kui töötaja lõpetab töö igal ajal pärast põhitunde (Hedges, 1977, pp. 62-64). Paindlik töökorraldus, mida rakendatakse töötajate algatusel ja mille aluseks on suulised kokkulepped on suhteliselt nõrgad, sõltudes juhtide püsivusest ettevõttes. Tööturul on mitme põlvkonna töötajad, kelle ootused ja eesmärgid on erinevad (Paindliku töökorralduse võlu ja valu, 2008).

Eelnevast võib järeldada, et erinevate lepingutega on võimalik reguleerida töötajate paindlikkust. See tähendab seda, et tööandja ja töötajal on võimalik sõlmida omavahe tähtajaline leping kui see soodustab nii töötaja kui tööandja paindlikku iseärasusi. Eelduseks on jällegi see, et kokkulepped on kirjalikult fikseeritud tagamaks mõlema osapoolte arusaamist mis ajal, kus kohas ning millal töö tegemine toimub.

1.2.5 Renditöö tähendus

Töölepinguseadusest § 6 lg 5 tulenevalt iseloomustab renditööd osapoolte paljusus kuna lisaks tööandjale ja töövõtjale on lepingusse kaasatud ka kolmas osapool kasutajaettevõtte. Lisaks töölepinguseadusele reguleerib renditööd Eestis Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ (Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ, 2008), millega määratletakse renditöötajate õiguslik olukord ja töötingimused.

Renditöö puhul sõlmib tööandja ehk rendiagentuur töötajaga töölepingu, millega lähetatakse töötaja ajutiselt tööd tegema kolmanda isiku-kasutajaettevõtja juhtimise ja järelevalve all (Renditöötajate ja lähetatud töötajate tervis ja turvalisus, 2017). Ajutisuse kriteerium iseloomustab kõige paremini renditöö olemust kuna töötaja suunatakse teatud ajaks kolmanda isiku (kasutajaettevõtte) alluvusse (Töötingimuste kohandamine renditööl, 2014).

Renditöö vormi kasutavad tööandjad nii Euroopas mitmed tööandjad kuna renditööjõu kasutamine võimaldab äriühingul maandada majandusriske ning lihtsustab tööjõuga tegelemist kuna töötajate paljusus võimaldab vastavalt vajadusele tööandjal kiiresti palgata lisatööjõudu. Seda eriti puhkuste või haiguste hooajal, ühtlasi vähendab selline lepingu vorm värbamis- ,tööjõu- ja tootmiskulusid. Samuti võimaldab selline töö liik ettevõtjal kiiremini reageerida olukorras, kus nõudlus kauba või teenuse järele peaks hüppeliselt kasvama (Töötingimuste kohandamine renditööl, 2014, lk 39; Miidla-Vanatalu M. , 2015, lk 2).

Renditöö ei rahulda mitte üksnes ettevõtjate paindlikkusega seotud vajadusi, vaid rahuldab ka töötajate vajadust ühitada oma töö- ja eraelu. Seega aitab see kaasa töökohtade loomisele ning tööturul osalemisele ja tööturule integreerimisele. (Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ, 2008). Põhiliseks eeliseks renditöö puhul peetakse töötusemäära vähenemist ja töötaja võimalust siseneda tööturule osalise tööajaga või kindlal perioodil. Näitlikustamiseks sobivad siin puhul üliõpilased ja

väikelaste emad (Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE, 2014, lk 39). Viimasel aastakümnel on just paindlikuse funktsiooni tõttu kasvandud renditöötajate osakaal (Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskus RAKE, 2014, lk 39, 84).

Renditöö on mugav nii tööandjale kui töötajale. Eelnevat silmas pidades pole tööandjal kohustus oma ettevõttes tegeleda tootmisega, lihtsam on teha koostööd mitmete teiste ettevõtetega kuhu vajatakse lisatööjõud. Renditööjõu puhul sõlmitakse töötajaga tööleping mis lähetab töötajat tegema tööd kolmanda isiku kasutajaettevõtja juhtimise ja järeelvalve alla. Seda on mõistlik rakendada ettevõtte puhkuste perioodil, sest tavaliselt määratakse renditöötajaga tähtajaline leping. Sellise vormi rakendamine suudab rahuldada mõlema osapoolt paindlikke vajadusi töökorralduse suhtes.

1.3. Töö paindlikkuse tähtsus

Täna on töötajate ja tööandjate jaoks paindlikkus töökohal olulisel määral suurenenud võrreldes eelmise sajandiga. Sujuv tööjõud, tehnoloogiline areng ja vahetused koos muutuva turuga on vaid mõned põhjused, miks paindlikkus on paljude organisatsioonide jaoks uueks normiks. Töökorralduse muutust on mõjutanud suuresti ka uus tööle suunduva generatsiooni ootused tööandja suhtes (Standifer & Lester, 2017, pp. 65-67). Uue generatsioon ootused tööandjale on - vähem formaalsusi, võimalus täita tööülesandeid väljaspool tööandja ruume, suurem autonoomsus ning töö- ja eraelutasakaal, eelistatakse tööandjat, kes on paindlikum (Standifer & Lester, 2017, p. 70). Tänapäevased noored, kes suunduvad tööturule eelistavad tööd teha paindlikumalt, kasutada töös infotehnoloogilisi vahendeid ning võimalust teha kiiret karjääri, ühtlasi oodatakse lisaboonuseid (Standifer & Lester, 2017, p. 74). Vastutulek töötajate soovidele on otseses korrelatsioonis töörahuloluga ja tööstaažiga, mida rahulolevam on töötaja seda enam on ta valmis panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse, ühtlasi tagab paindlikkus ka ettevõtte konkurentsivõime tööturul (Holbece, 2012, p. 302). Lisaks eelnimetatud aspektidele tagab paindlik töökorraldus töötaja personaalse vastutuse võimaldades tal efektiivsemalt jaotada töö- ja vabaaega (Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004, pp. 94-97). Kuigi igas ettevõttes ei pruugi olla ametlikku reeglit paindliku töökoha jaoks võib paindlik suhtumine ja lähenemine enda töö puhul tuua kaasa palju eeliseid. Töötaja perspektiivist võivad paindlikkuse muutuste kaasamine laiendada

võimalusi teenida varasemast suuremat sissetulekut (Advantages of Being Flexible in the Workplace).

Tänane töökeskkond on voolav. See tähendab seda, et töötajad, kes on võimelised kohanema muutuvate prioriteetidega, kellel on olemas head oskused ja kogemused, peetakse väärtuslikus varaks. Tänapäeval on vaja kohaneda organisatsioonilise dünaamika muutustega (Advantages of Being Flexible in the Workplace). Tööandjad peavad suutma arvestada töötajate vajadusi.

Töö paindlikkuse tähtsuse tagamiseks on oluline mõista nii töötajat kui tööandjat. Tänapäeva seisukohalt on oluline liikuda kaasa tehnoloogilise arenguga ning võtta vastu muutused. Selge on see, et generatsioonides tulenevalt on võimed, oskused ja teadmised erinevad. Võimaluse korral saab rakendada uuemate generatsioonide puhul töötajale töö paindlikkust ülesannete täitmise puhul erinevalt kui vanemale generatsioonile. Sellise paindlikkuse rakendamisel avaldub positiivne mõju töörahulolule.

2. KAUGTÖÖ OLEMUS

Ehkki paindlikke töövormide alla liigituvad mitmed tööviisid- ja tingimused, mida lõputöö autor on käsitlenud esimeses peatükis. Toob töö autor antud peatükis välja eraldi kaugtöö, omades varasemat töökogemust kaugtöö valdkonnas ning olles täheldanud kaugtöö töövormi paindlikust töö- ja õpingute ühildamisel, analüüsib autor teises peatükis kaugtöö olemust ja rakendatavust.

Ühtset definitsiooni kaugtööle ei ole, enamasti mõtestatakse nimetatut mõistet läbi tööviisi. Kaugtöö esialgne kontseptsioon pärineb 1990.aastate algusest, kui Rahvusvaheline Tööorganisatsioon ehk International Labour Organization (ILO) pakkus 1990.aasta välja järgneva definitsiooni „Kaugtöö on töö, mis toimub väljaspool peakontorit või tootmiskorpust, eraldades sel moel töötaja personaalsest kontaktist teiste töötajatega (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9-10). Rahvusvahelisest mõõtmest lähtuvalt defineeris 2002.aastal Euroopa Ametiühingute Konföderatsioon kaugtööd läbi töötegemis viisi ja asukoha, milles kesketeks pidepunktideks oli töövahend (infotehnoloogile) ja tööasukoht (töö, mida tehakse kas tööandja ettevõttes või mujal) (Teleworking, 2005). Seega võime kaugtööd võib mõista eelkõige tööviisina, kus töötaja kohalolu ettevõttes asendavad infotehnoloogilised töövahendid (Implementation of the European framework agreement on telework, 2006, p. 4).

Portaal „Tööelu“ määratleb kaugtööna töö korraldamise või teostamise vormi, kus infotehnoloogiliste abivahendite ja töölepinguliste suhete kontekstis täidetakse tööülesandeid regulaarselt väljaspool tööandja poolt määratud töötamise kohta (Kaugtöö, 2016). Leidub ka neid, kes määratlevad kaugtöö liiki läbi ajalise faktori, sel puhul kaugtööks loetakse töötajaid, kes täidavad tööülesandeid väljaspool organisatsiooni vähemalt poole oma tööajast (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9).

Eri definitsioone ühendab elektrooniliste kommunikatsioonivahendite kasutamine ja tööülesannete täitmine väljaspool tööandja ruume. Eelkirjutatust nähtub, et algselt oli kaugtöö rõhuasetus eelkõige töö asukoha määratlusel ning infotehnoloogiliste vahendite kasutamine on lisandus hiljem (Mihhailova, 2009, pp. 1-2). Ühtlasi leiab kaugtööd defineerides mõiste IKT põhine mobiilne töö, mis ei lähtu asukohast ning mida tehakse tihti virtuaalkeskonnas. Eelnevalt tuleks aga defineerida ära virtuaalmeeskond. Virtuaalmeeskonna moodustab multifunktsionaalne grupp inimesi, kes teevad tihedat koostööd olles geograafiliselt eraldatud ja võivad asuda isegi

erinevates ajavöötmetes. Multifunktsionaalne töögrupp lahendab projektidega seotud ülesandeid piiratud aja jooksul kasutades tööks IKT vahendeid (Pauleen, 2004, pp. 4-5).

Lähtudes Euroopa Liidu sotsiaalpartnerite raamlepingust kaugtöö kohta allkirjastasid 25.mail 2017 Eesti Ametiühingute Keskliit ja Tööandjate Keskliit kaugtöö kokkuleppe, millega lepiti kokku kaugtöö tegemise soovituslikud põhimõtted (Kaugtöö kokkulepe, 2017). Kaugtöö kokkuleppes käsitletud põhimõtted puudutavad kaugtöö vabatahtlikkust, võrdset kohtlemist, andmekaitset, privaatsust, töövahendeid, töotervishoidu ja tööohutust, töökorraldust, koolitust ja kollektiivseid õigusi (Eesti Ametiühingute Keskliit, 2017).

Kaugtöö kokkulepe hõlmab muuhulgas järgmisi valdkondi: (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017)

- kaugtöö vabatahtlikkus;
- võrdne kohtlemine;
- andmekaitse;
- privaatsus;
- töövahendid;
- töotervishoid ja tööohutus;
- koolitus;
- kollektiivsed õigused.

(Mihhailova, 2009, p. 2) toob kaugtöö iseloomustamiseks välja eraldi termini „virtuaaltöö“, mis tema hinnangul iseloomustab elektrooniliste kommunikatsioonivahendite kasutamist ja mille puhul töö tegemise koht on teisejärguline küsimus. Kahe termini „kaugtöö“ ja „virtuaaltöö“ vahele jääb ka kolmas mõiste „e-töö“, millega tähistatakse igasugust tööd, mis hõlmab digitaalset infotöötlemist ja IKT vahendite kasutamist töö kättesaamiseks või üleandmiseks eemal asuvale tööandjale või ärikliendile (Mihhailova, 2009, p. 8). E-töö terminit kaugtöö määratlusena eelistab Euroopa Komisjon (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9).

Kaugtöö ja kodus töötamine on juba tavapäraseks muutunud. Paljud tööülesanded, mis eelnevalt täideti kontoris on nüüd võimalik ära täita ka kodukontoris või kaugtööd tehes. Tänapäeval kasutame töötamiseks üha sagedamini infotehnoloogilisi vahendeid, milleks on arvuti või telefon. Tänu infotehnoloogiliste vahendite olemasolule on

võimalus töötada ükskõik kus ja millisel kellaajal (Kroemer & Kroemer, 2016). Rääkides paindlikust kaugtööst, tuleb vaadelda seda sõnapaari laiemalt, sest reaalsuses on töökoha, aja ja funktsionaalne paindlikkus omavahel seotud. Töökorralduse paindlikkust saab käsitleda nii tööandja kui töötaja seisukohast ning palju sõltub kontrollijast. Näiteks ülemuse poolt reguleeritud ajapaindlikkus võib alluvale tähendada ületunde ja töötamist vabadel päevadel aga samas töötaja poolt kontrollitud ajapaindlikus võib tööandja jaoks muutuda kontori „jalutuskeskuseks“ (Naat, 2008).

Kokkuvõtvalt võib kaugtööd eristada järgmiste töövormide kaudu: (Kaugtöö liigid, 2010)

- kodus töötamine – töötaja täidab tööandja korraldusi kodus. Kodus töötamise puhul on võimalik eristada kaugtööd ja traditsioonilist kodutööd. Kaugtöö puhul kasutab töötaja tööandja või kliendiga ühenduses olemiseks IKT vahendeid, kodutöö on tavaliselt näiteks käsitöö, mis tehakse kodus valmis ja antakse seejärel kliendile või tööandjale üle;
- kodutööpäevad – Sarnaneb kodus töötamisega kuid erinevus seisneb selles, et seda rakendatakse tavaliselt süvenemist nõudvate ülesannete täitmiseks.
- kohalikus kaugtöökeskuses töötamine – Töötaja teeb tööd elukoha lähedal asuvates tööruumides, mida kasutavad mitme organisatsiooni töötajad ühiselt.
- satelliitbüroos töötamine – tööülesannete täitmine töötajale kuuluva või tööandja poolt renditava geograafiliselt eri paigas asuvas kontoris.
- mobiilne kaugtöö – töövorm, kus töötajal puudub kindel personaalne töökoht. Tööülesandeid täidetakse lähtuvalt asukohas, kus parasjagu viibitakse. (Kaugtöö liigid, 2010)

Kindlasti ei saa kõik ettevõtted seda rakendada tööst tulenevate iseärasuste tõttu, eelkõige need, kelle kohalolu on töö toimingutes oluline nagu arstid, päästjad, kaitseväelased, klienditeenindajad jm.

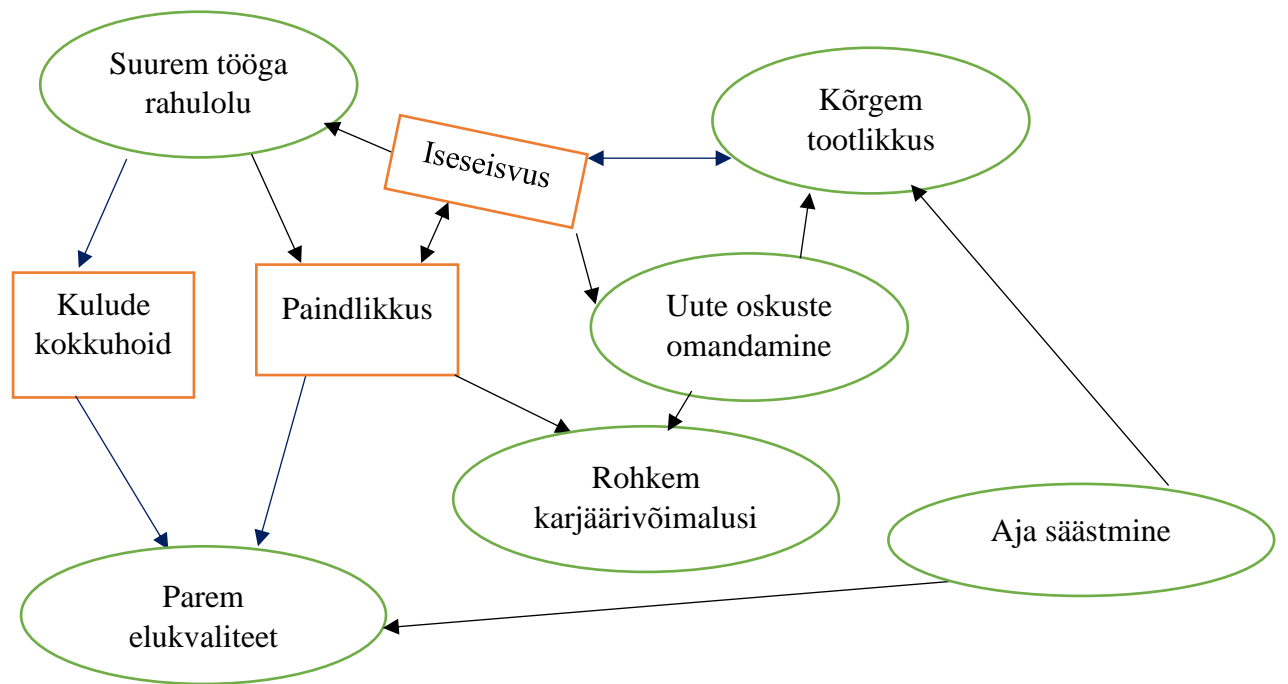
2.1 Kaugtöö positiivsed küljed

Selleks, et kaugtöö töömeetodina toimiks efektiivselt tuleks paika panna reeglistik, määratleda mehaaniliste lahenduste kasutamine ning eelnevalt testida nende töövõimekust. Oluline on, et tehnilisi lahendusi oskaksid kasutada ka need, kes teevad tööd kontoris. Selleks, et kaugtöö oleks tulemuslik tuleks eelnevalt kokku leppida mõõdikud ja eesmärgid (Ploomann, 2018).

Kaugtöö esmaseks kasusaajaks on töötajad (vt Joonis1, lk 17), kes eelistavad oma tööaega ise planeerida ning kulutada võimalikult vähe aega tööle ja koju sõitmiseks, vältides ebaolulisi nõupidamisi (Trembaly, 2002; Vaindloo, 2010). Ühtlasi suurendab kaugtöö maapiirkondades elavate inimeste võimalusi tööturul ja aitab säästa transpordikulutusi (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017). Töötaja seisukohast on kaugtöö eelisteks lisaks eelkirjutatule: mugavus- juurdepääs informatsioonile ja inimestele oma geograafilisest asukohast lahkumata; võimalus valida töö tegemise koht ja aeg ning töövahendite valiku vabadus (Hoefling 2003; Mihhailova, 2009).

Virtuaalne töökorraldust eelistavad nii ettevõtjad kui ka tööandjad tänu oma ökonoomsusele ning isiklikule paindlikkusele ja autonoomiale. Paindlik tööviis võimaldab ettevõtetel palgata ja tööl hoida inimesi, kes hindavad võimalusi kontrolli hoida oma töö aja, koha ja režiimi üle (Vaindloo, 2010). Kaugtöö põhjused ja eelised ettevõtte seisukohast on lisaks veel spetsialistide värbamine ja hoidmine ning talentide värbamise võimalused rahvusvahelisel tasandil ning kaasaegsete IKT vahendite kasutusvalmiduse ja oskuste tõus (Kaugtöö olemus; Hoefling 2003). Kaugtöö võimaldab moderniseerida töökorraldust, aidates kaasa ettevõtte konkurentsivõimele. Ühtlasi laiendab see vähenenud töövõimega inimeste võimalusi olla tööga hõivatud (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017).

Üle maailma, sealhulgas Eestis läbi viidud uuringute põhjal, võib väita, et töötajal, kellel on suurem kontroll ja vastutus oma tööülesannete üle, on kõrgemalt motiveeritud ja panustab oma tööle rohkem aega kui kontoris kellast kellani töötav inimene (Kaugtöö olemus, 2011). Töötajaid motiveerib paremini töötama ka võimalus ühildada töö- ja pereelu (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017).



Joonis 1. Kaugtöö eelised ja nende seoses töötaja tasandil (Autori koostatud Kallaste & Jaakson, 2009, lk 11 järgi)

Paljud tööandjad on täna paindliku töökorralduse vormide, sealhulgas kaugtöö rakendamiseks valmis. Juhid näevad selles häid võimalusi aga muidugi oleneb see suuresti usaldusest. Kaugtöö sisu on iseenesest lihtne. Tavaliselt tähendab see seda, et inimesed ei tööta firma kontoris vaid teevad oma tööd kodus (Vindloo, 2010).

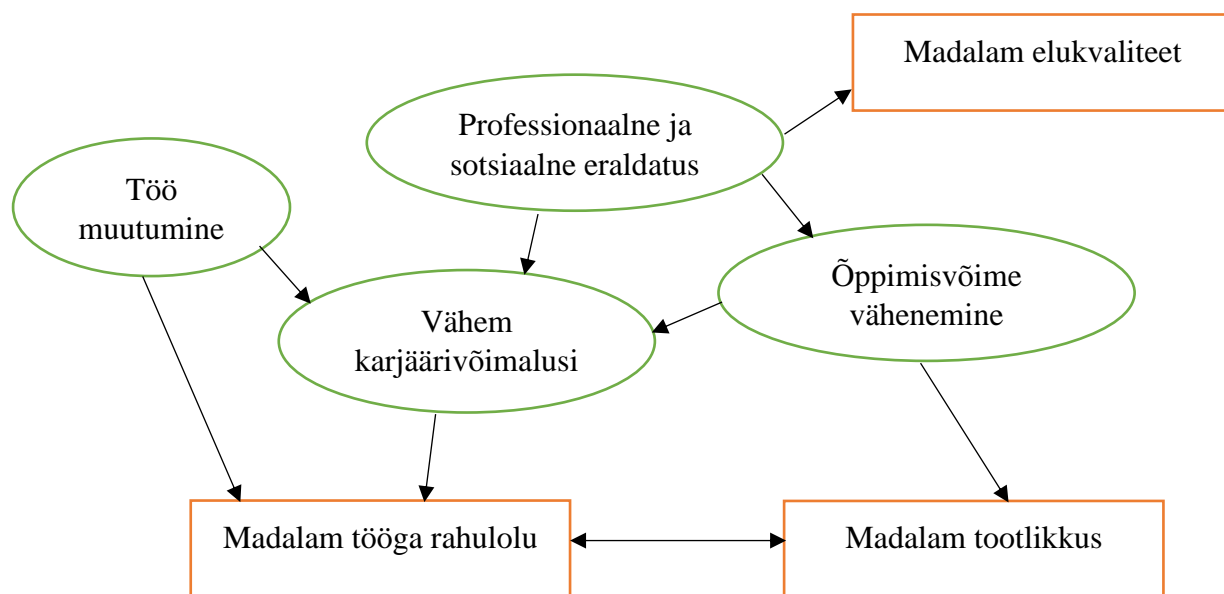
Kaugtöötajad mõnavad, et suurenenud autonoomsuse üks kõrvalmõjud on suure oskuste ja teadmiste omandamine (Montreuil ja Lippel 2002; Tremblay, 2002), sest kaugtöötajad peavad lahendama esilekerkivad probleemid iseseisvalt, samas kui kontoris küsiks nad ilmselt nõu mõnelt kolleegilt. Muidugi on ka kaugtööd tehes võimalik kolleegidega konsulteerida (Topi, 2004, lk 83). Seega vastutavad kaugtöötajad probleemide lahendamise eest eelkõige ise. Kaugtöö pikemas perspektiivis tõstavad uued oskused ja teadmised nende produktiivsust.

2.2 Kaugtöö negatiivsed küljed

Samas võib esineda ka kaugtöö puhul ohte, näiteks milline on kodukontori ergonoomia ja kas töötajal on seal ohutu oma tööd teha (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017). Üks tähtsamaid aspekte on töötaja isikuomadused. Erineva korraldusega kaugtööl on erinevad puudused. Näiteks ei ole üksikute kaugtööpäevade puhul

tõenäoline, et tekiks professionaalne või sotsiaalne eraldatus, et töötajale antakse vähem prestiižseid ülesandeid (Kallaste & Jaakson, 2009). Kaugtöö ei ole kõikidele sobilik töökorraldus mistõttu peab iga juhtumi puhul inimese sobivust personaalselt hindama ning esmalt oleks soovituslik rakendada katseaega. Kaugtöö puhul saab organisatsioon toimida vaid siis, kui igal töötajal on selged mõõdetavad eesmärgid. Kui eesmärgid tööülesannete täitmisel jäävad häguseks või neid ei mõõdetata, siis kaugtöö tõttu võib kannatada kogu organisatsioon. Kõige suuremaks ohuks on kaugtöötajate võõrandumine kollektiivist ja nende personaalse arengu peatumine. Selle vältimiseks tuleb organisatsioonis panna erilist rõhku uudsele läbimõeldud kommunikatsioonile ja koolitusprogrammidele, mis kaasaks kõiki töötajaid (Kaugtöö olemus, 2011).

Kaugtöö puuduseks loetakse professionaalset ja sotsiaalset eraldatust; õppimis- ja karjäärivõimaluste vähenemist (vt Joonis 2).



Joonis 2. Kaugtöö puudused ja seosed töötaja tasandil (Autori koostatud Kallaste & Jaakson, 2009, lk 14 järgi)

Sotsiaalse eraldatuse tagajärjel tunnevad kaugtöötajad puudust igapäevasest suhtlusest kolleegidega. Suhtluse puudumine põhjustab kaugtöötajas info sulgumist sündmuste kohta, mis igapäevaselt kontoris toimub. Lisaks sotsiaalsele eraldatusele ja emotsioonidest tingitud probleemile võib olla tagajärgi ka õppimisvõimele. Juhid ja kaugtöötajad leiavad, et informaalne ja mitte planeeritud õppimise puudumine on probleemiks (Kallaste & Jaakson, 2009).

Ehkki kaugtöös nähakse head karjääri võimalust ei pruugi see tingimata nõnda olla kuna karjääri edendatakse enamasti ettevõtte sisese suhtlusvõrgustiku ehitamise tulemusena ja kaugtöö puhul on vähem võimalusi suhtevõrgustikku panustada (Kallaste & Jaakson, 2009).

Kaugtöötamise negatiivseks küljeks saab pidada veel seda, et töötajal võib tekkida oht ületöötamise suhtes. Seda saab ära hoida tehes töötajatega kokkuleppeid, kus töötaja teeb tööd ikkagi kella üheksast viieni õhtul. Veel on seotud töövahendite vale kasutamine töökohal. Töötaja peab endale selgeks tegema millised on tema töövahendid ja kuidas neid kasutada (Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe, 2017).

Võimendamaks kaugtöö korralduse potentsiaali peab juhtkond seadma kodus töötamisele organisatsioonilised normid ning aitama kaugtöötajatel tasakaalustada tööalaseid ja perekondlikke rolle. Selleks saavad ettevõtted paika panna töönormide reeglid (Vindloo, 2010).

Kokkuvõttes on kaugtöö võimalikud negatiivsed mõjud erineva realiseerumise tõenäosusega ja organisatsioon saab omalt poolt neid protsesse mõjutada. Osaliselt või kontrollitult kaugtööd rakendades on võimalik vältida kaugtöö puudusi.

3. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Tänapäeval toimuvad kiired arengud tehnoloogiates, muutused juhtimisteooriates ning töökorralduses, töö paindlikkus võimaldab töötajatel valida endale sobivam aeg ja koht oma tööülesannete täitmiseks. Empiirilise uuringu probleemiks on see, et Eesti leidub vähesel määral ettevõtteid, kus rakendatakse paindlikku töökorraldust kuid töötajad on üha enam avaldanud soovi paindlikuma töökorralduse järele. Varasemalt on käsitletud antud teemat 2009.aastal lõputöö raames, milles uuriti töökorralduse muutusi avalikus sektoris, ning eelnevad kaitstud magistritööd on käsitlenud paindliku töökorraldust lähtuvalt perekonna või ettevõtte põhisealt.

Ettevõtte kui ka töötaja jaoks on tänasel tööturul oluline teineteise väärtustamine. Töötaja hindab tööandjat ning on lojaalsem ettevõttele, kus on võimalik teenistuslik paindlikkus. Tööandja kes on loonud võimalused töötajatele ühel või teisel viisil töötada oma ametikohal paindlikult on enim väärtustatud. Aidates sellega kaasa töörahulolul tõstmisele, tulemuste parandamisele ning tootlikkuse kasvule. Sellele annavad kinnitust ka Anspal & Karu (2007), kes on sõnastanud antud olukorra järgnevalt, kuna töösisu ning tööturule suundujate ootused ettevõttele erinevad suuresti möödunud sajandist, siis tuleb tänasel tööandjal pakkuda uuele generatsioonile enam kui pelgalt töötasu. Lisaks palgale on oluline motivatsiooni pakett, ettevõtte kuvand ja paindlikus.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Kaubamaja AS paindliku töökorralduse rakendamise meetmed ning nende arendamise võimalused ja teha ettevõttele ettepanekuid muuta kontoritöötajate töökorraldust senisest paindlikumaks, võttes kasutusele ka uusi paindlikke töövorme.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- kaardistada Kaubamaja AS paindlikke töövorme ja nende rakendamist kontoritöötajate hinnangu põhjal.
- analüüsida Kaubamaja AS paindlikule töökorraldusele antud hinnanguid, et selgitada välja võimalusi muuta seda paindlikumaks.
- teha järeldused ja esitada ettepanekud, kuidas muuta töökorraldust Kaubamaja AS ettevõttes senisest veel paindlikumaks.

Uuring viidi läbi kvantitatiivsel meetodil kasutades *survey* ehk kaardistusuuringut (Õunapuu, 2014, lk 47-48). Kvantitatiivset uurimistööd iseloomustab deduktiivne

strateegia. Deduktiivset tunnetust (abstraheerimine, formaliseerimine, mudeldamine) iseloomustab liikumine üldiselt üksikule (Õunapuu, 2014, lk 47). Deduktiivse argumendi ehk põhjendi alusel püütakse hüpotees, mida asutakse kontrollima (Õunapuu, 2014, lk 60). Selline meetod annab võimaluse uurida, milline on olukord uuritavas valdkonnas ehk milline on kontoritöötajate ja IT-valdkonna töökorraldus. Kvantitatiivses uurimuses käsitletavat teavet on võimalik esitada arvude kujul (Lagerspetz, 2017, lk 122). Uurimistöö tulemused esitatakse statistiliste arvude ja tabelite kujul, mis võimaldavad edasist analüüsida, tõstes esile uurimisküsimuste seisukohast olulist ja teha järeldusi (Lagerspetz, 2017, lk 291).

Andmekogumismeetodina kasutati küsitlusi. Antud meetod valiti kuna küsitlusmeetodil on suur eelis ekstensiivse uurimuse puhul, st teavet hangitakse suurelt vastajate hulgalt. Küsitluse abil uuritakse tavaliselt vastajate hoiakuid, arvamusi ja faktilist käitumist. Küsitluse põhjal saab andmeid koguda suurelt vastajate hulgalt, võimaldades kogutuid andmeid statistiliselt töödelda. (Lagerspetz, 2017, lk 156-157) Ankeetküsitluse läbiviimiseks kasutati küsimustike, mis tuginesid autorite (Nikulin, 2017 cit Eesti Statistikaamet, 2015) bakalaureusetöö ja (Promvalds, 2009) lõputöös olevatele küsimustikele, aidates kaasa selgitamiseks välja paindliku töökorralduse rakendamisele, võttes arvesse järgnevat: ajapaindlikkust, kohapaindlikkust ja kaugtööd puudutavaid küsimusi ning kuidas hindavad töötajad sellise töökorralduse mõju. Küsimustike koostamisel võeti aluseks küsimusi, mis olid sobilikud uuringu läbi viimisel, lisades küsimustiku tabeli hinnangu saamiseks, mida pole kasutatud Aleksandr Nikulin bakalaureusetöös ega Elerin Promvaldsi lõputöös.

Esmalt esitati eraldi küsimustik kindlale vastajale, kelleks osutus ettevõtte personalidirektor ja talle mõeldud küsitluses oli nii avatud kui suletud küsimusi. Teine küsitlus, mis puudutas kontoritöötajaid ja IT-valdkonda, edastati vastajatele ühesugusel kujul, milles kasutati samuti nii avatud kui suletud küsimusi. Enamik küsimusi koosnes siiski mõlemal küsitlusel valikvastustega. Selleks, et võrrelda inimgrupe ja seletada vastuste erinevust, koguti selliseid sotsiaaldemograafilisi andmeid nagu sugu ja vanus, lisaks uuriti tööstaazi ja ametikoha nimetust.

Empiirilises uuringus kasutati ettekavatsetud ehk sihipärast valimit, mis tähendab seda, et uurija ise valib uuritavad välja, püüdes leida populatsiooni kõige tüüpilisemaid esindajaid. Eesmärgiks on valida sõltuvalt uurimiseesmärgist välja tüüpilised või

ideaalsed küsitlavad (Õunapuu, 2014, lk 143). Uurimisobjektiks on Kaubmaja AS ning valimi moodustavad ettevõtte kontori- ja IT-valdkonna töötajad, kes aitavad täita uuringu eesmärki.

Kaubamaja AS tegutseb alates 1960.aastast. Ettevõtte eesmärgiks on olla Eesti kaubanduses lipulaev ja Balti regiooni üks edukamaid börsiettevõtteid. Ettevõtte missiooniks on olla esimeseks valikuks oma klientidele, hinnatud tööandjaks töötajatele ja usaldusväärseks investeerimisobjektiks aktsionäridele (Kaubamaja, s.a.). Kuigi uuringu objektiks olevas organisatsioonis on lisaks kontoritöötajatele ka klienditeenindajad, võetakse uurimistöö fookuseks just kontori- ja IT-valdkonna töötajate töökorraldus, sest nende puhul on suurem võimalus rakendada paindlikku töökorraldust või viia läbi muutusi, kasutamaks seni kasutamata paindlikke töövorme.

Küsitluse läbi viimiseks tuli töö autoril pöörduda Kaubamaja AS personalidirektori poole, taotlemaks luba uuringu läbiviimiseks. Esmalt saadeti paindliku töökorraldust puudutav küsimustik 2019.aasta aprilli lõpus personalidirektorile. Vastajale saadeti elektronposti teel ankeet ehk küsimustik. Uuringu perioodil oli organisatsioonis töötajate arv 700, kellest 150 inimest teeb kontoritööd. Teine küsimustik saadeti vastajatele e-ankeedina, mille nad täitsid internetis *Connect.ee* keskkonnas. Küsimustik otsustati interneti keskkonda lisada ettevõtte ettepanekul, et vastajal oleks mugav küsitlust täita endale sobival ajal ja tulemused oleks efektiivsemad. Uuring oli konfidentsiaalne, milles osalejad ei pidanud märkima nime, autor soovis teada sugu, vanust, ametinimetust ning tööstaaži antud ettevõttes, et tulemuste analüüsiks oleks võimalik tuua välja täpsemaid tulemusi. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 3. juuni kuni 7. juuni 2019.

Kvantitatiivse uuringu analüüsi tulemused esitati põhitunnuste lõikes tabelite ja joonistena, milles olulisemad tulemused kirjutati lahti tekstina. Analüüsides esitatud andmeid leiti tunnuste esinemissagedused ja osakaalud. Analüüsitud andmete põhjal tekkis arusaam tunnustest ning nende seotusest erinevate teguritega.

Avatud küsimustega saadi tekstmaterjal, mis võimaldas leida vastused uurimisküsimustele. Esimese küsitluse tulemused esitatakse tekstina. Teine küsitlus koosnes valikvastustega väidetest, millele sai vastata 5 palli süsteemis: 1–üldse ei nõustu; 2–pigem ei nõustu; 3–ei oska öelda; 4–pigem nõustun; 5–nõustun täielikult. Valik vastustega väidete analüüsimisel leiti keskväärtuste keskmise, selle põhjal

hinnati, kas väited said keskmisest kõrgema või madalama hainnangu. Ülejäänud tulemused on esitatud joonistena, millest tekstina on välja toodud oluliseim.

4 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

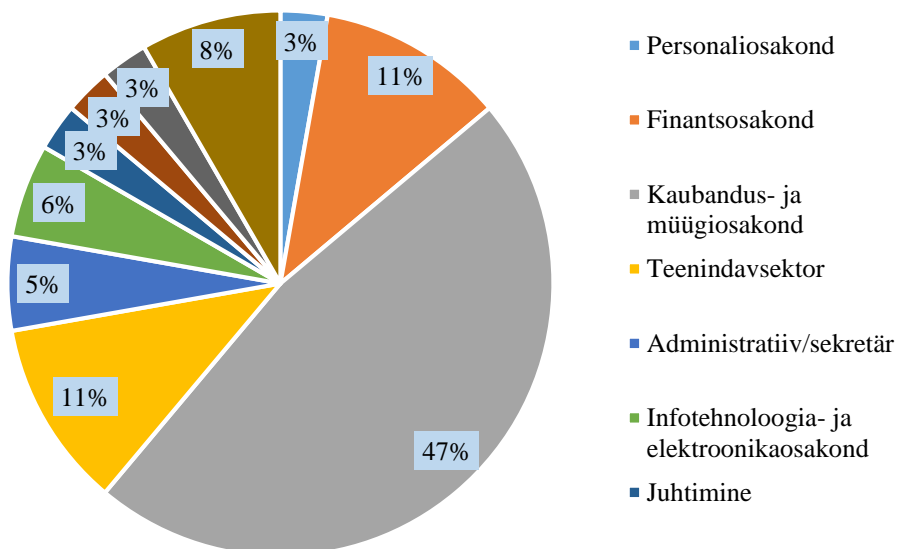
Peatükis on välja toodud empiirilise uuringu tulemused, mida seostatakse teooriaga ning mille kohta tehakse järeldusi. Esiteks uuriti ettevõtte personalidirektorilt, kas organisatsioonis on kasutatud või kasutatakse paindlikke töövorme. Teiseks tehti kindlaks vastajate profiil, ametikoht ja töösuhte kestus Kaubamaja AS organisatsioonis. Kolmandaks keskenduti nii ajapaindlikkuse kui ka kaugtöö põhjustele ja eelistustele. Lisaks oli vastajatel võimalus teha ettepanekuid tööandjale, et muuta töötajate töökorraldust senisest paindlikumaks. Viimases alapeatükis teeb autor tulemuste põhjal järeldusi ja edastab Kaubamaja AS ettevõttele soovitusi tulemuslikuma töökorralduse kujundamiseks, kasutades paindlikke töövorme, milliseid ettevõttes pole seni kasutusele võetud.

4.1 Kaubamaja AS vastajate profiil ja hinnangud ajapaindlikule töökorraldusele

Empiirilise uuringu raames viidi küsitlus läbi 150 kontori- ja IT- töötajate hulgas, kellest vastas 37 inimest, vanuses 20 kuni 58 eluaastat. Küsitlusele vastajatest moodustasid 89% naised ja 11% mehed. Suurem osa vastajaid olid 28–35 aastased. Vastanutest oli 20–58 aastaseid naisi 32 ja 32–39 aastaseid mehi 4. Uuringus saadud vastuseid on võimalik analüüsida vanuse, sugu, ametikoha ja tööstaaži lõikes. Kuna personalidirektorile koostati eraldi küsimustik, võrreldi analüüsi käigus tema vastuseid kontoritöötajate omadega.

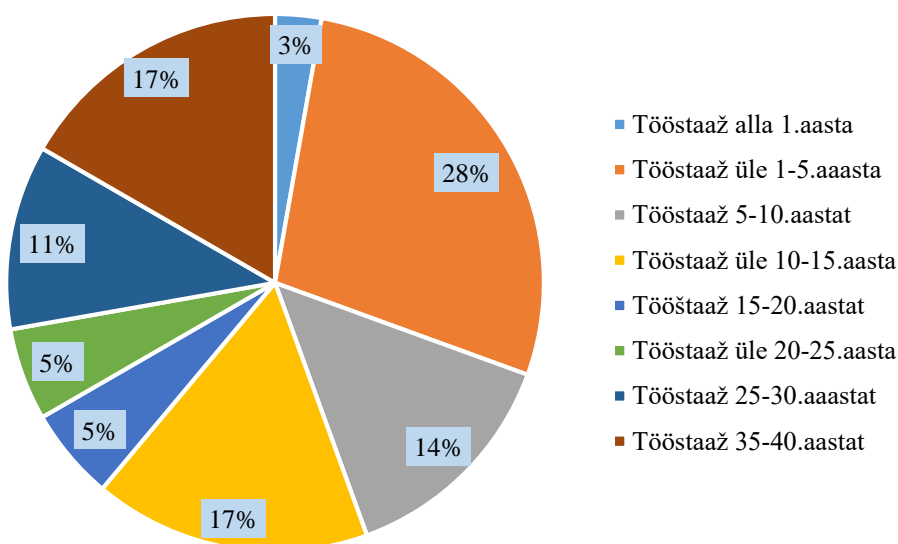
Empiirilise uuringu raames esitati vastajatele küsimus nende sotsiaalse profiili kohta, et selgitada välja millisel ametikohal keegi töötab ja kui suur on nende tööstaaž antud ettevõttes, mida iseloomustavad joonis.1 ja joonis 2.

Enamus vastajate ametikoht on seotud kaubanduse või müügi valdkonnaga (47%) (vt Joonis 1, lk 27). (11%) vastajate ametikoht on seotud finants ehk raamatupidamise või teenindavasektoriga. Suuruselt viiendasse gruppi kuuluvate inimeste ametikohaks on infotehnoloogia ehk elektroonika valdkond (6%), millele järgneb kohe administratiiv ehk sekretäri ametikoht (5%). Väikseima grupi vastajate ametikohtadeks oli personaliosakond, juhtimine, ehitus ja kinnisvara (3%).



Joonis 1. Vastajate ametikoht Kaubamaja AS ettevõttes

Lisaks ametikohtade erisusele pidasime oluliseks uurida kui pikk on ühe või teise töötaja töösuhte kestus antud organisatsioonis, et saada ülevaade mitu aastat on keegi Kaubamajas töötanud. Antud info on kasulik ka seetõttu, et aitab aru saada meil, kuivõrd rahul töötaja on organisatsiooniga, kus ta töötab. Töötaja, kes on oma tööandjaga rahul ja talle lojaalne töötab ettevõttes kauem kui aasta.



Joonis 2. Vastajate töösuhte kestus Kaubamaja AS ettevõttes

Uuringu tulemuste põhjal tuuakse välja vastajate grupi töösuhte kestus järgnevalt (vt Joonis 2). Vastajatest (28%) on Kaubamaja AS ettevõttes töötanud üle 1–5.aasta. Kusjuures võrdse tulemuse (17%) ehk teisele kohale jäänud töötajad on teinud tööd

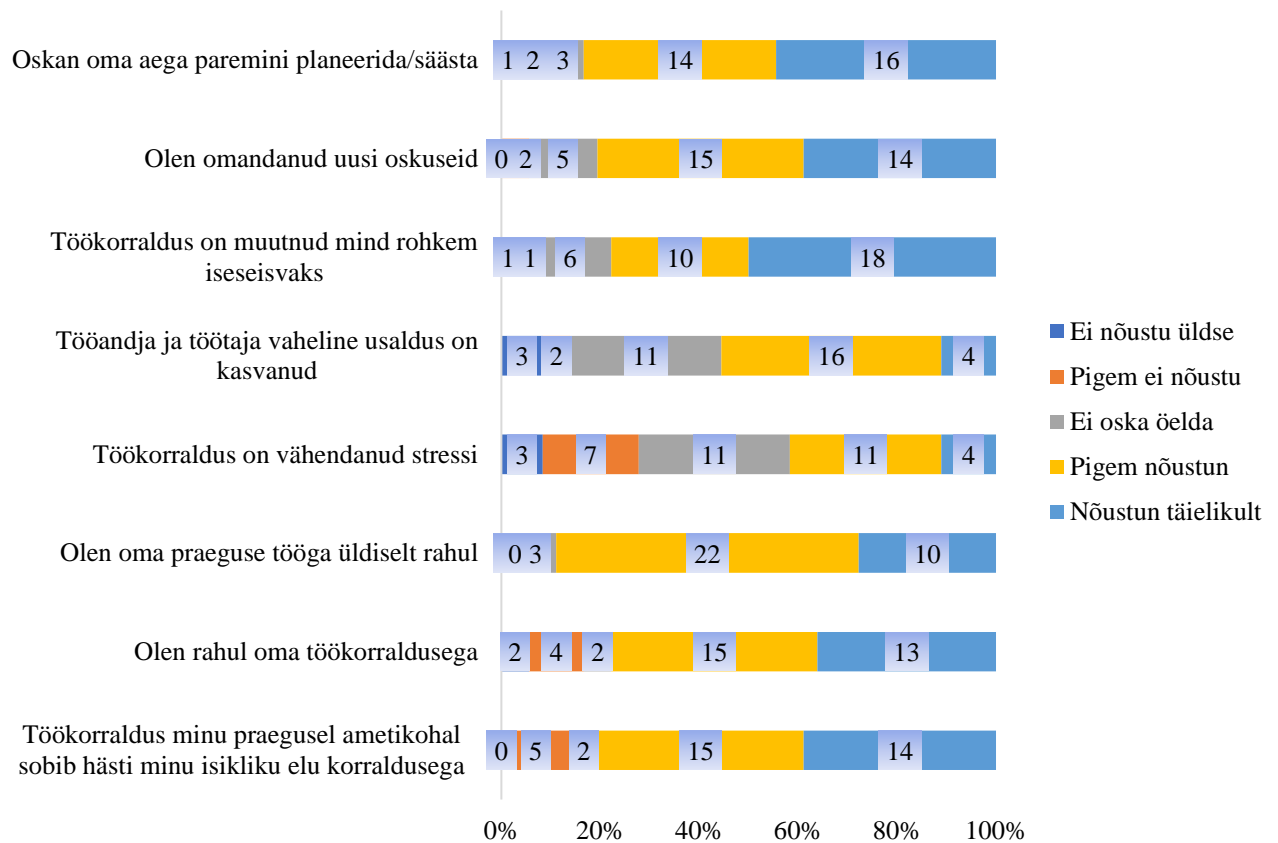
selles ettevõttes üle 10–15.aasta või 35–40.aastat. Järgmine vastaja grupp (14%) omavad 5–10.aastast tööstaaži ning natuke vähem (11%) omavad 25–30.aastat tööstaaži. Kusjuures vastajate hulgas oli kaks gruppi, kes olid omavahel võrdsed (5%) ja kelle töösuhete kestuseks oli 15–20.aastat või üle 20–25.aasta. Kõige väikseim töösuhete kestus ja seda alla ühe aasta on (3%) töötajatest.

Naissoost vastajatest oli kõige vähimaks töösuhete kestuseks alla 1.aasta ja seda 24–aastasel naisel, kelle ametikoht kuulus muu valdkonna alla ja kõige pikem on töösuhe, mille kestvus on 45–40.aastat, kuulub naissoost vastajale, kelle ametikoht on seotud kaubanduse ja müügi valdkonnaga.

Meesoost vastajaid oli antud uuringus vaid 4. Lühem töösuhete kestus oli meeste seas 5.aastat ja seda 37–aastasel vastajal, kelle ametikohaks on infotehnoloogia ja elektroonika valdkond. See eest kõrgeima tööstaažiga vastaja meestest vanuses 39.aastat, on Kaubamaja AS ettevõttes töötanud üle 20.aasta ja seda kaubandus ja müügi valdkonnas. Tulemustest võib järeldada, et töötajad on oma tööandjale lojaalsed, sest töösuhe kestab küllalt pikka aega.

Peale ametinimetuse ja töösuhete uurimist, muutusid küsimused lähtudes teooriast spetsiifilistele paindlikele töövormidele. Empiirilise uuringu raames selgus, et Kaubamaja AS ettevõttes rakendatakse kontoritöötajatele järgmiseid paindlikke töövorme: ajapaindlikkus ning asukohapaindlikkust. Veel kasutatakse paindlikkest töövormidest osaajaga tööd, tähtjalisi lepinguid, libisevat tööaega, vahetustega tööd (summeeritud tööaeg) ja kindaks määratud tööajaga lepinguid ja seda peamiselt klienditeenindajatele. Ettevõttes kasutatakse paindlikku töökorraldust süsteemselt ning planeeritult. Vastajatele esitati küsimused, mis puudutasid nende töökoha ajapaindlikkust ja milline on nende lepinguline tööaeg ehk siis kas töötaja töötab täis- või osalise ajaga või mõnel muul seaduses sätestatud tööaja järgi. Tulemustest selgus, et kaks vastajat naissoost vanuses 29 ja 58–aastat töötavad osalise ajaga kaubandus- ja müügi osakonnas ning ülejäänud vastajad ehk 34 inimest töötavad täistööajaga.

Selleks, et saada paremat ülevaadet ajapaindlikku, asukohapaindlikku ja kaugtöö rakendamise mõjust kontoritöötajate töötulemustele, paluti uuringus osalejatel anda erinevatele väidetele oma hinnangud 1–5 skaalal, kus 1 „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“ (vt Joonis 3).



Joonis 3. Hinnangud ajapaindlikkuse ja asukohapaindlikkuse rakendamise mõjust kontoritöötajatele.

Rohkem kui pooled vastanutest kontori- ja IT-osakonna töötajatest nõustuvad täielikult sellega, et tänu aja- ja asukohapaindlikule töökorraldusele oskavad nad oma aega paremini planeerida ja säästa. Vastanutest 5 töötajat ei osanud oma arvamust selles osas avaldada. Samas märkis üks 54-aastane finants - ehk raamatupidamisosakonnas töötav naisterahvas, et paindlik tööaja korraldus ei ole muutnud tema enda tööaja planeerimist. Kaubandus- ja müügivaldkonnas töötavad naised olid selle töötajaga samal arvamusel, et ajapaindlikku töökorralduse rakendamisel pole ilmnenud muutusi nende tööaja planeerimisel. Oskus paremini planeerida või säästa oma aega aja- ja asukohapaindliku töökorralduse keskvärtuseks saadi ($m=4,2$). Teooriale tuginedes eelistavad ajapaindlikust töötajad, kes soovivad ühildada töötamist õpingutega või pereeluga, tagades samal ajal endale ka sissetulekut. Näiliselt peetakse ajapaindlikkust töörahulolu tagavaks aspektiks aga tegelikult nõuab see töötaja head koordineerimis oskust, sest aega tuleb jagada mitme kohustuse vahel.

Personalijuhi hinnangul aitab aja – ja asukohapaindlikkus kaasa töötajate motivatsiooni suurenemisele. Asukohapaindlikku töökorralduse rakendamisel nõustuvad pooled vastajates, et on omandanud uusi oskusi (m=4,1). Autorite Montreuil ja Lippel (2002) ja Tremblay (2002) arvates kaugtöötajad möönavad, et suurenenud autonoomsuse üks kõrvalmõjudest on suure oskuste ja teadmiste omandamine, sest kaugtöötajad peavad esilekerkivad probleemid lahendama iseseisvalt, samas kui kontoris küsiks nad nõu ilmselt mõnelt kolleegilt. Vastanutest ei täheldanud 43-aastane naine kaubandus- ja müügiesakonnast ning 37-aastane mees infotehnoloogia ja elektroonika valdkonnast, et nende puhul oleks asukohapaindlik töökorraldus aidanud kaasa uute oskuste omandamisele.

Personalidirektori hinnangul kasutatakse paindlikku tööaja korraldust ka teenindajate osas ja tänu sellele on tõusnud teenindajate tööviljakus.

Pooled vastajad leiavad, et tänu aja– ja asukohapaindlikule töökorraldusele on nad muutunud palju iseseisvamaks, kuid üks 54-aastane kaubandus– ja müügi valdkonnas töötav naine sellega ei nõustu ning alla veerandi vastajaist ei osanud sellele oma hinnangut anda (m=4,2). Samas leiti, et kaugtöö rakendamine võib kaasa tuua kulude suurenemise ja muuta töötajate järelevalvet keerulisemaks.

Personalidirektori sõnul muudab erinevate paindlikke töövormide rakendamine töötajaid tööandjale lojaalsemaks. Kõikide kontori– ja IT–osakonna töötajate vastustest selgus samuti, et erinevate paindlikke töövormide rakendamise mõjul, on tööandja ja töötaja vaheline usaldus kasvanud (m=3,4). Üks neljandik vastajaist ei osanud anda hinnangut enda ja tööandja vahelise usalduse kohta ning 3 vastajat, 43-aastane ja kaks 50-aastast naissoost kaubanduse- ja müügiesakonnast, ei nõustunud sellega, et nende usaldus oleks oma tööandja suhtes kasvanud.

Tänu paindlikule töökorraldusele nõustusid enamus vastajad, et nende stressitase on vähenenud. Üle ühe neljandiku vastaja ei osanud anda hinnangut oma stressitaseme suhtes ning 9 vastanut ei nõustu, et praegune töökorraldus oleks aidanud kaasa stressi alandamisele (m=3,2).

Kontori– ja IT–osakonna töötajate hinnangul on nendest enamik töötajaid ehk 32 vastanutest oma praeguse töökorraldusega rahul (m=4,1) ning kõigest kolm töötajat ei osanud seda töökorraldust hinnata. Sama hea hinnangu andsid töötajad oma töökorraldusele aga seal juures märkis neljandik vastajaist, et nemad pole rahul oma

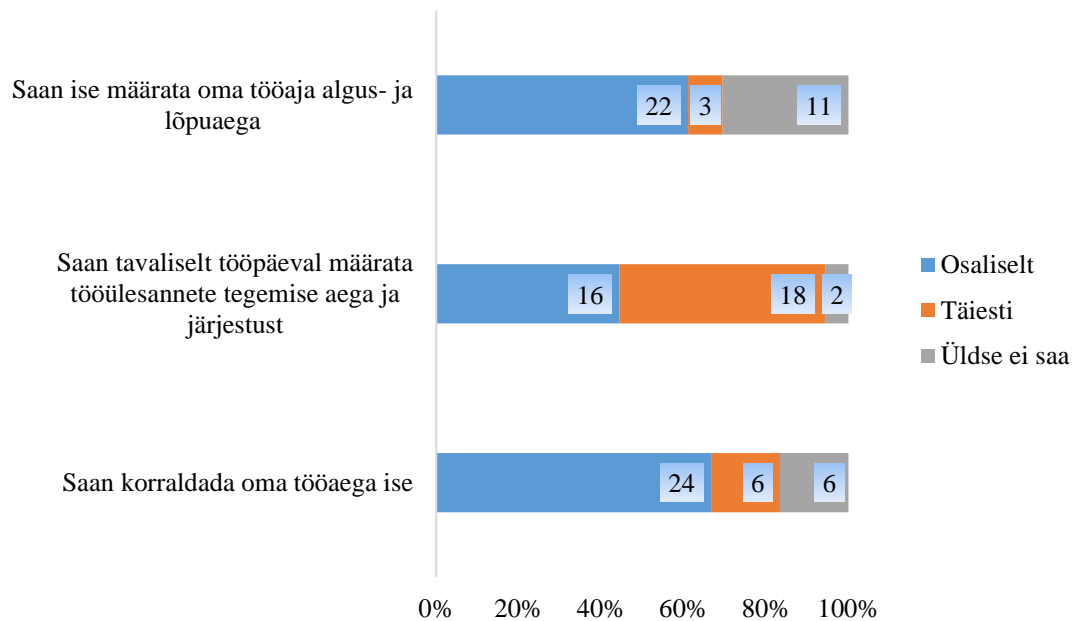
töökorraldusega (m=3,9). Viimaks hindasid vastajad töökorraldust oma praegusel ametikohal ja selle sobivust nende isikliku elu korraldusega. Tulemustest selgus, et enamik vastajad nõustuvad (m=4,1), et praegusel ametikohal olev töökorraldus ei ole probleemiks tegeleda töötajal oma isikliku elu korraldustega. Samas oli ka viie kontoritöötaja puhul see väide ei pea paika ja kaks töötajat ei osanud anda selle kohta hinnangut.

Paindlik töökorraldus võimaldab personalidirektori sõnul laiendada värbamise võimalusi. Pealegi annab säärane töökorraldus organisatsioonile eelise tööjõuturul konkureerimiseks, tõstes asutuse mainet võrreldes konkurentidega.

Lisaks aitab paindlik tööaja korraldus planeerida tööjõu kasutamist töörohketeks ning töövaesemateks aegadeks. Tulemustest nähtub, et paindlike töövormide rakendamine peaks toimima planeeritult ning süsteemselt ja ei peaks olema ainult tublide töötajate privileegiks. Selleks, et kaugtöö töömeetodina toimiks efektiivselt kinnitab ka (Ploomann, 2018), kes on öelnud, et paika tuleks panna reeglistik, määratleda mehaaniliste lahenduste kasutamine ning eelnevalt testida nende töövõimekust. Oluline on, et tehnilisi lahendusi oskaksid kasutada ka need, kes teevad tööd kontoris. Selleks, et kaugtöö oleks tulemuslik tuleks eelnevalt kokku leppida mõõdikud ja eesmärgid.

Personalidirektori hinnangul on raske öelda, kas paindlik töökorraldus võib mõjuda halvasti töötajate omavahelistele suhetele, tekitades probleeme sisekommunikatsioonis, sest töötaja pole pidevalt kättesaadav või võib selleks olla mõni muu põhjus. Tema sõnul on raske anda hinnanguid tööandja usalduse kuritarvitamise kohta või kas töötajad puuduvad tänu paindlikule töökorralduse vähem töökohalt.

Empiirilise uuringu alguses määratlesime vastajate profiili, tööme välja täpsemad ametinimetused või valdkonnad kuhu üks või teine töötaja kuulub, selgitasime välja töösuhete kestuse ning palusime personalidirektoril koos kontori- ja IT-osakonna töötajatega hinnata aja- ja asukohapaindlikku töökorralduse rakendamise mõju. Järgnevalt esitasime küsimusi mis puudutasid ainult ajapaindliku töövormi, et saada ülevaade kontoritöötajate võimalusi määrata oma tööaega, tööülesannete täitmise aega ja järjestust (vt Joonis 4, lk 32).



Joonis 4. Ajapaindlikkust uurivad tegurid

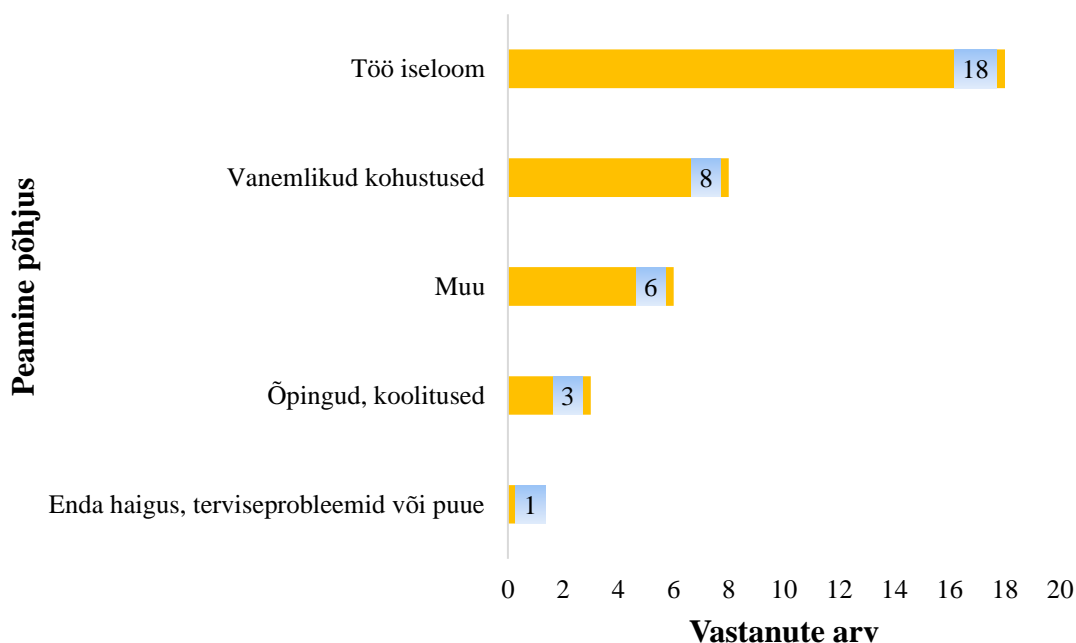
Vastajatest saavad 2 täiesti ise määrata oma tööaja algus- ja lõpuaega, s.o. 39-aastane mees ning 29-aastane naine, kes töötavad kaubandus- ja müügivaldkonnas. 11 vastajal puudub selline õigus ning nad töötavad järgnevatel ametikohtadel: teenindav sektor, kaubandus ja müük, administratiiv/sekretär, finants ja raamatupidamine või muu ametikohal. Ülejäänud (22 vastajat) saavad määrata osaliselt oma tööaega, sealjuures ehitus ja kinnisvara osakonnas töötavad töötajad.

Tööülesannete täitmise aja ja oma ülesannete järjestuse üle on õigus otsustada 18 vastajal, kes töötavad järgmistes osakondades: personali-, finants- ja raamatupidamis, kaubandus- ja müügi-osakond, teenindus-, administratiiv ehk sekretär, ehitus ja kinnisvara, turundus ja reklaami osakond või muu osakond. Kusjuures neist oli selleks täielik õigus 16 naisel ja 2 mehel, kellest üks töötas kaubandus- ja müügiosakonnas ja teine turundus- ja reklaamiosakonnas. Kuid (2 töötajat) ei saa üldse määrata oma tööülesannete täitmiseks aega ega järjestust, nendeks olid 54-aastane naine teenindavast sektorist ning 37-aastane mees IT-osakonnast.

Veel selgus, et ainult kuuel töötajal on täielik õigus iseseisvalt korraldada oma tööaega. Enamus vastajatele (24 töötajal) on antud selleks osaline õigus ja 6 töötajal siiski puudub selleks täielik õigus.

Saades ülevaate kontoritöötajate võimalustest korraldada oma tööaega, määrata tööülesannete tegemise aega ja järjestust, esitasime küsimusi selgitamiseks välja selle

põhjuseid. Põhjused esitati vastajatele valikuliselt, millest vastaja valis endale sobivaima variandi ja märkis selle üles (vt Joonis 5).



Joonis 5. Eelistatud põhjused valida töö algus- ja lõpuaega

Autor The Oxford Handbook of Work and Family (2016) sõnul eelistavad ajapaindlikust töötajad, kes soovivad ühildada töötamist, õpingute või pereeluga, tagades samal ajal endale ka sissetuleku. Analüüsisides Kaubamaja AS kontori- ja IT-osakonna töötajate eelistusi valida töö algus- ja lõpuaega (vt Joonis 5, lk 33) saab järeldada, et see vajadus tekkib enamike (18 vastajat) sõnul **töö iseloomust**, (9 naisel vanuses 23–52.aastat ning ühel meessoost 39.aastasel vastajal kaubandus- ja müügiosakonnast, 3 naissoost vastajal vanuses 52–54.aastat teenindavas sektoris, 2 naissoost vastajal vanuses 28. ja 51–aastat sekretäri ametikohal, 2 naissoost vastajal vanuses 54–aastat finantsosakonnast ning ühel 37–aastasel meessoost vastajal infotehnoloogia ja elektroonika osakonnast.) 8 vastajat on märkinud põhjuseks **vanemlikud kohustused** (8 vastajat), kellest enamik on naissoost (6 vastajat) peamiselt kaubanduse ja müügi osakonnast, ja üks naine finants- ja raamatupidamisosakonnast, ja 2 meessoost vastajat, kelle ametikohtadeks on turundus ja reklaam ning infotehnoloogia ja elektroonika.

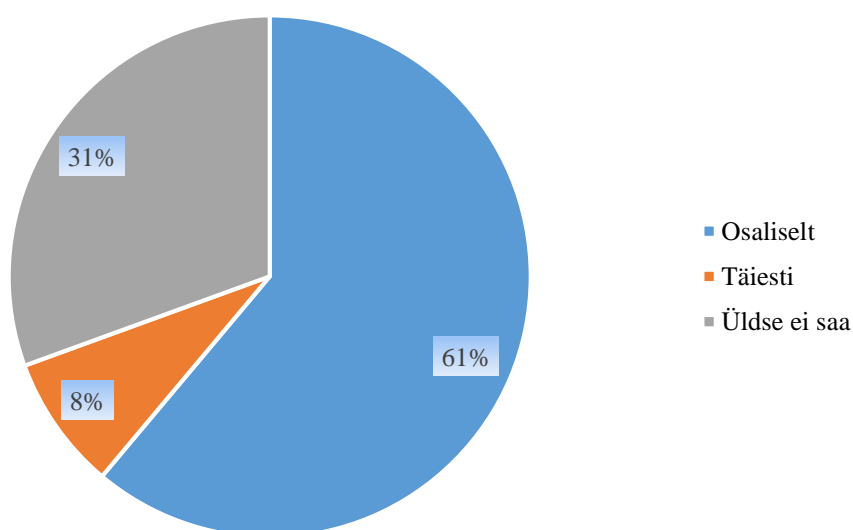
6 vastajal on **muu põhjus** valida töö algus ja lõpuaeg. Põhjused on seotud **isiklike asjade, soovide, mugavama elukorralduse, treeningutega** ja osa märkis ka siin veel **täiendavalt õpingud**.

Veel arvas üks naissoost vastaja (kaubandus ja müügi osakonnast), et kui tööülesanded on täidetud ja rohkem kohustusi pole, ei peaks ootama kontoris kuni tööpäev saab läbi ning saaks sellel ajaga teha teisi kasulike tegevusi. Samas märkis üks 54-aastane naine teenindavast sektorist, et tema ei eelista teha otsuseid ise enda tööaja alguse ega lõpu kohta.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et vajadus valida tööaeg tekib järgmistest põhjustest: **töö iseloom, vanemlikud kohustused, õpingud ning enda haigus, terviseprobleemid või treeningud**.

4.2 Kontoritöötajate hinnangud kaugtöö ja kohapaindlikkusele

Küsitluse kolmandas osas sooviti saada teada, millisel määral rakendatakse kaugtööd ja kohapaindlikkust Kaubamaja AS ettevõttes kontori- ja IT-töötajatele. Selleks palusime märkida vastajatel kuidas saavad nad otsustada oma töötamise asukohta või liikumiste üle. Tulemuste esitamisel on kasutatud sektordiagrammi mis annab uuringu tulemuste kohta ülevaate (vt Joonis 6, lk 34).

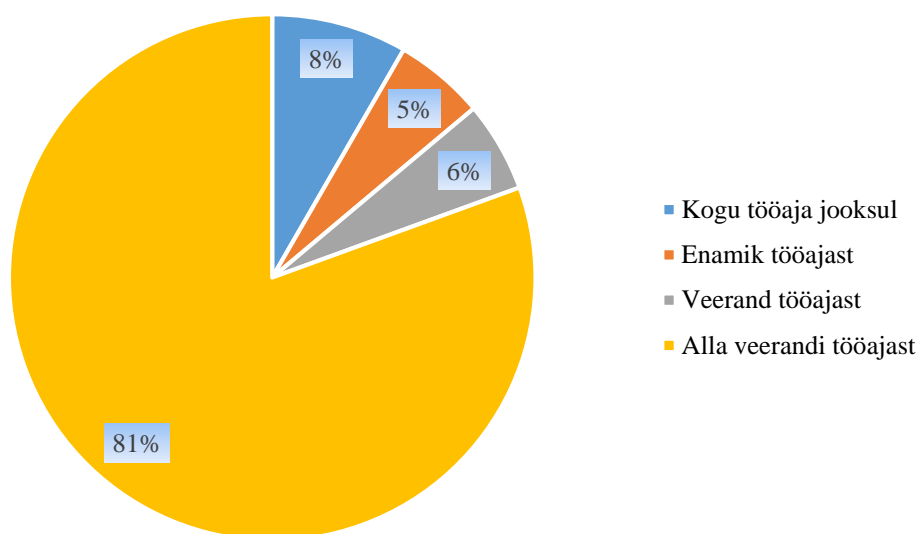


Joonis 6. Õigus otsustada oma töötamise asukohta ja liikumisi

Teoriale tuginedes mõistetakse asukoha paindlikust kui tööandja ja töötaja vahelist formaalset või mitte formaalset kokkulepet, mille kohaselt töötaja täidab talle antud töökohustusi määratlemata ehk töötajale sobivas töökeskkonnas, mis ei hõlma pelgalt tööandja ruumi ja asukohta (The Oxford Handbook of Work and Family, 2016, p. 255). Peamiselt eristatakse selle mõiste all nii kaug- kui ka kodutööd. Kaugtöö puhul täidab töötaja talle määratud ülesandeid väljaspool tööandja ruume. Kaugtööd tehes kasutab töötaja telekommunikatsiooni vahendite abi, milleks on arvuti, internet või muu (Reilly, 2001, p. 28). Kaugtöö ja kodus töötamine on juba muutunud üha tavapärasemaks.

Vaadates joonist selgub, et suurem osa vastajatest (61%) saavad osaliselt teha otsuseid oma tööasukoha või liikumiste suhtes. Samas nähtub, et (31%) töötajatest puudub selleks täielik õigus ja kõigest (8%) vastanutest on oma otsustes täiesti vabad. Valimi järgi võib öelda, et tegelikult rakendub paindlikkus otsustada oma töötamise asukoha ja liikumiste üle vähestel töötajatel ja seda peamiselt järgmistes osakondades: **infotehnoloogia ja elektroonikas, finants ja raamatupidamises ning kaubanduses ja müügis.**

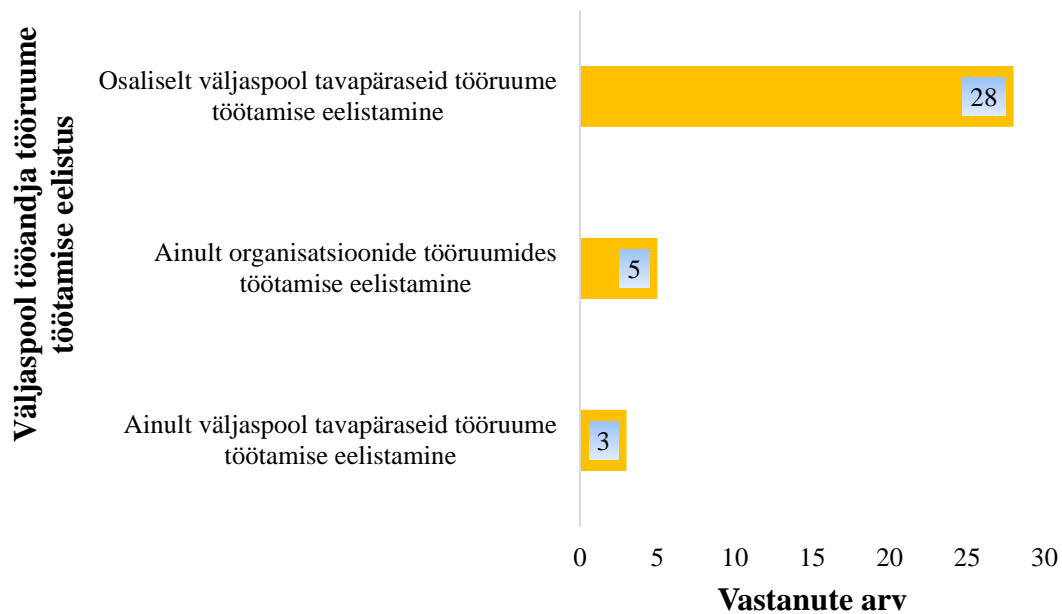
Järgnevalt uuriti valimilt, kas nad on töötanud viimase nelja nädala jooksul väljaspool organisatsiooni tööruume, kas kodus, raamatukogus või mujal, kuhu alla ei lähe tööga seotud käigud (nt kohtumised klientide või koostööpartneritega, komanderingud). Vastustest selgus, et (44%) on viimase nelja nädala jooksul töötanud väljaspool organisatsiooni tööruume ja (56%) vastanutest pole sellega kokku puutunud. Töötajad, kes tegid oma tööülesandeid viimased neli nädalat väljaspool tavapäraseid tööruume, täpsustasid kui suure osa tööajast nad seda tegid. Joonis 7 lk 32, annab ülevaate vastajate vastustest kui suure osa nad oma tööaja kohustustest täideti väljaspool tööandja ruume.



Joonis 7. Tööaja osakaal viimase nelja nädala jooksul töötamisest väljaspool tavapäraseid tööruume

Kõige rohkem töötajatest (81%) ehk alla veerandi oma tööajast töötasid viimase nelja nädala jooksul väljaspool tööandja ruume ja seda järgmistes osakondades: **juhtimine, personal, finants, kaubandus- ja müügi, administratiiv, infotehnoloogia- ja elektroonika, teenindav sektor ja muu ametikoht**. Vastanutest (8%) oli õigus teha tööd kontorist eemal ja seda peamiselt **teenindavas sektoris, muu ametikohal** või 39.aastasel mehel ja 29.aastasel naisel **kaubandus- ja müügi-osakonnast**. Enamiku tööajast täitis oma töökohustusi mujal 47.aastane **mees turundus- ja reklaami osakonnast** ning (6%) vastanutest **kaubandus- ja müügi, ehitus- ja kinnisvara osakonnas** veerand tööajast.

Olenevalt sellest, kas kõigil ametikohtadel oli võimalik viimase nelja nädala jooksul võimalus töötada väljaspool tavapäraseid tööruume, sooviti valimi käest teada, kuidas nad sellesse suhtuksid, juhul kui neil praegusel hetkel ja ametipositsioonil see võimalik pole (vt Joonis 8, lk 37).

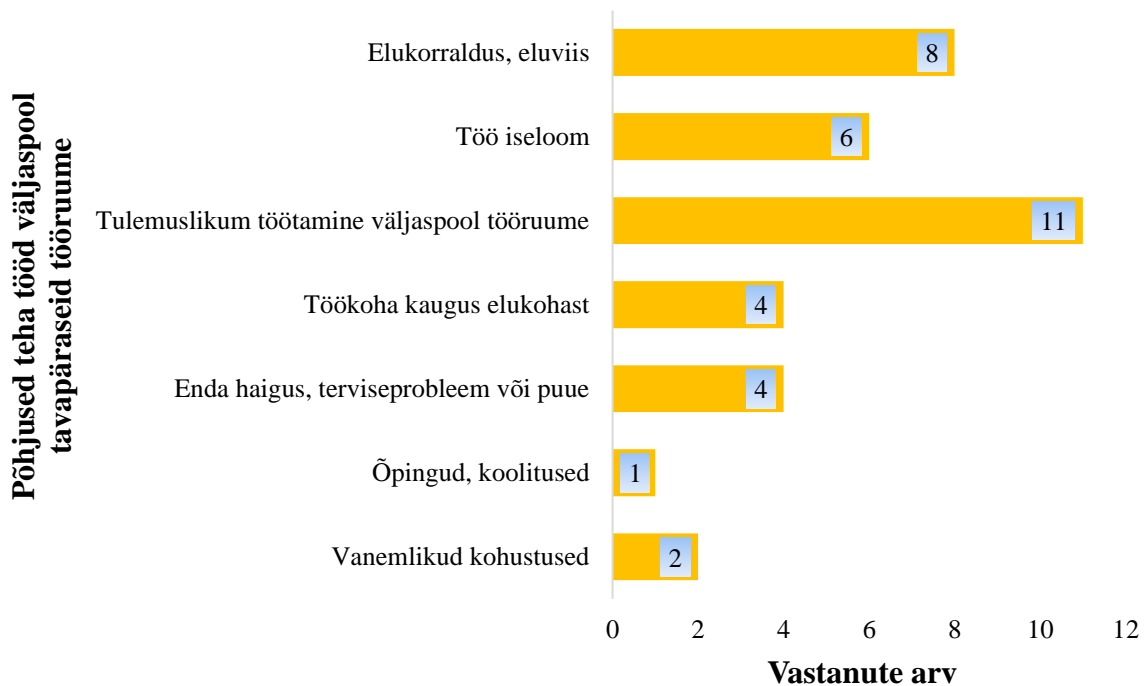


Joonis 8. Töötajate suhtumine töötamise väljaspool tavapäraseid tööruume

Vastajate antud tulemused selle kohta, kuidas nad suhtuvad töötamise väljaspool tavapäraseid ruume, oli üllatav. Need kontoritöötajad, kelle tööülesandeid pole võimalik täita väljaspool tööandja ruume ehk enamus (28 inimest) eelistavad osaliselt teha tööd väljaspool tavapäraseid tööruume. Samas 5 naistöötajat (peamiselt kaubandus ja müügivaldkonnast vanuses 58–aastat) soovivad teha tööd ainult tööruumides. Noored, vanuses 20–28.aastased naissoost vastajad, kes on muul ametikohal ja üks 53–aastane naine (teenindavast sektorist) eelistavad samuti töötada tööruumides. Kõigest 3 vastajat, kellest 2 naist vanuses 20–39.aastat juhtivatel ametikohtadel ja üks mees 39–aastane kaubandus- ja müügi valdkonnast, eelistaksid teha oma tööd väljaspool tavapäraseid tööruume.

Tulemustest nähtub, et kaugtööd rakendatakse või eelistatakse pigem veel vähesel määral. Teooriale tuginedes leiab kinnitust see, et sellist töökorraldust esineb harvem ja seda seepärast, et inimesed pole piisavalt teadlikult ja eelistavad iseseisvate otsuste puhul lähtuda juhtide käsklusest.

Samamoodi nagu ajapaindlikkusega, palusime märkida vastajatel ära põhjused, milleks on neile vajalik kaugtöö. Tegime vastajatele nende valiku võimalikult lihtsaks, andes neile põhjused, miks võiksid nad eelistada töötegemist väljaspool tööandja ruume (vt Joonis 9, lk 38)



Joonis 9. Töötaja põhjused täita oma tööülesandeid väljaspool tavapäraseid tööruume

Analüüsidest saadud tulemusi, siis enamikel vastajatest (11 inimest) on kaugtöö valimise põhjuseks see, et töötamine väljaspool tööruume on **tulemuslikum**. Sellega nõustus 9 naissoost vastajat vanuses 23–53.aastat, (peamiselt kaubandus- ja müügiosakonnast), 1 naisterahvas (juhtival positsioonil) ja üks 37-aastane infotehnoloogia ja elektroonika valdkonnas töötav meesterahvas.

Teine tähtis põhjus kontoritöötajatel eelistamiseks rakendada kaugtööd on seotud **elukorraldusest või eluviisist**. Nii leiavad 8 vastajat, kellest kõige noorim vastaja oli 20-aastane naisterahvas (muul ametipositsioonil) ja kõige vanem naissoost vastaja 52-aastane (kaubandus- ja müügiosakonnast), kaks naissoost vastajat olid finantsosakonnast ja üks vastajast (sekretär). Meestest eelistab seda põhjust 47-aastane turundus ja reklaami osakonnast.

Kolmandaks leiab (6 inimest), et lähtuvalt **nende töö iseloomust** on võimalik teha neil kaugtööd ja seda peamiselt järgnevatel ametikohtadel: kaubandus/müük, teenindav sektor ja administratiiv/sekretär ametipositsioonil. Kusjuures 5 vastajat olid naissoost ja üks vastaja meessoost, kelle ametikoht on seotud kaubanduse ja müügiga.

Võrdselt 4–1 töötajal tekkib vajadus kaugtöö järele kas **lähtuvalt tööasukoha kaugususest** elukohast või **tervisega seotud probleemidest**. Need, kes eelistasid

kaugtööd põhjusel, et tööasukoht on elukohast liiga kaugel, olid kõik naissoost isikud, (personaliosakond, finants/raamatupidamine ja kaubandus/müük). Need, kellel on kaugtöö valimise põhjuseks tervis, töötavad järgmistel ametikohtadel: kaubandus/müük, infotehnoloogia/elektronika, teenindav sektor ja ehitus/kinnisvara. Neist 3 olid naissoost vastajad ja üks 35-aastane meesterahvas, kes töötab infotehnoloogia ja elektronika osakonnas.

Vanemlike kohustuste tõttu on oluline kahel naisel (29-aastaselt ja 34-aastaselt kaubandus ja müügi osakonnast) täita oma töökohustusi kaugtööna.

Samas kõige vähem oli põhjust kaugtööd teha sõltuvalt **õpingutest või koolitustest**, selle märkis põhjuseks üks naissoost vastaja (58-aastane kaubandus- ja müügi-osakonnast.)

Küsitluse lõpus andsime võimaluse vastajate omal soovil teha ettepanekuid või anda kommentaare paindlikumaks töökorralduseks. Oma poolsed kommentaarid esitasid 6 vastajat, kes olid kõik ühisel meelel muuta töökorraldust senisest paindlikumaks. Üllatava tulemusena avaldasid oma ettepanekud peamiselt finantsosakonnas töötavad naisterahvad, üks teenindavast sektorist ja üks kaubandus- ja müügi-osakonnast. Arvestades, et enamik vastajaid olid just kaubandus- ja müügi-osakonnast sai eeldatud, et nemad soovivad teha enim ettepanekuid ja kommentaare töökorralduse osas. Finantsosakonna töötajate sõnul inspireerib kaugtöö võimalus neid enim, tuues põhjusena välja selle, et tänapäeva infotehnoloogia on nii suuresti arenenud, et ligi (99%) tööst toimub arvutis. Telekommunikatsioonivahendeid kasutades pole nende jaoks vahet, kus nad täidavad oma tööülesandeid. Ettepanekul soovisid (50%) vastanutest teha kaugtööd ja (50%) soovis ise oma tööaja üle otsustada. Lisaks aitab selline töövorm neil endil mõista, kas nad tulevad iseseisvamalt toime ja on neile sobilik või mitte, sest kõik inimesed on erinevad aga vähemasti võiks tööandja seda neile pakkuda. Vindloo (2010) kohaselt võimendamaks kaugtöö korralduse potentsiaali peab juhtkond seadma kodus töötamisele organisatsiooni normid ning aitama kaugtöötajatel tasakaalustada tööalaseid ja perekondlikke rolle. Selleks saavad ettevõtted paika panna töönormide reeglid.

Vastajad tõid välja, et ka kontoris töötamisel on omad eelised, sest nii toimub suhtlus kolleegide vahel ja info on paremini kättesaadav. Samas kaugtöö puhul leiavad mõned

vastajad, et inimesed on hulga produktiivsemad, kui saavad teha tööd vaheldusrikkalt ning ise otsustada.

4.3 Järeldused ja soovitused Kaubamaja AS paindlikumaks töökorralduseks tulevikus

Empiirilise uuringu tulemuste põhjal selgus, et Kaubamaja AS ettevõttes rakendatakse paindlikku töökorraldust kõikidele ametikohtadele. Valimist lähtuvalt, kelleks olid ettevõtte kontoritöötajad ja kelle hulgas oli ka infotehnoloogia ja elektroonika osakonna töötajad, rakendatakse enim **kaugtöövormi, s.t** töötajal on võimalik täita oma tööülesandeid väljaspool kontorit, endale meelepärases kohas. Lisaks kohapaindlikkusele rakendatakse neile ka **ajapaindlikku** töövormi, sellisel juhul saavad töötajad ise teha otsuseid seoses oma tööajaga. Ettevõtte on otsustanud paindliku töökorralduse kasuks just seetõttu, et maailm on pidevas arengus ja toimub palju muutusi. Enam ei keskendu juhid ainult oma vajadustele, vaid pööravad rohkem tähelepanu oma töötajatele ja nende vajadustele. Rakendades paindlikkust töötajatele, on tööandjal võimalik ära hoida lisakulutusi, pakkuda klientidele parimat, säilitada asutuse mainet ja pakkuda kõrge kvaliteediga tööjõudu. Samal ajal saavad töötajad tagada endale parema sissetuleku, tunda end vabamalt ja väärtustatuna, leida rohkem aega hobidega tegelemiseks ja tänu sellele töötavad nad efektiivsemalt, mis omakorda võimaldab tööandjal senisest enam teenida kasumit.

Tulemustest selgus, et enamus vastajatest olid naissoost isikud. Kõige enam osales küsitlusel kaubandus- ja müügivaldkonna, finants- ja raamatupidamise ja teenindava sektori osakonnas olevad töötajad. See näitab seda, et nendel ametikohtadel töötavad töötajad, tunnevad enim huvi muuta oma töökorraldust võimalikult paindlikuks.

Samuti on nüüd teada, et kõige enam on ettevõttes üle 1–5.aastase tööstaažiga kontoritöötajaid. Kõige kõrgeim tööstaaž 35–40.aastat on Kaubamaja AS ettevõttes 6 kontoritöötajal. Kõige madalaim töösuhete kestus on ühel naissoost vastajal ja tema on töötanud antud organisatsioonis alla ühe aasta. Pealegi näitab see seda, et töötajad hindavad Kaubamajas töötamist ja on tööandjale lojaalsed.

Uuringust selgus, et enamus töötajatel, kes on peamiselt kaubandus- ja müügi-osakonnast või ehitus- ja kinnisvara osakonnast, on õigus osaliselt määrata enda tööaja algus- ja lõpuaega. Enamus töötajatest, kellel on õigus otsustada oma tööülesannete

täitmise aja ja järjestuse üle, töötavad kaubandus- ja müügi- osakonnas või turundus- ja reklaami osakonnas. Kontoritöötajad, kellel on õigus määrata oma tööaega töötavad samuti eeltoodud ametikohtadel ja see õigus tuleneb neil põhiliselt töö iseloomust või vanemlikest kohustustest. Teised põhjused oma tööaja üle otsustamiseks tulenesid kontoritöötajatel **õpingutest, koolitustest, isikliku elukorraldusest, treeningutest või tervislikest põhjustest**. Selline eelistus näitab, et tööandja paindliku tööaja rakendamisel arvestab töötajate tervise ja õpingutega.

Teooriale tuginedes leiab kinnitust see, et sellist töökorraldust esineb pigem harvem ja seda seepärast, et inimestel puuduvad piisavad teadmised erinevatest paindlikest töövormidest. Tänu sellele lähtuvad töötajad iseseisvate otsuste puhul juhtide käsklusest. Samas selgus, et kaugtööd oleks võimalik rakendada aga töötajad ei tee seda. Pigem esineb kaugtöö kasutamist vähestel ametikohtadel ja ainult neli töötajat ei sõltu juhi otsustest oma töötamise asukoha või liikumise suhtes.

Kaugtööd eelistavad töötajad tõi põhjuseks, et väljaspool tavapäraseid ruume töötamine on tulemuslikum. Kontoritöötajad tõi välja ka selle, et tänu elukorraldusele või eluviisile eelistavad nad teha oma tööd kaugtööna. Pealegi on osadel ametikohtadel võimalik rakendada kaugtööd, lähtuvalt nende töö iseloomust ja seetõttu leiavad vastajad, et ei peaks igapäev kontoris kohapeal käima. Samas oli oluline kaugtöö rakendamine nende vastajatele ja peamiselt naissoost isikutele, kelle töökoht oli nende elukohast liiga kaugel. Osad töötajad eelistasid kaugtööd sõltuvalt oma tervisest ja harvadel juhtudel oli põhjus seotud töötajate õpingutega.

Küsitluses osalenud vastajatel oli võimalik omal soovil teha ettepanekuid või anda kommentaare paindlikumaks töökorralduseks. Oma poolsed ettepanekud esitasid, üks teenindavast sektorist ja üks kaubandus- ja müügi- osakonnas töötav naisterahvas. Nende sõnul inspireerib kaugtöö võimalus neid enim, sellepärast et tänapäeva infotehnoloogia on nii suuresti arenenud, et kõik tööülesanded on võimalik ära teha IKT vahendeid kasutades. Telekommunikatsioonivahendeid kasutades pole nende jaoks vahet kus nad täidavad oma tööülesandeid. Ettepanekul sooviksid nad umbes poole oma tööajast teha kaugtööd. Oluline oli nende töötajate jaoks ka see, et nad saaksid oma tööaja üle ise otsustada ja selline töövorm aitab neil endil mõista, kas nad tulevad iseseisvamalt toime ja on see töövorm neile sobilik või mitte, sest kõik inimesed on erinevad aga vähemasti võiks tööandja seda neile pakkuda.

Kokkuvõtvalt ja töötajate enda soovitude põhjal võib öelda, et just kaugtöö on nende endi eelistatuim töövorm. Samas ei ole praegune olukord ettevõttes sugugi halb, lähtudes uuringu tulemustest, võiks proovida rakendada ka teistele ametikohtadele kontori- ja IT-valdkonna töötajate hulgas suuremat paindlikkust tööaja ja asukoha suhtes. Pealegi võiks ettevõtte pöörata tähelepanu lepingulisele paindlikkusele ning renditööle. Seda seetõttu, et uuringu tulemustest nähtus, et ettevõttes pole lepingulist või renditöö paindlikkust olulisel määral või üldse mitte kasutatud.

Toetudes teoreetilistele lähtekohtadele ja empiirilisele analüüsile, teeb töö autor alljärgnevad ettepanekud Kaubamaja AS personalidirektorile, muuta kontoritöötajate töökorraldust tulevikus senisest paindlikumaks.

1. Organisatsioonis võiks toimuda koolitus- ja nõustamisprogramm kontoritöötajatele, mis hõlmab sissejuhatust kaugtööks, tehnilisi lahendusi, kaugtöö korraldamisest ja juhtimisest, organisatsioonipsühholoogiast st isikuomadused, mis toetavad kaugtöö tegemist, õigusraamistikust tulenevad nõuded lepingute sõlmimisest töökoha- ja ajaga, kulude arvestusest ning infoliikumise korraldamisest ja kaasamisest.
2. Lähtuvalt eelnevast punktist peaks organisatsioon tegema kaugtöö vajaduse- ja teostatavuse analüüsi, milles toimuvad muudatuste planeerimine, elluviimine ja tulemuste hindamine.
3. Tulenevalt töö iseloomust rakendada kontoritöötajatele, kelle töö toimub 99% ajast IKT vahendeid kasutades, kaugtööd. Eeskätt järgmistes osakondades: finants/raamatupidamine, ehitus/kinnisvara, personaliosakond, turundus/reklaam. Eelnevalt on soovitatav teha töötaja isikuomaduste test, hindamaks inimese sobivust iseseisvaks kaugtööks. Testi tulemuste põhjal võiks proovida 3–4 kuu vältel rakendada töötajatele igapäevaselt kaugtööd ja teha siis tulemustest uus kokkuvõte.
4. Kaubandus- ja müügi- osakonna kontoritöötajatele võiks rakendada samuti lühiajalist kaugtööd, kui see on võimalik lähtudes nende tööülesannetest ja kas neid on võimalik täita mobiilselt või muud elektroonilist vahendit kasutades.
5. Ajapaindlikkuse üks võimalusi on, proovida rakendada kontoritöötajatele lühendatud tööpäevad. Näiteks võimaldada töötajal teha tööd 4 korda nädalas ja 8 tunniste tööpäevade asemel 9–10 tundi. Veel on võimalus, et töötaja teeb tööd 5 korda nädalas aga viies päev nädalas on teiste päevadega võrreldes mõned tunnid

lühemad, mis tähendab, et nädala sees on kaks või üks tööpäev tunnikese võrra pikem.

6. Kaubamaja AS võiks kaaluda renditööjõu kasutamist, seda eriti puhkuste või haiguste hooajal, ühtlasi vähendaks selline töövorm värbamis- ja tööjõukulusid. Samuti võimaldab selline töö liik ettevõtjal kiiremini reageerida olukordades kus nõudlus mõne kauba või teenuse järel peaks hüppeliselt kasvama.
7. Ettevõtte võiks konkreetsete lühiajaliste tööde tegemiseks kasutada võlaõiguslike lepingutega töid tegelevaid isikuid.

Kaubamaja AS on võtnud kasutusel paindlike töökorralduse vorme ja juhtidel on sellisest töökorraldusest ka teadmised olemas, kuid töötajaid alles hakkavad sellise korralduse vastu rohkem huvi tundma. Tööandja võiks proovida muuta töökorraldust läbi mitme erineva töövormi ja anda võimaluse töötajal teha tööd talle meelepärasel ajal ja kohas. Selleks, et saavutada efektiivset tulemust läbi paindlikku töökorralduse, peab juht endale selgeks tegema erinevate töövormide tähtsuse, ohud ja millisel juhul neid rakendada töötajatel. Viies läbi uuringuid, mis puudutab töötajate isikuomadusi ja valmisolekut kaugtööks. Tähtis oleks ka teha töötajatele koolitusi, mis annavad ülevaate paindlikest töövormidest, siis mõistaksid osapooled ühiselt, millised positiivsed või negatiivsed aspektid võivad sel juhul tekkida. Pealegi on mõlemale osapoolle tähtis tulemuslikus. Juhtkond soovib suurendada kasumit, vähendada töötajate puudumist tööl ja töötaja soovib tunda end oma tööülesannete otsustes vabamalt, mistõttu kasvab töörahulolu ja töö tegemine on senisest veel efektiivsem.

KOKKUVÕTE

Lähtudes sellest, et maailm on pidevas arengus on ka töötajate vajadused ning arusaam paindlikkust töökorralduses üha enam muutunud. Töötajad on hakanud mõistma, et neil on rohkem võimalusi küsida endale sobivat tööaega või tööasukohta. Pealegi toimub täna suurem osa kontoritöötajate igapäeva tööst telekommunikatsioonikanalite vahendusel, piisab ainult interneti ühendusest ja valikest arvutiprogrammides ning töö saab tehtud sõltumata asukohast. Paindlikke töövorme rakendatakse töötajatele erinevatel põhjustel, eeskätt lähtuvalt töö iseloomust või vanemlikest kohustustest. Laiemalt vaadeldes on võimalik juhtidel läbi paindliku töökorralduse hoida ettevõttes häid töötajaid, mille abil säilib asutuse maine ja on võimalik seeläbi tööjõu kasutamist paremini planeerida. Takistavateks teguriteks paindliku töökorralduse rakendamisel on töö iseloom või seadusandluse jäikus.

Lõputöö teoreetilise osa koostamisel võeti aluseks erinevate teoreetikute määratlusi ja seadusandlust paindlikke töövormidest. Läbi selle selgus, et paindlik töökorraldus on aastate jooksul kõvasti arenenud ja 25.mail 2017.aastal allkirjastati Eesti Ametiühingute Keskliidu ja Tööandjate Keskliidu poolt „*Kaugtöö kokkuleppe*“. Täna on töötajate jaoks hästi oluline aja- ja asukohapaindlikkus ja sellest tulenevalt on ka eelistatuim töövorm kaugtöö.

Esimese empiirilise ülesandena selgitati personalidirektori kaudu ettevõttes kasutatavaid paindlikke töövorme ning nende mõjust. Teise empiirilise ülesandena esitas autor ankeetküsitluse *Connect.ee* keskkonnas kontoritöötajatele, mis puudutas aja- ja asukohapaindlikkust ning hinnanguid nende paindlike töövormide rakendamisest. Lisaks andis töö autor töötajatele võimaluse avaldada oma arvamust ning teha ettepanekuid töökorralduse muutmiseks. Tulemuste esitamisel ning analüüsimisel oli eesmärgiks leida parimaid viise paindliku töökorralduse edasiarendamiseks.

Autori läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et aja- ja asukohapaindlikkust rakendamine kontoritöötajatele tulenes pigem juhtide otsusest. Organisatsioonis pole seni kasutust leidnud renditöö ja vähesel määral on kasutusel lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus. Paindlike töövorme rakendatakse erinevatel põhjustel, eeskätt lähtuvalt töö iseloomust või vanemlikest kohustustest. Kuid põhjustena toodi välja ka õpingud, koolitused, isiklik elukorraldus, treeningud või tervis.

Kontoritöötajad leidsid, et olenemata sellest, kas neil on õigus teha otsuseid oma paindlikku töökorralduse suhtes, on nad tegelikult organisatsioonis töötamisega rahul. Vastajad, kellel tööülesandeid on võimalik täita elektrooniliste vahendite abil, leiavad et nemad võiksid kasutada kaugtöövormi. Tänu kaugtööle on muutunud töötajad iseseisvamaks. Lisaks oskavad nad oma aega paremini planeerida ja säästa. Empiirilises uuringus osalejad tõid välja, et aja- ja asukohapaindlikkuse abil on nende stressi tase langenud. Olulisena tuli välja ka see, et töökorraldus vastajate praegusel ametikohal sobis hästi töötajate isikliku elu korraldusega.

Lõputöö eesmärk täideti ja selgitati välja Kaubamaja AS paindliku töökorralduse rakendamise meetmeid ning nende arendamise võimalusi. Rakendusliku tööna on tehtud järeldusi ja antud soovitusi sihtgrupi lõikes ettevõtte personalidirektorile, et muuta kontoritöötajate töökorraldust tulevikus senisest paindlikumaks. Empiiriline uuring koos lõpptulemustega edastatakse 2020.veebruaris Kaubamaja AS ettevõtte personalidirektorile võrdlemaks seda varasemalt esitatud vaheuuringu tulemustega, et leida sobivam lahendus kõigile osapooltele.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Advantages of Being Flexible in the Workplace. Kasutamise kuupäev: 22.02.2019, allikas America's job exchanges:
<https://www.americasjobexchange.com/career-advice/flexibility-at-work>
- Aigro, M. (21.06.2017). Kasutamise kuupäev: 10.03.2019, allikas Äripäev:
https://www.bestsales.ee/uudised/2017/06/21/kas-paindlik-tookorraldus-teeb-ikka-koik-tootajad-onnelikuks?fbclid=IwAR1TxuyMt5MtD7UfZ_QQ15-D2YaVP0AmBQyjVJeoTX5RtnSEXHEXIJh45Uw
- Anspal, S., & Karu, M. (2007). Paindlikud töövormid Euroopas ja Eestis. *Töö ja pere.Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*, lk 119-162. Kasutamise kuupäev: 01.03.2019.
- Brewster, C. &. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe. Trends*.
- Byrne, J., & Pecchenio, R. (2019). Heigh Ho, Heigh Ho: flexible labor contracts with real option characteristics. *Business Economics*, 25-34. Kasutamise kuupäev: 10.03.2019, allikas
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e8f51aea-7f6e-4e99-8778-0b18e71f5eba%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=135067478&db=bth>
- Ebatüüpilised lepingud, kaitstud töökarjäär, turvaline paindlikkus ja sotsiaalse dialoogi uued vormid.* (10.06.2010). Kasutamise kuupäev: 26.02.2019, allikas Euroopa Parlament:
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2010-0193&format=XML&language=ET>
- Edgell, S. (2012). *The Sociology of work continuity and change in paid and unpaid work* (2 tr., Kd. II). Lodon: Sage Publication Inc.
- Eesti Ametiühingute Keskliit. (07.06.2017). *Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe.* Kasutamise kuupäev: 23.02.2019, allikas
https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/06/07/tana-allkirjastatakse-kaugtoo-kokkulepe?fbclid=IwAR1ltEyzlPrWlqpcQm0ythoEA21fy-itki5KSIWi90jyFE_349IzGQXOdw
- Eesti keele seletav sõnaraamat. (2009). (E. K. Sihtasutus, Koostaja) Tallinn, Eesti. Kasutamise kuupäev: 22.02.2019, allikas
<http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=paindlikkus&F=M>
- Employers. (25.05.2017). Kaugtöö kokkulepe. Kasutamise kuupäev: 01.03.2019, allikas https://www.employers.ee/wp-content/uploads/Kaugtoo_raam-final.pdf
- Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2008/104/EÜ.* (05.12.2008). Kasutamise kuupäev: 18.03.2019, allikas Euroopa Parlament, Euroopa Liidu Nõukogu:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0104>

- Eesti Statistikaamet. (2015). *Tööelu-uuring 2015*. Tallinn: Eesti Statistikaamet.
Kasutamise kuupäev: 28.02.2019, allikas
file:///C:/Users/User/Downloads/TEU2015_ev_ankeet.pdf
- Frontiers Spotlight. (20.02.2019). Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Organizational Psychology*, lk 2-15.
Kasutamise kuupäev: 17.03.2019, allikas
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00505/abstract>
- Grip, A., Fourage, D., Smits, W., & Vries, R. (2012). Flexible Contracts and Human Capital Investments. *De Economist*, 177-195. Kasutamise kuupäev: 03.03 2019, allikas
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=ae18a9a4-3423-43df-8c44-5995eeee20b8%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=74715233>
- Hedges, J. N. (1977). Flexible schedules: problems and issues. *Monthly Labor Review*, 62-65. Kasutamise kuupäev: 03.03.2019, allikas JSTOR:
https://www.jstor.org/stable/41842051?read-now=1&refreqid=excelsior%3A29e95dfaa24462d2eb20a896c9209084&seq=1#references_tab_contents
- Heery, E. &. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. H. (2005). *Sissejuhatus kasvatusteadustesse*. Tallinn: AS Medicina.
- Hoeffling, T. (2003). Working Virtually: Managing People of Successful Virtual Teams and Organizations. Kasutamise kuupäev: 20.03.2019, allikas
https://www.researchgate.net/publication/31756186_Working_Virtually_Managing_People_for_Successful_Virtual_Teams_and_Organizations_T_Hoeffling
- Holbece, L. (2012). *The High Performance Organization. Creating dynamic stability and sustainable success* (2 tr.). Elsevier Butterworth Heinemann.
- Implementation of the European framework agreement on telework*. European Social Partners. Kasutamise kuupäev: 22.03.2019, allikas
http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20on%20telework%20EN.pdf
- International Labour Office. (19.02.2015). Non-standard forms of employment. Geneva. Kasutamise kuupäev: 05.03.2019, allikas
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf
- Juhendmaterjal kaugtöö rakendamiseks*. (21.06.2017). Kasutamise kuupäev: 18.02.2019, allikas Smartwork:
http://wiki.smartwork.ee/index.php?title=Juhendmaterjal_kaugt%C3%B6%C3%B6_rakendamiseks

- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides Juhtumiuuringuu*. CENTAR Eesti Rakendusuuringu Keskus. Kasutamise kuupäev: 08.03.2019, allikas <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2009/03/2009.04.01-Kaugtoo-Eesti-organisatsioonides-loppraport.pdf>
- Kaubamaja. (s.a.). *Ajalugu*. (Kaubamaja) Kasutamise kuupäev: 08.05.2019, allikas Kaubamaja: <https://www.kaubamaja.ee/meist/ettevottest/ajalugu>
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 79-100. Tsiteeritud 11.03.2019.
- Kaugtöö*. (10.11.2016). Kasutamise kuupäev: 22.03.2019, allikas Tööelu: <http://www.tooelu.ee/et/tootajale/toosuhted/paindlikud-toovoimalused/kaugtoo>
- Kaugtöö kokkulepe. (25.05.2017). Tallinn. Kasutamise kuupäev: 27.02.2019, allikas https://www.employers.ee/wp-content/uploads/Kaugtoo_raam-final.pdf
- Kaugtöö liigid*. (13.03.2010). Kasutamise kuupäev: 22.02.2019, allikas Targa Töö Ühing: http://wiki.smartwork.ee/index.php?title=Kaugt%C3%B6%C3%B6_liigid
- Kaugtöö liigid*. (2011). Kasutamise kuupäev: 14.02.2019, allikas Smartwork: http://wiki.smartwork.ee/index.php?title=Kaugt%C3%B6%C3%B6_liigid
- Kaugtöö olemus*. (2011). Kasutamise kuupäev: 14.02.2019, allikas Smartwork: http://wiki.smartwork.ee/index.php?title=Kaugt%C3%B6%C3%B6_olemus
- Koha, K. (2013). *Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel*. Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 22.02.2019.
- Kroemer, A. D., & Kroemer, H. K. (2017). *Office Ergonomics*. Taylor & Francis Group.
- Kroemer, A. D., & Kroemer, K. H. (2016). *Office Ergonomics "Eased and Efficiency at Work"*.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Lauri Leet. (17.01.2017). *Heli Raidve: uus põlvkond otsib paindlikke töösuhteid*. Kasutamise kuupäev: 19.03.2019, allikas Pärnu konverentsid: https://www.konverentsid.ee/juhtimine/2017/01/17/heli-raidve-uus-polvkond-otsib-paindlikke-toosuhteid?utm_medium=article&utm_campaign=button&utm_source=Facebook.com&fbclid=IwAR3q8q57Xwdj5z95LdHDq8stDUDJbLJwzUwayNeCYc huZAs-yqwZ9rvh29Q
- Lin, R., Zhou, G., Liu, A., Lu, H., & Li, T. (17.06.2016). Impact of Personnel Flexibility on Job Shop Scheduling. *Scientific Programming*, 8. Kasutamise kuupäev: 10.03.2019, allikas

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e260c0db-b741-4e82-ae7c-429074d4eaa6%40sessionmgr4010>

- Lindeberg, K., & Noot, H. (13.04.2017). Uued töösuhtevormid versus kehtiv tööõigus. Tsiteeritud 01.03.2019.
- Mihhailova, G. (2009). Virtual work and its challenges and types. *The Business Review Cambridge*, 96-103. Kasutamise kuupäev: 22.03.2019, allikas <http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/B.pdf>
- Miidla-Vanatalu, M. (2014). Töö ja puhkeaeg. *Tööinspeksioon*. Kasutamise kuupäev: 03.03.2019, allikas https://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/Too_ja_puhkeaeg_EST.pdf
- Miidla-Vanatalu, M. (2015). Renditöö. *Tööinspeksioon*. Kasutamise kuupäev: 20.03.2019, allikas https://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/Renditoo.pdf
- Milline on eestlaste unistuste töökorraldus*. (03.01.2017). Kasutamise kuupäev: 28.02.2019, allikas Pärnu Konverentsid: <https://www.konverentsid.ee/uudised/2017/01/03/milline-on-estlaste-unistuste-tookorraldus>
- Milline on ületunnitöö ja öötöö*. Kasutamise kuupäev: 24.02.2019, allikas Jurist: <https://v1.juristaitab.ee/et/toosuhetest/milline-uletunnitoo-ja-ootoo>
- Mis asi on ajatöö ja kuidas see aitab töötajaid motiveerida ning töö efektiivsemaks muuta*. Kasutamise kuupäev: 03.03.2019, allikas Elisa: <https://too.elisa.ee/mis-asi-ajatoo-ja-kuidas-see-aitab-tootajaid-motiveerida-ning-efektiivsemaks-muuta/>
- Naat, E. (2008). *Kaugtöö kojutulek*. Kärdla: Arhipelaag.
- Naelapea, A. (28.08.2006). "Paindlik töökorraldus on Eestis alles algusjärgus". (A. Naelapea, Toim.) *Äripäev*. Kasutamise kuupäev: 25.02.2019, allikas <https://www.aripaev.ee/uudised/2006/08/27/paindlik-tookorraldus-on-estis-alles-algusjargus>
- Promvalds, E. (2009). *Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel*. Sisekaitseakadeemia. Kasutamise kuupäev: 28.02.2019, allikas https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/1363/2009_Promvalds.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paindlik töö*. (2011). Kasutamise kuupäev: 14.02.2019, allikas Smartwork: http://wiki.smartwork.ee/index.php?title=Paindlik_t%C3%B6&fbclid=IwAR2QO1N0qqc3894JIWb9Rz3rsfkqNC7dz0zBgvZG7FX5dI4TbdG7iQhQR9s
- Paindliku töökorralduse võlu ja valu*. (2008). Kasutamise kuupäev: 13.02.2019, allikas Ajakiri Director: <http://www.director.ee/paindliku-tkorralduse-vlu-ja-valu/>

- Pauleen, D. (2004). *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. IDEA GROUP PUBLISHING.
- Plaks, C. K. (2007). Paindlikkus töösuhete õiguslikust vaarepunktist. *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive. Artiklite kogumik*, 163-193, lk 163-195. Tsiteeritud 09.03.2019.
- Ploomann, M. (16.12.2018). *Töötamise uus argipäev - kaugtöö kolm kuldreeglit*. Kasutamise kuupäev: 16.03.2019, allikas Director: https://director.ee/2017/08/01/tootamise-uus-argipaev-kaugtoo-kolm-kuldreeglit/?fbclid=IwAR12LMLUFPPYt_nmRliVr_111upO_8et6X9_cdYrZbfUme3ITj8jq7sQWD4&v=a57b8491d1d8
- Nikulin, A. (2017). *Paindlike töövormide rakendamise võimalused ja kasu ning nendega rahulolu Swedbank AS-i ettevõtete panganduse töötajate hinnangul*. Bakalaureusetöö . Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. Kasutamise kuupäev: 28.02.2019, allikas [file:///C:/Users/User/Downloads/d2cec9446c514e6b893a3443643d2a7e%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/d2cec9446c514e6b893a3443643d2a7e%20(3).pdf)
- Promvalds, E. (2009). *Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel*. Sisekaitseakadeemia. Kasutamise kuupäev: 28.02.2019.
- Recruitment, Retention, and Engagement of a Millennial Workforce*. (2019). London: Rowman & Littlefield Publishing Group.
- Reilly, P. (2001). *Flexibility at Work: Balancing the Interests of Employer and Employee*. England: Gower Publishing Company.
- Renditöötajate ja lähetatud töötajate tervis ja turvalisus*. (2017). Kasutamise kuupäev: 18.03.2019, allikas Tööinspeksioon: <https://www.ti.ee/est/toosuhted-toovaidlus/toosuhted/renditoo/>
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. *Kaugtöö kojutulek*, lk 28-31. Kasutamise kuupäev: 23.02.2019, allikas file:///C:/Users/saluj/Downloads/Kaugtoo_kojutulek.pdf
- Seletuskiri töölepingu seaduse eelnõu juurde*. (10.02.2008). Kasutamise kuupäev: 15.03.2019, allikas Riigikogu: file:///C:/Users/User/Downloads/11_299_seletuskiri_2.pdf
- Standifer, R.-L., & Lester, W. (2017). To see ourselves as others see us. How Preceptions of Generational Diversity Affect the Workplace. *Work Pressures New Agendas in Communication*, lk 65-77. Tsiteeritud 16.03.2019.
- Zackrisson, T. (2007). *Töö-pere ja pere-töö konflikt ja rikastamine: seos otsese juhi toetuse ja tööaja paindlikkusega*. Tallinn: Tallinna Ülikool. Kasutamise kuupäev: 06.03.2019.

- Talves, K. (2007). *Paindlik tööaeg töö- ja pereelu ühitamise teenistuses õhtusel ja öisel ajal töötavate Eesti elanike näitel*. Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 07.03.2019.
- Teichmann, M. (01.08.2014). Psühholoog: lühem tööaeg tagaks parema tulemuse. *Pealinn*. Kasutamise kuupäev: 02.03.2019, allikas <http://www.pealinn.ee/koikuudised/psuhholoog-luhem-tooaeg-tagaks-parema-tulemuse-n19336>
- Teleworking*. (17.05.2005). Kasutamise kuupäev: 22.03.2019, allikas EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>
- The Oxford Handbook of Work and Family*. (2016). London: Oxford University Press.
- Tooding, L.-M. (2007). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Topi, H. (2004). *Supporting telework: obstacles and solutions*. *Information Systems Management, Summer*. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/220630174_Supporting_Telework_Obstacles_and_Solutions
- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges of women and managers. *Women in Management Review*, lk 157-70. Kasutamise kuupäev: 18.03.2019, allikas https://www.researchgate.net/publication/235294118_Balancing_Work_and_Family_with_Telework_Organizational_Issues_and_Challenges_for_Women_and_Managers
- Täna allkirjastatakse kaugtöö kokkulepe*. (07.06.2017). Kasutamise kuupäev: 02.22.2019, allikas Personaliuudised: https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/06/07/tana-allkirjastatakse-kaugtoo-kokkulepe?fbclid=IwAR1ltEyzIPrWlgpcQm0ythoEA21fy-itki5KSIWi90jyFE_349IzGQXOdw
- Tööandjad. (07.06.2017). *Kaugtöö kokkulepe: 10 olulist punkti, millega kaugtöö tegemisel tuleb arvestada*. Kasutamise kuupäev: 15.02.2019, allikas Employers: <https://www.employers.ee/uudised/kaugtoo-kokkulepe-10-olulist-punkti-millega-kaugtoo-tegemisel-tuleb-arvestada/>
- Töölepingu seadus*. (01.07.2009). Kasutamise kuupäev: 18.03.2019, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110012019020>
- Tööst ja psühholoogiast*. (13.08.2013). Kasutamise kuupäev: 24.02.2019, allikas <http://toopsyhhologia.ee/2013/08/paindlik-too-voimalus-nii-tootajatele-kui-toandjatele/>
- Töötingimuste kohandamine renditööl*. (2014). Sotsiaalteaduskond. Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 20.03.2019, allikas https://skytte.ut.ee/sites/default/files/ec/renditoo_raport.pdf

- Vaher, B., & Seeder, K. (2007). *Töö ja pere: paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Kasutamise kuupäev: 15.02.2019, allikas:
file:///C:/Users/User/Downloads/Praxis_Toojapere.pdf
- Vaindloo, K. (2010). Kaugtöö eeldab uutmoodi mõtlemist. *Eesti Innovatsiooniajakiri*. Kasutamise kuupäev: 16.03.2019, allikas
file:///C:/Users/User/Downloads/HEI_2010_18_27_02.pdf
- Võigemast, A. (Toim.). (28.08.2006). *Paindlik töökorraldus on Eestis alles algusjärgus*. Kasutamise kuupäev: 18.02.2019. a., allikas Sekretär.ee:
<https://www.sekretar.ee/uudised/2006/08/28/paindlik-tookorraldus-on-eestis-alles-algusjargus>
- Võlaõigusseadus. (01.07.2002). Kasutamise kuupäev: 16.03.2019, allikas Riigikogu:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/120022019008>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 15.03.2019., allikas
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankeet ettevõtte personalidirektorile

Organisatsiooni nimi:

Töötajate arv teie organisatsioonis:

1. Meie organisatsioonis kasutatakse/on kasutatud paindlikke töövorme?

Jah

Ei

Juhi ja alluva vahelised suusõnalise kokkuleppena, kuid mitte ametlikult

2. Meie organisatsioon on rakendanud järgmisi ajapaindlikke vorme? Valige sobiv(ad)

Osaajaga töö

Tähtajaline leping

Libisev tööaeg

Vahetusega tööd(summeeritud tööaeg)

Kindlaks määratud tööajaga lepingud

Ei ole kasutanud ühtegi eelnimetatud võimalustest

Muu – paun täpsustage:

3. Meie organisatsioon on rakendanud järgmisi kohapaindlikke töövorme. Valige sobiv(ad)

Kodus töötamise võimalus

Kaugtöö

Ei ole kasutanud kumbagi eelnimetatust

4. Meie organisatsioon on kasutanud järgmisi lepingulise paindlikkuse võimalusi. Valige sobiv(ad) vastus(ed)

Töötajate rentimist

Ajutist tööjõudu

Füüsilisest isikust ettevõtja teenuseid

Allhankeid

Ei ole kasutanud ühtegi eelnimetatud võimalustest

Muu – palun täpsustage:

5. Meie organisatsioonis on enim kasutus leidnud järgmised töövormid:

Ajapaindlikud

Kohapaindlikud

Lepinguline paindlikkus

Funktsionaalne paindlikkus

6. Miks rakendatakse meie organisatsioonis paindlikku töökorraldust?

7. Meie organisatsioonis on paindlikke töövormide rakendamiseni jõutud:

Juhtide ettepanekul

Töötajate ettepanekul

Muu – palun täpsustage:

8. Meie asutuses rakendatakse paindlikku töökorraldust süsteemselt ning planeeritult? Valige sobiv vastus

Jah, rakendatakse kõigil ametikohtadel

Ei rakendata

Rakendatakse üksikjuhtumite lahendamiseks

Rakendatakse süsteemselt ainult teatud ametikohtadel (Palun täpsustage):

9. Millised paindlikud töövormid on end enim õigustanud? Palun põhjendage:

10. Millised paindlikud töövormide kasutamine ei õigusta end? Palun põhjendage:

11. Milliseid paindlikke töövorme oleks võimalik meie organisatsioonis tulevikus kasutada? Valige sobivad vastused.

Osaajaga töö

Tähtajaline leping

- Libisev tööaeg
- Vahetustega tööd (summeeritud tööaeg)
- Kindlaks määratud tööajaga lepingud
- Kodus töötamise võimalus
- Kaugtöö
- Töötajate rentimist
- Ajutist tööjõudu
- Füüsilisest isikust ettevõtja teenuseid
- Allhankeid
- Töö jagamine

12. Meie organisatsioonil on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise võimalustest? Valige sobiv vastus.

- Jah
- Ei

13. Mis soodustaks rakendama paindlikku töökorraldust senisest enam?

14. Hinnake paindliku töökorralduse rakendamist skaalal 1-5-ni, kus 1 on „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“. Tõmmake sobivale vastusevariandile ring ümber.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Suurendab töötajate motivatsiooni	1	2	3	4	5
Toob kaasa kulude suurenemise	1	2	3	4	5

Mõjub halvasti töötajate omavahelistele suhetele	1	2	3	4	5
Tekitab probleeme sisekommunikatsioonis (töötaja pole pidevalt kättesaadav või muud probleemid)	1	2	3	4	5
Muudab töötajate järelevalve keerulisemaks	1	2	3	4	5
Peaks toimuma planeeritud ning süsteemselt	1	2	3	4	5
Tõstab tööviljakust	1	2	3	4	5
On eeliseks tööjõuturul konkureerides	1	2	3	4	5
Tõstab asutuse mainet teiste silmis	1	2	3	4	5
Võimaldab paremini planeerida tööjõudu töörohketeks ning töövaesemateks aegadeks	1	2	3	4	5
Toob kaasa tööandja usalduse kuritarvitamise	1	2	3	4	5
Peaks olema ainult tublide töötajate privileeg	1	2	3	4	5
Võimaldab laiemaid värbamise võimalusi	1	2	3	4	5
Vähendab töötajate töölt puudumisi	1	2	3	4	5
Muudab töötajad lojaalsemaks oma tööandjale	1	2	3	4	5

15. Meie organisatsioon on valmis tulevikus senisest enam paindlikku töökorraldust rakendama?

Jah

Ei

Ei oska öelda

16. Kas paindlikku töökorraldust peaks teised ettevõtjad samuti kasutama?

Kindlasti peaksid

Võiksid kasutada

Pigem mitte, praegu kasutab juba piisavalt ettevõtjad sellist töökorraldust

Lisa 2. Küsitlusankeet Kaubamaja AS kontoritöötajatele

Hea vastaja, olen Tallinna Tehnikakõrgkooli neljanda kursuse üliõpilane ja õpin ärijuhtimise erialal. Viin lõputöö raames läbi uuringu paindliku töökorralduse rakendamisest organisatsioonis. Küsitluse täitmine võtab aega mõned minutid. Küsitlus on anonüümne, saadud tulemusi kasutatakse üldistuste tegemiseks.

Ette tänades
Sigrid Salujärv
sigridsr29@gmail.com

1. Mis on sinu ametikoht?

2. Tööstaaž Tallinna Kaubamajas?

3. Töölepingujärgne tööaeg.

Täistööaeg

Osaline tööaeg

Muu (palun täpsusta):

4. Hinnake paindliku töökorralduse rakendamise mõju oma töötulemustele skaalal 1-5-ni, kus 1 on „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“. Tõmmake sobivale vastusevariandile ring ümber.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Töökorraldus minu praegusel ametikohal sobib hästi minu isikliku elu korraldusega	1	2	3	4	5
Olen rahul oma töökorraldusega	1	2	3	4	5
Olen oma praeguse tööga üldiselt rahul	1	2	3	4	5
Töökorraldus on vähendanud stressi	1	2	3	4	5
Tööandja ja töötaja vaheline usaldus on kasvanud	1	2	3	4	5

Töökorraldus on muutnud mind rohkem iseseisvaks	1	2	3	4	5
Olen omandanud uusi oskuseid	1	2	3	4	5
Oskan oma aega paremini planeerida/säästa	1	2	3	4	5

Ajapaindlikkust uurivad küsimused

5. Saan korraldada oma tööaega ise.

- Osaliselt
- Täiesti
- Üldse ei saa

6. Saan tavaliselt tööpäeval määrata oma tööülesannete tegemise aega ja järjestust.

- Osaliselt
- Täiesti
- Üldse ei saa

7. Saan ise määrata oma tööaja algus- ja lõpuaega.

- Osaliselt
- Täiesti
- Üldse ei saa

8. Kas eelistaksid ise valida töö algus- ja lõpuaega?

- Jah
- Ei

9. Mis on peamine põhjus, et eelistad valida töö algus- ja lõpuaega?

- Vanemlikud kohustused
- Õpingud, koolitused
- Enda haigus, terviseprobleemid või puue

Töö iseloom

Muu (palun täpsusta):

Kaugtööd ja kohapaindlikkust uurivad küsimused/väited.

10. Saan ise otsustada oma töötamise asukoha ja liikumiste üle.

Osaliselt

Täiesti

Üldse ei saa

11. Kas oled viimase nelja nädala jooksul töötanud osaliselt või kogu tööaja jooksul väljaspool organisatsiooni tööruume, kas kodus, raamatukogus või mujal. See ei hõlma tööga seotud käike (nt kohtumised klientide või koostööpartneritega, komandeeringud)

Jah

Ei

12. Kui suure osa oma tööajast töötasid viimase nelja nädala jooksul väljaspool tavapäraseid tööruume?

Kogu tööaja jooksul

Enamik tööajast

Veerand tööajast

Alla veerandi tööajast

13. Kuidas suhtud töötamise väljaspool tavapäraseid tööruume? (isegi kui Sinu praegusel ametikohal pole see võimalik)

Ainult väljaspool tavapäraseid tööruume töötamise eelistamine

Osaliselt väljaspool tavapäraseid tööruume töötamise eelistamine

Ainult organisatsioonide tööruumides töötamise eelistamine
Mis on peamine põhjus, et eelistaksid töötada väljaspool tavapäraseid tööruume?

Vanemlikud kohustused

Õpingud, koolitused

Enda haigus, terviseprobleem või puue

Töökoha kaugus elukohast

Tulemuslikum töötamine väljaspool tööruume

Töö iseloom

Elukorraldus, eluviis

Kommentaariid ja ettepanekud paindlikumaks töökorralduseks: