

Alexey Rybakov

TÖÖVORMID, MIS VÕIMALDAVAD TÕHUSALT KASUTADA AJUTISE TÖÖJÕU POTENTSIAALI SUURE HOOAJALISUSEGA TOOTMISETTEVÖTTES

LÕPUTÖÖ

Tehnoloogia ja ringmajanduse instituut
Tootmise ja tootmiskorralduse õppekava
Juhendaja: Ülle Aasjõe

Tallinn 2022

Mina, Alexey Rybakov, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja Ülle Aasjõe (allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud tehnoloogia ja ringmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/59 (kuupäev digiallkirjas).

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Alexey Rybakov

sünnikuupäev: 03.07.1977

annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**TÖÖVORMID, MIS VÕIMALDAVAD TÕHUSALT KASUTADA AJUTISE TÖÖJÕU
POTENTSIAALI SUURE HOOAJALISUSEGA TOOTMISETTEVÕTTES**

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Tallinnas (allkirjastatud digitaalselt, kuupäev digiallkirjas)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. TÖÖSUHETE UUED VORMID.....	7
1.1. Arenguajalooline taust.....	7
1.2. Levimine Euroopa riikides ja Eestis	8
1.3. Uute töösuhete vormide lühikirjeldus.....	12
1.4. Tööstusettevõttesse sobivad uued töösuhtevormid.....	13
1.4.1. Valiku põhjendus.....	13
1.4.2. Juhutöö	14
1.4.3. Töökoha jagamine	16
1.4.4. Tööjõu rent	18
1.4.5. Töötaja jagamine	19
1.5. Järeldus	21
2. TOOTMISETTEVÕTTE PROBLEEMIDE LAHENDAMINE UUTE TÖÖSUHETE VORMIDE ABIL OÜ HOLZ PROF NÄITEL.....	22
2.1. Ettevõtte üldtutvustus	22
2.2. Tootmismahdade hooajaline tõus lisatööjõu kasutamise põhjendusena	23
2.2.1. Hooajalisus, selle põhjused ja omadused.....	23
2.2.2. Tsükli aja arvutamine.....	25
2.2.3. Tööjõu kasutamine jaotus	26
2.2.4. Vajaliku lisatöötajate arvu arvutamine	27
2.2.5. Võimalikud lahendused töötajate tööhõive probleemile madalhooajal	29
2.3. Ettevõtte riskid ja kulud ajutise tööjõu lühiajalisel palkamisel	31
2.3.1. Kulud värbamise ja kandidaatide valiku etapis.....	31

2.3.2.	Kulud ja riskid tähtajalise töölepingu kehtivuse ajal	32
2.4.	Merespetsialistid kui tootmisettevõtte ajutise tööjõu allikas	36
2.4.1.	Vastanute merespetsialistide koguarv ja jaotus	36
2.4.2.	Kõrghooajal saadaoleva merespetsialistide arvu arvutamine	41
KOKKUVÕTE		44
SUMMARY		46
VIIDATUD ALLIKAD		48
LISAD		51
Lisa 1	Tabeli 1 riikide koodid	51
Lisa 2	Holz Prof OÜ juhtide intervjuu küsimused	52
Lisa 3	Küsimustik merespetsialistidele	53

SISSEJUHATUS

Viimase paari aasta jooksul on innovatsioon kõigis tegevusvaldkondades kogus maailmas muutunud peaaegu iga ettevõtte elu lahutamatuks osaks. Kaasaegne majandus on keskendunud suure nõudlusega konkurentsivõimeliste toodete ja teenuste loomisele, uutele tingimustele, mida pakuvad teaduse kiirenev areng ja globaliseerumisprotsesside laienemine. Pidevad muutused rahvusvahelistel ja siseriiklikel turgudel sunnivad ettevõtteid pidevalt otsima võimalusi oma töö tõhustamiseks. Ajaloolise arengu käigus on töö- ja töösuhete süsteem erinevatel ajaperioodidel pidevalt läbi teinud olulisi muutusi. Just nendes suhetes toimuvad uuenduslikule majandusele ülemineku tõttu peamised olulised muutused.[1, lk. 11–12]

Muutuvad demograafilised proportsioonid, tööhõivereformid, migratsiooniprotsessid, tootmistehnoloogiate intensiivne arendamine, automatiseerimine, tehisintellekti kasutamine – kõik need tegurid muudavad loomulikult tööturgu.

Traditsioonilises palgatöömudelis praegu toimuvad muutused toovad kaasa selle, et töösuhted on varasemast oluliselt erinevad. Need muutused on suuresti tingitud tööandjate suhtumise muutumisest töötajatesse, nende väärtuse mõistmisest organisatsiooni jaoks. Edule orienteeritud tööandjad mõistavad, et ilma töötajatesse investeerimata, neile isikliku ja tööalase arengu võimalusi pakkumata on võimatu saavutada maksimaalset tööviljakust, tagada töötajate kaasamine ning kujundada ettevõttest atraktiivset kuvandit tööandjana.[1, lk. 20]

Olukord pandeemiaga näitab selgelt, kui ebastabiilne on praegune tööturg; kuidas ühes maailma riigis aset leidnud sündmused võivad kogu tasakaalu kõigutada ka üsna stabiilsetes ja tugevates majandussüsteemides. Kriis muudab töötamise vorme, see muutub kaugeks, ebastandardseks, kerkivad veebipõhised elukutsed. Tööjõunõudluse struktuur muutub.

Ilmselt asenduvad pikaajalised töösuhted majanduses projektitöö ja töötajate füüsilisest isikust ettevõtjana. Selle põhjuseks on tööstusrevolutsiooni 4.0 raames toimuv järjest aktiivsem äriprotsesside automatiseerimine ja digitaliseerimine. [2, lk. 6]

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on ühe tootmisettevõtte näitel näidata, kuidas uute (mittetraditsiooniliste) töösuhete vormide kasutamine võib tõsta ajutise tööjõu kasutamise efektiivsust. Tööhüpoteesiks on väide, et kaasaegses majanduses on selliseid töösuhete vorme, mis vähendavad iga-

aastase ajutise tööjõu värbamise ja kohandamise kulusid ning võimaldavad selle tööjõupotentsiaali efektiivsem ära kasutada.

Uurimistöö objektiks on teoreetilises osas töösuhete ebatraditsioonilised vormid, praktilises osas tootmismahu hooajalised kõikumised ja ajutise tööjõu kasutamine tootmisettevõttes.. Töös on kasutatud majanduse ja töösotsioloogia mõistete kogumit. Probleemid, mida uuriti töö käigus:

- Kas ettevõttel on vaja palgata ajutisi töötajaid või on hooajalise nõudluse kasvuga toimetulekuks paremaid viise?
- Millised on riskid ajutise tööjõu palkamisel ja ettevõtte kaotus selle ebaefektiivsel kasutamisel?
- Kas uute töösuhete vormide hulgas on mõni, mis võimaldaks kõige tõhusamalt kasutada ajutise tööjõu potentsiaali?
- Kas sellisel töösuhtel on seaduslik alus?

Töö toimub multimetoodika põhimõttel – kasutatakse erinevaid uurimismeetodeid ja infoallikaid. Uurimismeetodid: statistiline vaatlus, analüüs, arvutamine, hindamine, võrdlemine, klassifitseerimine. Andmeallikateks kasutatakse autori enda uuringute ja vaatluste andmeid ning välis- ja kodumaiste ekspertide publikatsioone vaadeldavatel aladel. Samuti on kaasatud küsitlused, intervjuud, dokumendid, akadeemilised ja ajakirjanduse artiklid, statistilised uuringud ja andmebaasid. Praktilise töö käigus saadud andmed esitatakse tabelite, diagrammide ja graafikute kujul.

Peamiseks uurimismeetodiks on CASE STUDY meetod, mis põhineb ühe objekti üksikasjalikule uurimisele suunatud uurimisstrateegial. Selle meetodi valimise põhjuseks oli selle spetsiifilisus, mis võimaldab kitsendada väga laia uurimisvaldkonda kergemini uuritavale alateemale.[3]

Töö struktuur. Töö põhisisu on esitatud 55 leheküljel ja koosneb kahest põhiosast, millest esimene on teoreetiline osa, teine aga uuringute sari ja neis saadud tulemuste analüüs, töös on olemas ka sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu ja lisad.

1. TÖÖSUHETE UUED VORMID

1.1. Arenguajalooline taust

Muutused majanduses, arenenud infotehnoloogiate laialdasem kasutamine koos tootmisprotsesside automatiseerimise kasutuselevõttuga ei saanud muud kui mõjutada tööandja ja töötaja vaheliste suhete olemust. Töö sisu ja olemuse muutumine tänapäevastes tingimustes on eelkõige tingitud ühiskonna üleminekust ühest arenguastmest teise. Varem eksisteerinud traditsioonilised töösuhete vormid ei suuda enam kaasaegse ühiskonna vajadusi rahuldada. Traditsioonilised töösuhete vormid, mis lähevad vastuollu kaasaegse ühiskonna vajadustega, tekitavad töösuhete süsteemi uusi elemente.

Üks organisatsioonide viimaste aastate arengusuundi on optimeerimine. Protsesse, mis lisavad toodetele väärtust ja suurendavad seeläbi kasumit, tuleb võimalikult palju optimeerida. Toetavaid protsesse, mis ei ole seotud lisaväärtuse loomisega, tuleks võimalikult palju vähendada või viia elluviimiseks üle ettevõttevälistele organisatsioonidele. Sageli tehakse seda töösuhete olemuse muutmise kaudu, võimaldades olemasolevaid tööjõuressursse paindlikumalt ja tõhusamalt kasutada. See mõjutab tööturгу. Paljud elukutsed on läbimas muutusi, mis erinevad oluliselt traditsioonilistest. Selle mõtte kontekstis võib mainida viimasel ajal tugeva hoo sisse saanud automatiseerimise ja robotiseerimise protsesse. Asendades rutiinset ja füüsilist tööd, toovad need kaasa nõudluse vähenemise madala kvalifikatsiooniga tööjõu järele, mõjutades nii tööturu struktuuri. Suurem nõudlus on kvalifitseeritud tööjõu järele, kes on suuteline pidevalt arenema õppeprotsessis, omandama uusi oskusi ja olema innovaatiline.

Innovatsioonid, mida rakendatakse kõigis inimtegevuse valdkondades, mõjutavad ka töösuhteid, mille muutumine toob kaasa nende uusi vorme. Töösuhete uute vormide kasutamine võib aktiveerida tootmisprotsesside arengut töötaja ja tööandja vahelise suhtluse muutumisem kaudu, et suurendada inimpotentsiaali kasutamise efektiivsust. Millised on uued töösuhete vormid?

Siin on määratlus, mis on neile antud artiklis "Töösuhete uued vormid: mõistete selgitamine" Dolžhenko R.A.: "Uued töösuhete vormid on muutuste kogum majanduslikes, sotsiaal-psühholoogilistes, õigussuhetes, mis viiakse ellu töötegevuse protsessis erineva tasemega subjektide vahel, levivad tööturule, on seotud algatusvõime, innovatsiooni, loomingulisuse aktiivsusega ja pidev otsimine töösuhete optimeerimiseks ning on suunatud konkreetsete majandusprobleemide lahendamisele, tagades nii inimese, meeskonna kui ka ühiskonna kui terviku kõrge taseme ja elukvaliteedi.“[4]

Sellised traditsioonilistest erinevad töösuhete vormid on maailmamajanduses levinud viimase 20 aasta jooksul. Juba praktikas levivad need üha laiemalt ja võivad tulevikus muutuda populaarsemaks. Nende töösuhete vormide kasutamine võimaldab töötajal paindlikumalt kasutada töö tegemise aega, kohta ja mahtu. Need on sellised töötüübid nagu näiteks lühiajaline või juhutöö, aga ka platvormitöö. Kuid seni moodustavad need kasutatavatest töösuhetest tühise osa ja on traditsioonilistest vormidest oluliselt madalamad. [2, lk. 6]

1.2. Levimine Euroopa riikides ja Eestis

Peamine uuring, mis kajastab uute töösuhete vormide levikut ja kasutamise ulatust Euroopas, on 2020. aastal läbi viidud *Network of Eurofound Correspondents* kaardistamine. Selle töö tulemused (Tabel 1.) kajastavad 2020. aasta andmeid töösuhete uute vormide levimise kohta Euroopa Liidu riikides, Norras ja Ühendkuningriigis.[5, lk. 5]

Kaks digitaalselt võimaldatud töövormi, IKT-põhine mobiilne töö ja platvormitöö, on levinud peaaegu kõigis riikides. Kooskõlas üksikute füüsilisest isikust ettevõtjate ja vabakutseliste arvu kasvutrendiga on ühistöökohti 24 riigis (koostöö-põhine töö). Juhutöö, portfoolio-töö ja töö jagamine on olemas umbes kahes kolmandikus riikides. Veidi enam kui pooltes riikides on tuvastatud töötajate jagamine ja mobiilne juhtimine, mis sobivad kõige paremini kindlates tingimustes, ning ei ole laialdaselt rakendatavad. Vautseripõhised tööd, mis sobivad rakendada samamoodi kindlates tingimustes, on kasutusel kolmandikus riikides. [5, lk. 5–6]

Tabel 1. Uute töösuhetvormide levimus EL-27-s, Norras ja Ühendkuningriigis aastal 2020 (*Allikas: Network of Eurofound Correspondents, 2020 (autori tõlge)*) (riikide koodid vt. Lisa 1)

Riik	IKT-põhine mobiilne töö	Platvormi-töö	Juhutöö	Töötaja jagamine	Töökoha jagamine	Vautseri-põhine töö	Koostöö-põhine töö	Mobiilne juhtimine	Portfoolio tööd
AT	X	X		X	X	X	X	X	
BE	X	X	X	X	X	X	X		X
BG	X	X	X	X	X		X	X	X
CY	X	X	X						X
CZ	X	X	X	X	X		X	X	X
DE	X	X	X	X	X		X		
DK	X	X	X				X	X	X

Riik	IKT-põhine mobiilne töö	Platvormi-töö	Juhutöö	Töötaja jagamine	Töökoha jagamine	Vautseri-põhine töö	Koostöö-põhine töö	Mobiilne juhtimine	Portfoolio tööd
EE	X	X	X				X	X	X
EL	X	X	X		X	X	X	X	
ES	X	X					X		
FI	X	X	X			X	X	X	
FR	X	X	X	X	X	X	X	X	
HR	X	X	X	X	X	X	X	X	X
HU	X	X	X	X	X		X	X	
IE	X	X	X		X		X	X	
IT	X	X	X	X		X	X	X	
LT	X	X		X	X	X	X		X
LU	X			X			X		
LV	X	X	X	X	X		X	X	X
MT	X	X	X		X		X		X
NL	X	X	X		X		X	X	X
PL	X	X	X	X	X		X	X	X
PT	X	X	X	X	X		X		X
RO	X	X	X	X			X		
SE	X	X	X				X		X
SI	X	X	X		X	X	X		
SK	X	X	X	X	X				
NO	X	X	X				X	X	X
UK	X	X	X		X		X	X	X

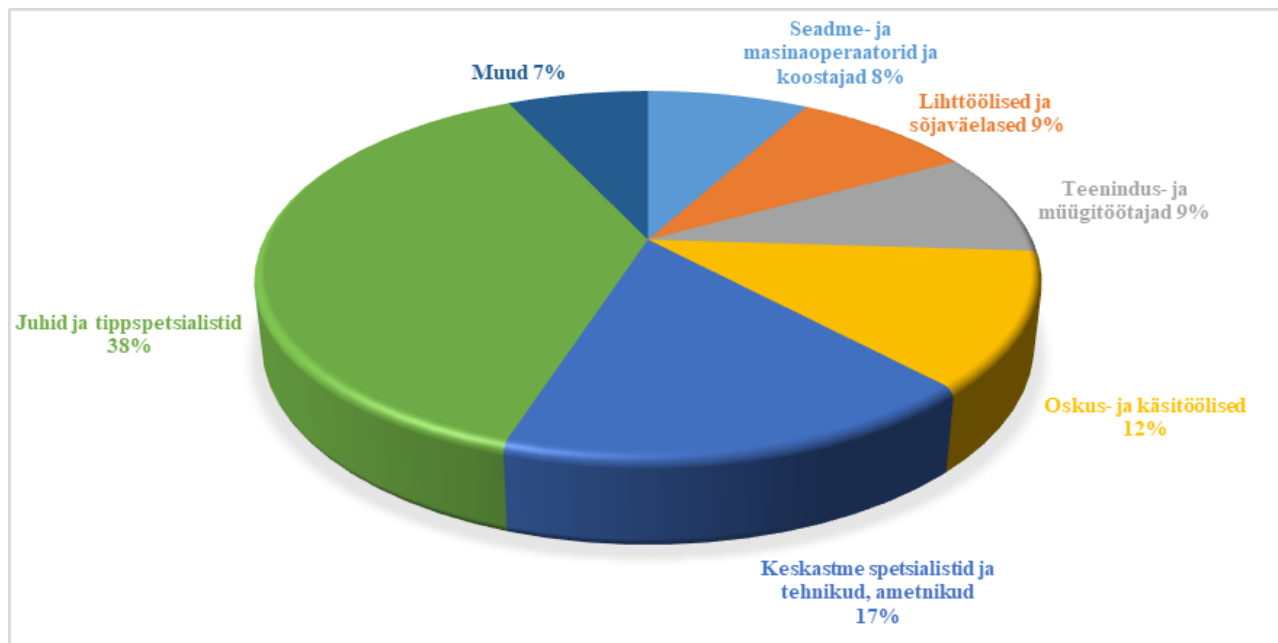
„Euroopas ja Eestis on veel peamiselt levinud traditsiooniline töövorm ehk täistööajaga töölepinguline töökoht ühe töandja juures. Samas leiavad mitme uuringu autorid, et ebatraditsioonilised töövormid, lühiajaline töö ja töö nõudmisel on saamas uueks tööturu normiks.“ [6]

Võib eeldada, et uute töövormide kasutamise osakaal jääb traditsioonilise täistööajaga võrreldes siiski väikeseks. Majanduse valdkondade lõikes on võimalikud siiski üsna suured erinevused, olenevalt tootmisvahendite kasutamisest. Mobiilsed, isiklikud tootmisvahendid (arvutid, sõidukid jne) katavad suurema hulga võimalusi uute töösuhete vormide kasutamisel. Samas on kindla kohaga seotud ja spetsiifiliste seadmetega tööstusettevõtetel ja tootmisel seal kehtivate spetsiifiliste tingimuste tõttu vähem võimalusi kasutada uusi töösuhete vorme. Seetõttu kulgeb üleminek traditsiooniliste töösuhete süsteemilt uutele vormidele tootmisprotsesside olemusest tulenevalt aeglasemalt. [7, lk. 410]

Selles kontekstis pakub huvi Eesti juhtimissektori uuring, mis näitab, et paindlike töösuhte vorme kasutamine Eesti organisatsioonides on viimase 10 aasta jooksul veidi kasvanud. Järgnevalt on esitatud andmed Eurofondi 2016. aastal läbi viidud uuringust:

- „Kaugtöö ja paindlik tööaeg on rohkem kasutusel väiksemates organisatsioonides.
- Suuremad ettevõtted kasutavad enam tähtajalisi lepinguid ja osaaajaga tööd.
- Kaugtööd kasutatakse uuringu andmetel veidi enam kui igas teises organisatsioonis, kuid umbes igas neljandas organisatsioonis kasutab sellist töövormi vaid kuni 5% töötajatest.
- 59,7% organisatsioonidest kasutab tähtajalisi lepinguid, mis viitab organisatsioonide lühiajalise tööjõu vajadusele.
- Ligikaudu igas neljandas organisatsioonis on kasutatud küll töökoha jagamist, kuid puuduvad tõendid töötaja jagamise kohta.
- Eesti organisatsioonidest on ajutisi ja juhutöötajaid kasutanud 48,6%, kuid üldjuhul piirdub nende hulk kuni 5% töötajatest.
- Enam kui pooltes organisatsioonides on üle mindud töölepinguliselt suhtelt ettevõttele teenuse osutamise rollile võlaõigusliku lepingu alusel ehk levima on hakanud ka iseseisva lepingupartneri roll.“[2, lk. 17–18]

Aasta varasem küsitlus paindlike töökorralduste kohta töötajate vaatenurgast kinnitab, et paindlikku töökorraldust kasutavad peamiselt kõrgel kohal olevad töötajad, aga ka töötajad, kellel on rohkem võimalusi iseseisvaks tööks. [2, lk. 18] (Joonis 1).



Joonis 1. Kaugtöö levik Eestis ametialade lõikes aastal 2015 (Allikas: Eesti tööelu-uuring 2015, Sotsiaalministeerium) [8, lk. 11]

Erinevate uute töösuhete vormide levikut Eestis soodustab kaasaegsete kommunikatsioonitehnoloogiate kõrge arengutase. Võrreldes paljude teiste riikidega on Eestil väga hea infotehnoloogiline võimekus kiire interneti ja ühiskonda eristab suhteline arvutioskus. Arenenud suhtluskeskkond annab paindlikud töövõimalused läbi mobiilirakenduste, koostööplatvormide ning juhuslike vabade töökohtade otsimine ajutiseks või lühiajaliseks tööks läbi tööportaalide on üsna kiire ja paindlik. Muutunud on ka arusaam tööst ja eelkõige noorte ootused Eestis töötamisele. [2, lk. 11]

Ka lähiminevikus valitses olukord, kus töötaja töötab ühe tööandja juures alalises töökohas iga päev 40 tundi nädalas. Hetkel hakkab see olukord muutuma. Kõik liigub selle poole, et töötaja ise määrab, kus ja kui palju ta töötab. Ja kui majandustulemus talle sobib, siis vabanenud aja kulutab ta enda arengule. [9] 2017. aasta alguses viis töövahendusplatvormi GoWorkaBit läbi küsitluse Eesti noorte seas. (85% vastanutest olid vanuses 18-32 aastat). See uuring näitab muutusi uue põlvkonna tööootuses:

- 55% püsiv töö
- 24% projekteerimistööd
- 16% töötab kindlas kohas ja ajal
- 5% ei tee tulevikuplaane

ja paindlike töötingimuste osas:

- 55% paindlik graafik palgatõusu asemel
- 10% võimatus paindlikkus kompenseerib palgatõus
- 11% paindlikkus töötingimustes on väärtuslikum kui töökollektiiv, palk, tööhuvi [2, lk. 19]

1.3. Uute töösuhete vormide lühikirjeldus

Uued hübriidsete töösuhete vormid, on esitatud Eurofondi 2020 analüütilises aruandes ja loetletud siinses töös tabelis 1. Nagu näha, on loendis esindatud 9 kõige tüüpilisemat ja levinumat vormi, kuid tuleb silmas pidada, et pealegi nendele vormidele on käibel mitmeid sarnaseid töösuhete reguleerimise vorme ja meetodeid, millel võib suuremal või vähemal määral olla ühiseid jooni nimetatutega.[2, lk. 11]

- IKT-põhine mobiilne töö (ICT-based mobile work) on töökorralduse vorm, mis toimub suhteliselt sageli, regulaarselt või perioodiliselt väljaspool tööandja kontorit, kasutades info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid.
- Platvormitöö (platform work) kasutab veebiplatvormi, mis võimaldab organisatsioonidel või eraisikutel pääseda juurde teistele organisatsioonidele või eraisikutele teatud probleemide lahendamiseks või teatud teenuste osutamiseks tasu eest.
- Juhutöö (casual work) on iseloomulik stabiilse ja pideva töösuhte puudumine ning juhutöö jaguneb lühiajaliseks ja valvetööks, mille üks vorme on nulltunniga leping.
- Koostööpõhine töö (collaborative employment) töösuhete korraldamise vorm vabakutseliste, väikeettevõtjate ja mikroettevõtete koostöö näol tegevuse efektiivsuse tõstmiseks.
- Mobiilne juhtimine (interim management) reeglina tippjuhtide lühiajaline töölerakendamine efektiivsete ärilahenduste leidmiseks ja elluviimiseks.
- Portfooliotöö (portfolio work) tähendab väikesemahulist lepingute sõlmimist vabakutseliste, füüsilisest isikust ettevõtjate või mikroettevõtetega, kes töötavad suure hulga klientide jaoks.
- Töötaja jagamine (employee sharing) hõlmab gruppi tööandjaid, kes palkavad töötajaid ühiselt ja jagavad nende eest vastutust. Töösuhete käigus toimub töötajate ajutine ümberjaotamine ühelt tööandjalt teisele.
- Töökoha jagamine (job sharing) on regulaarne osalise tööajaga töö vorm, kus kaks inimest jagavad tööülesandeid samal täistöökohal ja jagavad tööaegu.

- Vautšeripõhine töö (voucher-based work) tööandja ostab kolmandalt osapoolelt (tavaliselt riigiasutusest) vautšeri, et seda sularaha asemel teenust osutavale töötajale maksta. [5, lk. 4–5]

Lisaks ülaltoodud hübriidsetele töösuhete vormidele tahaksin lisada tööjõu rendi (employee rent). Oma põhiolemuselt on see töösuhete vorm endiselt ebatraditsiooniline, kuigi mitte päris uus, kuna seda on edukalt kasutatud juba märkimisväärselt pikka aega. Seetõttu antakse sellele töövormile siinses uurimistöös oma koht, kuna just tööjõu rent on üks võimalusi suurendada tööjõu kasutamise paindlikkust suure hooajalisusega ettevõttes. „Tööjõu rent maandab tootmisettevõtte tööjõu riske ja võimaldab hoida ettevõttes töötajaid vastavalt vajadusele – tootmise suurenemisel töötajate hulka mugavalt ja kiirelt suurendada ning vaiksematel perioodidel vastavalt vajadusele vähendada.“[10]

1.4. Tööstusettevõttesse sobivad uued töösuhtevormid

1.4.1. Valiku põhjendus

Paljud ettevõtted kasutavad mittestandardset tööd, et rahuldada konkreetseid lühiajalisi tööjõuvajadusi, näiteks ajutiselt äraoleva töötaja asendamine, hooajalistest järskudest nõudlusest tingitud lühiajaliste vajaduste rahuldamine, nädalavahetuse vahetuste katmine või äsja palgatud töötajate hindamine enne tööjõule tähtajatu lepingu pakkumist. Ettevõtte otsust kasutada mittestandardseid töövorme mõjutavad tavaliselt ettevõtte spetsiifilised omadused, nagu suurus, tegevusala ja tööjõu oskuste tase. Lisaks võivad ettevõtted eelistada mittestandardseid korraldusi, kuna need võivad pakkuda suuremat paindlikkust personalile ja kulude eeliseid.[11, lk. 157–158]

Samas määravad erinevad tööjõuvajaduse sisendandmed, millised konkreetsete töösuhte vormid oleksid püstitatud ülesannete lahendamiseks optimaalsed.

Arvestades, et käesolevas töös allpool esitatud juhtum käsitleb ajutiste tööliste otsimist tootmisprotsessides osalemiseks tööandja territooriumil, kus kasutatakse poolautomaatset ning käsitsitööd, valisin välja uued, minu ülesannet rahuldavad töösuhte vormid. Töö toimub tööandja tootmishoones, seega ei vasta minu valikukriteeriumidele selline töö, mis eeldab töökohast eemal olekut või on sisuliselt huvirühmade suhtlusvahend. Sel põhjusel loobun ka IKT-põhisest mobiilsest tööst ning platvormitööst. Uuritav juhtum hõlmab konkreetsete tööülesannete täitmist vastavalt tootmisprotsessile, mistõttu mulle ei sobi ka sellised vormid nagu koostööpõhine töö, portfooliotööd ning vautšeripõhine töö. Kuna vabu töökohti leidub vaid tootmistööliste, seega eemaldan ka mobiilse juhtimise võimalike

valikute hulgast. Nüüd on minu vajadustele vastavate potentsiaalsete töösuhete vormide loetelu kitsendatud 4 sellise tööjõuvormini; - juhutöö, töötaja jagamine, töökoha jagamine, tööjõu rent -, mida saan kasutada ajutise tööjõu kasutamise efektiivsuse tõstmiseks. Edasises vaadeldakse neid üksikasjalikumalt.

1.4.2. Juhutöö

Juhutöö on selline töö, mille puhul töösuhe ei ole stabiilne ja pidev ning tööandjal ei ole kohustust töötajale regulaarselt tööd anda, vaid ta võib talle vajadusel helistada.[5, lk. 25]

Seda tüüpi töösuhet on Euroopa majanduses juba pikka aega käibel olnud, nii et seda võib teatud määral omistada uutele töösuhete vormidele. Positiivne mõju tööturule on seotud täiendavate töövõimalustega, näiteks üliõpilased, kes peavad pühendama suurema osa aastast õppimisele, kuid kes saavad suvisel koolivaheajal hooajatöödel osaleda. Juhutöö annab kogemusi ja oskusi noortele, keda on võimalik värvata ajutisele tööle kas lühikeseks ajaks või vähese osaaajaga tööga pikemaks ajaks. Sellise isikliku töökogemuse omandamine pakub täiskasvanuikka jõudvale inimesele praktilised töösuhete oskused, kasulikud kontaktid ja info tootmisprotsesside käigu kohta ning võib saada aluseks hilisemas tööelus. Juhutöö kasutamisel on märkimisväärne potentsiaal vähemhõivatute, sh töötute tagasitoomiseks tööturule ja tööharjumuste säilitamiseks. [2, lk. 102]

Juhutöö on iseloomulik stabiilse ja pideva töösuhete puudumine ning juhutöö jaguneb lühiajaliseks ja valvetööks, mille üks vorme on nulltunniga leping.

- Lühiajaline töö tähendab seda, et tööandja kutsub töötajaid täitma konkreetset ülesannet kas konkreetse projekti raames või tootmismahdade hooajaliste kõikumiste ajal. Praktikas tähendab see seda, et tööandja koostab ootenimekirja teatud hulst potentsiaalsetest töötajatest, kellega võetakse ühendust tootmisvajaduse korral, kui seda nõuab suurenenud töökoormus. Töötajate töölerakendamist iseloomustab sel juhul tähtajaline periood, mis hõlmab kas teatud hulga töö tegemist või teatud arvu tööpäevade täitmist. Lühiajalise töö kõige levinum vorm on hooajatöö, mille puhul töötajat rakendatakse töödele, mis tavaliselt ei nõua kõrget oskuste taset ja väljaõpet. Samas on lisatööjõu vajaduse perioodid ette teada, mis võimaldab potentsiaalsete töötajate hulgast valida vajaliku hulga ajutisi töölisi ja mis võimaldab katta tootmismahdade kasvu. [5, lk. 25]

2015. aastal läbi viidud Eesti tööelu uuringust selgus, et võrreldes teiste EL-i riikidega kasutatakse tähtajalise töölepingu alusel renditööjõudu suhteliselt harva. Euroopas oli see näitaja 11% ja Eestis vaid 3%. Samuti erineb töötajaga tähtajalise töölepingu sõlmimise põhjus. Eestis ei ole selleks eelkõige majanduslikel põhjustel vajadus ajutiste töötajat palgata, vaid pigem tööandja ebakindlus tähtajatu lepingu vajaduse suhtes. Nii vastas 34% vastanutest. Muud põhjused olid: alalise töötaja asendamine lapsehoolduspuhkuse ajal (20%), lühiajaline või projektitöö (11%), muu põhjus (18%). [2, lk. 110]

- Väljakutsel tööga kaasneb pidev töösuhe tööandja ja töötaja vahel, kuid tööandja ei anna töötajale alaliselt tööd. Vajadusel kaasab tööandja töötaja konkreetse töö, projekti või tellimuse täitmiseks. On nii töölepinguid, kus on määratud minimaalne ja maksimaalne töötundide arv, kui ka nn nulltöötundide lepinguid, mis ei määra minimaalset töötundide arvu ja tööandjal pole kohustust töötajale kunagi helistada. Samas nulllepinguga töötajate ooteaegu tavaliselt ei tasustata, kuid nad peaksid olema kättesaadavad, kui tööandja seda vajab. Olenevalt isiklikest tingimustest võib töötajaid teavitada kas vahetult enne töö algust või kauem, mis jätab töötajale igal juhul vähe võimalusi ülejäänud tegevust planeerida. Sellised töösuhted võimaldavad tööandjal vajadusel moodustada töö tegemisega seotud töötajate reservi. Töötajale sobib selline töösuhe pigem lisatööna põhitöökoha kõrval.[12, lk. 11–12]

Tundub, et see on eriti levinud sektorites ja ametites, mida iseloomustavad nõudluse ja sellest tulenevalt töökoormuse kõikumised. Näiteks on põllumajandus, turism, hooldus, jaemüük ja meelelahutus. Ajalise arengu osas märgitakse, et juhutöö on tundlik majandustsükli suhtes ehk kasutatakse seda eelkõige majanduslikult rasketel aegadel.[5, lk. 26]

Üldjuhul pakub juhutöö tööandjale suurt paindlikkust ja töötajatele madalat turvalisust. Tööandja jaoks on lühiajaline töötamine üks võimalus ajutisi tööjõuvajaduse muutusi tasandada. Lisaks võib lühiajalisest tööst saada hüppelaud pikemaajalisel töösuhtel, kui töötaja on töös hea ja tema oskusi nõutakse ettevõttes juba püsivalt. Samas võib vajadus pakkuda lühiajalistele töötajatele piisavalt kvaliteetset, kuid lühiajalist koolitust, olla oluliseks takistuseks selle töövormi laialdasele kasutuselevõtule. Töötajate sagedane vahetus toob kaasa vältimatuid riske ja kaotusi töökohal kohanemisel ning võib mõjutada töö kvaliteeti. Seoses töökoha ajutisusega viibimisega saavad ajutiste töötajad tootmisülesannete täitmise jooksul tavaliselt vähem koolitust ja võimalust edasi areneda. Juhutöö võib aga olla teatud kategooria töötajate, näiteks

noorte või koondatud töötajate jaoks hüppelauaks tööturule sisenemisel ja väärtusliku töökogemuse omandamisel. Arvatakse, et juhutöö võib tööturgu ümber struktureerida mittestandardsete töövormide suurema aktsepteerimise suunas ja aidata kaasa tööturu killustatusele. Projekti- ja hooajatöö üha suureneva kasutamise tõttu seisavad tööandjad ja töötajad silmitsi küsimusega, kuidas pärast pikka pausi tööd jätkata. Näiteks sooviksid paljud tööandjad sõlmida järgmiseks hooajaks hooajatöö edukalt läbinud töötajaga siduvama kokkuleppe, kuid pole leidnud selleks lepingulisel alusel võimalust. [2, lk. 102,122,127]

Seadus ei defineeri juhutööd kui sellist, soovitades kasutada ajutise töö puhul kehtivaid seadusi. See ebakindlus on tingitud asjaolust, et juhutöö sisaldab sageli mitut tüüpi töösuhete tunnuseid. Näiteks võib see hõlmata tähtajalist tööd, osalise tööajaga töötamist ja mitmepoolseid töösuhteid (nt renditöö). [12, lk. 11–12]

„Kehtiva Eesti õiguse järgi on võimalik pooltel lühiajalises töölepingus ajutiseks tööks kokku leppida tähtajalise lepinguna TLS § 9 lg 1 mõttes. Lühiajalises töölepingus on regulaarseks tööks on ka võimalik antud sätte järgi kokku leppida, seda nii tähtajatu kui tähtajalise lepinguna ning lisaks saavad pooled kokku leppida, et tööaeg on TLS § 43 lg 1 alusel osaline. Mõlema lühiajalise töölepingu puhul kohalduvad TLS-ist tulenevad õigused ning kohustused ja tööd tegevatel isikutel on töötaja staatus.“ [2, lk. 113]

Suutmatust sõlmida töötajaga siduvat lepingut regulaarseks töökohale naasmiseks hooajalise tootmise kasvu ajal muudab uue töövormi tegelikult juba tuttavaks tähtajalise lepinguga tööks. Seega kaob töösuhete deklareeritud paindlikkus ja kaob selle konkreetse vormi kasutamise atraktiivsus ettevõtte probleemide lahendamiseks ajutise tööjõu tõhusa kasutamisega.

1.4.3. Töökoha jagamine

„Töökoha või ka tööaja jagamine tähendab sellist töövormi, mille raames tööandja võtab tööle reeglina kaks töötajat, kes täidavad ühe täistööajaga ametikoha. Töökoha jagamise mõte on selles, et tagada töötajate alatine olemasolu täistööajaga töökohal, isegi kui ei leita kedagi, kes tahaks üksinda täistööajaga töötada.“[13]

See vorm seisneb iga töötaja igapäevases, kuid lühema aja jooksul töökorralduses, kusjuures päevane tööaja kogumaht on täistööpäev. Tööjaotuse süsteem võimaldab ilma lisakuludeta suurendada töö

intensiivsust, vähendada töölt puudumisi, tagada personali vahetatavus ja hoida kvalifitseeritud töötajaid. Osalise töötajaga töökorraldus, mis iseloomustab tööjaotust, võib aidata anda töötajatele vajalikku paindlikkust tööturule sisenemiseks või parema töö- ja eraelu tasakaalu saavutamiseks. See näib olevat eriti kasulik, kui kombineerida tööd hooldamise, hariduse ja koolitusega või tööelu lõpus. Selle töövormi eelised on seotud suuremate võimalustega kaasata kvalifitseeritud inimesi; kvalifikatsioonitaseme tõstmine kogemuste ja teadmiste vahetamisel; lihtsustatud töökorraldusega ühe töötaja puhkuse või haiguse korral; võimalus pikendada tööpäeva pikkust ilma ühe töötaja töötundide koguarvu suurendamata. Selle praktika eeliseks võib pidada nende töötajate juurdepääsu tööturule, kellel puudub võimalus täiskohaga töötada, ja see mis suurendab saadaolevate tööjõuressursside hulka. [5, lk. 39]

Maailmapraktikas on kolm tööjaotuse vormi:

- töötajate ühisvastutus – olukord, kus kaks töötajat vastutavad ühiselt ühe täistööpäeva eest ja on töös omavahel asendatavad;
- jagatud vastutus – olukord, kus kaks töötajat jagavad sama tööd ja jagavad vastutust projekti lõpuleviimise või kliendi probleemi lahendamise eest. Nad täidavad eraldi iseseisvaid funktsioone, kuid võivad vajadusel üksteist asendada;
- iseseisev vastutus - olukord, kus kaks töötajat täidavad täiesti erinevaid ülesandeid, kuid juhtimise seisukohalt töötavad nad samal töökohal, samas üksuses. Aga tegelikult on nad kaks teineteisest sõltumatut osalise töötajaga töötajat.[14]

Tööjaotus võimaldab töötajatel töövõimet tõhusalt taastada vabal ajal ning sellest tulenevalt suureneb ka motivatsioon kõrge tootlikuks tööks. Uue töökorralduse vormi juurutamise tulemuseks on kaadri volavuse vähenemine. See uus lähenemine suurendab töötajate seotust ja sellest tulenevalt töötajate lojaalsust. Iga organisatsioon püüdleb arengu poole ja selleks peavad töötajad oma ametialaste kohustuste piires olema loomingulised, kuid seda on väga raske teha, kui töötaja on olnud pikka aega hõivatud eripalgalise mitmekülgse tööga. Ühelt tegevusliigilt teisele üleminekul võib tööaeg kaotsi minna (statistika järgi väheneb tööviljakus kuni 15%). Töös on palju ebamõistlikke pause, töös kasvab vigade tõenäosus, ebaratsionaalseid tegusid või otsuseid tajutakse üha nõrgemalt. Puudub soov võidelda puudustega ja neid parandada. Kuid tööjaotuse kasutuselevõttuga on töötaja rohkem keskendunud oma ametiülesannete täitmisele, raisates vähem aega asjata.[15]

Osalise tööajaga töötamist ja töökoha jagamist võib vaadelda kui tööjõu efektiivsema juhtimise meetodit, mis võimaldab palju tulusamalt kasutada keerukaid kalleid seadmeid, tõsta toodete konkurentsivõimet läbi töökorraldust muutes.[5, lk. 39]

Euroopas, sealhulgas Eestis, puudub konkreetne õiguslik raamistik töö jagamiseks; selle asemel kehtivad siin osalise tööajaga töötamise üldisemad sätted. Tegelikult on tegemist kahe osalise tööajaga töölepingu kombinatsiooniga. Pooled võivad vabalt kokku leppida täistööajast lühemas tööajas, sel juhul on tegemist osalise tööajaga. Iga potentsiaalse töötajaga tööülesannete täitmise aja läbirääkimistel on võimalik olemasolevate õigusaktide alusel moodustada töökoha jaotus.

1.4.4. Tööjõu rent

Personalirenti selle tänapäevases tähenduses on juba raske seostada uute töösuhete vormidega, kuna ajutise renditööjõu kasutamine on 20. sajandi viimastel aastakümnetel paljudes maailma riikides kiiresti kasvanud.

Lisaks olulisele kvantitatiivsele kasvule on renditööbüroode ettevõtlus kasvanud "kvalitatiivselt" ka pakutavate kutsealade valiku ja täidetavate funktsioonide poolest. Nagu selgitavad majandusgeograafid Nick Theodore ja Jamie Peck: "Tööstus on liikunud ajutise personali tarnijalt, kes pakub lühiajalist katmist ettenägematute olukordade jaoks, nagu rasedus- ja sünnituspuhkus ja hooajalised nõudlus hüpped, süstemaatilisemale ja püsivamale funktsioonile, muutudes vahendajaks ettevõtete personaliosakondade ja tööjõutarnijade vahel üha rohkemates tööstusharudes ja kutsealadel.[11, lk. 87]

See töösuhete vorm on muutunud väga populaarseks Põhjamaades ja Lääne-Euroopa riikides (3-5% kõigist siin sõlmitud töölepingutest on rendilepingud), kuid Eestis jääb see peaaegu taotlemata. Samas kasutavad Eestis tööjõurendi süsteemi peamiselt rahvusvahelised ettevõtted. [16]

Üldiselt koguvad personalirendi valdkonna teenused nii üksikute töökohtade täitmiseks kui ka tervete funktsionaalsete üksuste palkamiseks järk-järgult populaarsust ja on muutumas aina populaarsemaks professionaalsetele personalilahendustele spetsialiseerunud ettevõtete seas. Võib-olla on seda teenust mõttekas kasutada olukorras, kus ettevõttel ei ole piisavalt sisemisi ressursse personali valikuks ja administreerimiseks või kui ettevõtja otsib lisatöötajaid, kuid ei saa neid alalisele tööle palgata. Põhjuseks võib olla ebakindlus majandusolukorras või tellimuste arvu kõikumine, aga ka siis, kui ettevõttes napib teatud kvalifikatsiooniga töötajaid, kuid personalitabelis pole neile töökohti ette nähtud.[16]

Tööjõurent on kolmepoolne suhe. Kui traditsioonilises töösuhtes on suhtlus vaid tööandja ja töötaja vahel, siis töötaja rendilepingut kasutades lisandub veel rendiagentuur. Tööandja on just rendiagentuur, kes sõlmib renditöötajaga töölepingu. Selle lepingu alusel suunatakse töötaja tööle kasutajaettevõtte juurde. Kasutajaettevõtte sõlmib rendiagentuuriga lepingu, mis reguleerib nende koostööd. [10, p. 4]

Kõigist käesolevas töös käsitletud töösuhete vormidest on tööjõu rentimine kehtivates õigusaktides kõige enam reguleeritud.

Rendisuhete põhiaspekte töövaldkonnas reguleerivad töölepingu seaduse vastavad sätted. § 6 lg 5 reguleerib "renditöö" mõistet; § 10 lg 2 renditöölistega tähtajaliste töölepingute sõlmimise põhimõtet; § 17 lg 5, renditud töötaja alluvust tööülesannete täitmisel kasutaja ettevõttes. [17]

Selle töösuhete vormi kasutamise eeliseks tööandjale on see, et tööjõu rent võimaldab kiiresti lahendada tekkivad vajadused renditööjõu järele. Palgatöölised valitakse tootmisprotsesside spetsiifikast lähtuvalt selliselt, et nende teadmised ja kogemused muudavad kohanemisprotsessi tootmises tööviljakuse seisukohalt võimalikult mugavaks. See mitte ainult ei vähenda tööandja kulutusi vajalike töötajate leidmiseks, vaid vähendab ka tema riske ja töölepingu täitmisega kaasnevaid kohustusi.

1.4.5. Töötaja jagamine

Praegu on ettevõtte töötajate jagamise kohta väga vähe andmeid. Võib eeldada, et üldiselt pole tegemist laialt levinud nähtusega, mis hõlmab väga väikest osa tööandjatest ja töötajatest. Fakt on see, et see on töövorm, mida ei saa alati kasutada. Töötajate jaotust soodustab eelkõige tööjõunõudlus (hooajalisus, tööjõu kasutamise eelplaneerimise võimalus) ja ettevõtete lähedus. Ettevõtted, kes soovivad osaleda töötajate strateegilises tööjaotuses, ei tohiks olla üksteisest kaugel, kuna töötajate liigutamise võimalus ettevõtete vahel on piiratud. Oluline on ka asjaolu, et selliste ettevõtete tootmisaktiivsuse tippajad peaksid olema aastatsükli vastaskülgedel. See aitaks kompenseerida hooajalist toodangu kasvu ühes ettevõttes langusega teise hooajalise ettevõtte töötajate hulgas. See töövorm võimaldab tõhusalt ja kulutõhusalt katta personalivajadusi ning juurdepääsu spetsialiseerunud töötajatele, keda on vaja, kuid mitte püsivalt. Sellise töösuhete süsteemi juures tuleb aga hästi juhtida töötajate jagamist, et tööprotsessid ja töökorraldus ei oleks häiritud ning tootlikkus säiliks.

Selle töösuhete vormi struktuur on sarnane renditööga, selle erinevusega, et töötajad roteeruvad regulaarselt osalevate tööandjate vahel ja töötavad eranditult nende tööandjate heaks. Töötajate jaotus on

ajutine lahendus, mis võimaldab tasakaalustada ühe ettevõtte personalivajadust teise ebapiisava töökoormusega. Tööandja, kes ei ole renditöövahendaja, saadab oma töötajad tähtajaliselt teise ettevõttesse tööle ilma töölepingut muutmata ja arvestusega, et töötajad jätkavad pärast lähetamist oma varasemaid tööülesandeid lähetavas ettevõttes. [5, lk. 13] Selle töövormi puhul eristatakse kahte liiki:

- Töötaja strateegiline jagamine, milles paar ettevõtet või ettevõtete grupp plaanib oma strateegilistest plaanidest lähtuvalt pikaajaliselt töötajaid jagada, et tagada ajutise tööjõu kasutamise paindlikkus ning vähendada sellega kaasnevaid riske ja kahjusid.
- Töötaja ajutine ehk ad hoc jagamine, mille puhul töötajate jagamine või ajutine teise ettevõttesse suunamine on tingitud majanduslikest põhjustest ja ei toimu regulaarselt.

Strateegiline tööjaotus tööandjate vahel võib olla eriti kasulik väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele, kuna see hõlbustab oskustööliste leidmist ja pakkumist või kui neil on selliseid inimesi teatud perioodiks vaja. Kui tööjõud kogu aeg ei vahetu, tuleb töötajaid koolitada vaid üks kord, kuna samad töötajad naasevad pidevalt ettevõttesse vajalikku tööd tegema. Vähem ressursse kulub inimeste harjumisele, samuti mentorlusele ja koolitusele. Erinevate ettevõtete vahelise tööjaotuse, aga ka erinevate tööülesannete puhul on tööprotsess vähem tüütu ja üksluine. See aitab tõsta töötajate motivatsiooni ja efektiivsust. Seda tüüpi töösuhe korraldus aitab suurendada töötajate kogemusi ja spetsialiseerumisele vastavate ülesannete andmist ning vähendada tööülesannete hulka, mis ei ole seotud töötaja elukutsega, samuti vähendada ületunnitööd täistööajaga töötajate koormust. Alaliste töötajate jaoks annab samade jagatud töötajate kasutamine turvalisuse, kindlustunde ja koostöövalmiduse. Strateegiline töötajate jagamine võib aidata arendada töötajate oskusi ja teadmisi. [2, lk. 47–49]

Eesti seadusandluses puuduvad strateegilise ja ajutise tööjaotuse definitsioonid. Õiguslikult on töötaja jagamise vormid sarnased renditööga, kuid renditöö sätete kohaldamine on kohatu, kuna vastutaval tööandjal ei ole ette nähtud ettevõtlusest saadavat tulu, suunates töötaja tööle renditööle teine tööandjale. [2, lk. 57–58]

Tegelikult saavad selliste seadusandlike nüanssidega seda töösuhte vormi kasutada vaid suurettevõtted, kes kasutavad strateegilist töötajate jaotust kontserni allüksustes, millel on aastatsükli eri punktides erinev tootmiskoormus. Ülejäänud ettevõtete jaoks muudab õigusraamistiku puudumine töötajate strateegilise eraldamise korra liiga keeruliseks, et seda ajutise tööjõuga seotud probleemide paindlikuks lahendamiseks kasutusele võtta. Reaalsem variant on töötajalt tulev initsiatiiv, kui ta töötab enda huvidest

või võimalustest lähtuvalt mitme (tavaliselt kahe) tööandja juures. Tegelikult uuendab töötaja ajutisi töölepinguid tööandjatega lihtsalt tsükliliselt, tehes kõrghooajal tööd igaihe juures teatud aja. Seega saavutatakse töötaja strateegilise jaotuse analoog tööandjate vahel, nihutades protsessi korraldamise rõhu tööandjalt töötajatele.

1.5. Järeldus

Tööturu areng on toonud kaasa uute ebatraditsiooniliste töösuhete vormide tekkimise. Töösuhete olemuse muutumine võimaldab paindlikumalt ja tõhusamalt kasutada olemasolevaid tööjõuressursse. Uuritud tootmises rakendatavatest töösuhete vormidest pean käesoleva uurimistöö eesmärgi täitmiseks enim sobivaks töötajate strateegilist jagamist. Samade ajutiste töötajate kasutamine igal aastal kõrghooajal vähendab iga-aastase värbamise, koolituse ja kohanemisega seotud kulusid. Ja ka ajutiste töötajate potentsiaal realiseerub tõhusamalt tänu kogunenud kogemustele.

Juhutöö ja töökoha jaotus sobivad pigem lühiajaliste operatiivülesannete lahendamiseks. Neile pikas perspektiivis lootma jääda ja neid tootmismahtude kavandatud kasvu perioodil jooksvalt kasutada ei tundu mõistlik.

Selline töösuhete vorm nagu töötajate rentimine eemaldab ettevõtte juhtimisest osa haldusmuredest ja muredest sobivamate renditöötajate leidmise ja värbamise pärast. Kuid samal ajal säilitab see kõik puudused, mis on iseloomulikud traditsioonilistele ajutistele töösuhetele. Koolituse ja kohanemisega seotud riskid ja kulud jäävad alles. Tõenäosus palgata kasvuperioodiks igal aastal samu ajutisi töötajaid on üsna väike. Seega ei lahendata ajutise töötaja potentsiaali realiseerimisega seotud ülesandeid. Ülejäänud vaadeldavatel töösuhete liikidel, välja arvatud töötajate rent, puudub seadusandlik alus. Riigi seadusandliku raamistiku areng ei käi käsikäes tööturu arenguga. Uute töötamise vormide kasutamine peab põhinema kehtival seadusandlusel, kombineerides võimalikke variante. Selline olukord muudab uute töösuhete vormide kasutamise keerukaks ja paindumatuks protsessiks, mis vähendab nende atraktiivsust nii tööandjate kui ka töötajate poolt.

2. TOOTMISETTEVÕTTE PROBLEEMIDE LAHENDAMINE UUTE TÖÖSUHETE VORMIDE ABIL OÜ HOLZ PROF NÄITEL

2.1. Ettevõtte üldtutvustus

HOLZ Prof OÜ asutati 2004. aastal ning on kogu selle aja jooksul arendanud, tootnud ja turustanud keskkonnasõbralikke keemiatooteid puidu bioloogiliseks ja tulekaitseks, metalli ja mineraalainete töötlemiseks. Holz Profi tooted on sertifitseeritud vastavalt Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrusele (EL) nr 305/2011 (Construction Products Regulation).

HOLZ Prof OÜ viib aktiivselt läbi teaduslikke katseid ja võtab osa projektidest, mida korraldavad tuntud instituutide ja laborite eksperdid. Ettevalmistati ja edukalt läbiti enam kui 90 ametlikku testi. Tootmine, teadus- ja arendustegevus on sertifitseeritud vastavalt kvaliteedijuhtimissüsteemi standardile ISO 9001: 2008. Ettevõtte on Eesti Keemiatööstuse Liidu liige.

Ettevõtte tootmine ja kontor asuvad Männiku linnaosas Tallinnas. Töötajate arv varieerub olenevalt hooajast kaheksast kuni üheteistkümneni. Tootmise tüüp on väiksemahuline, sõltub saabuvate tellimuste täitmisest.

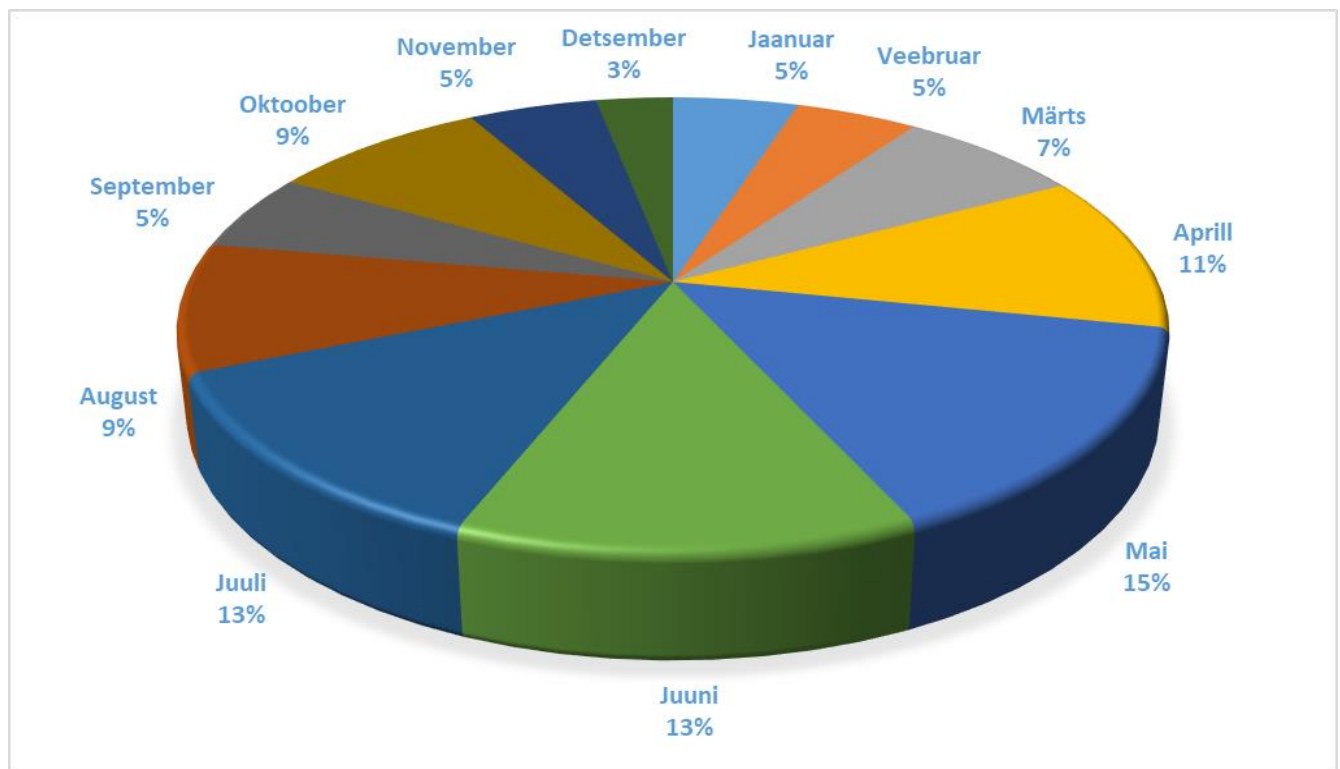
Peamised kliendid on puidutöötlemisettevõtted, aga ka ehitus- ja restaureerimistöödega tegelevad ettevõtted. Ettevõtte toodete ohutuse ja hõlpsa kasutamise tõttu on need laialt esindatud mitte ainult tööstus-, vaid ka erasektoris.

Lisaks Eesti turule on ettevõtte edu saavutanud Suurbritannia, Hollandi, Hispaania, Soome, Rootsi, Poola, Slovakkia, Kreeka, Läti ja Leedu turgudel. Koostööd tehakse partneritega Araabia Ühendemiraatides, Uus-Meremaal, Argentiinas, Lõuna-Aafrikas ja Portugalis.

2.2. Tootmismahdade hooajaline tõus lisatööjõu kasutamise põhjenduseks

2.2.1. Hooajalisus, selle põhjused ja omadused

Hooajalisuse ettevõtte määrab eelkõige ettevõtte toodete lõppkasutuse valdkond. Lisaks äriklientidele, kes kasutavad tooteid oma tootmise tehnoloogilises tsüklis, kuuluvad ettevõtte kliendiportfelli ka erakliendid, kes kasutavad tooteid majapidamistarbeks. Äriklientide tellimused, kus tarnitakse otse tootjalt tarbijale, jagunevad enam-vähem ühtlaselt kalendriaasta peale. Erasektori, jaekaubanduse ja ehitussektori nõudlus on aga otseselt sõltuv kliimaatilistest (ilmastiku) tingimustest ning haripunkt langeb kalendrikevadele ja -suvele. Just sel ajal tekib mitte ainult siseruumides, vaid ka väljas võimalus teha remondi- ja ehitustöid, mille käigus kasutatakse ettevõtte toodangut. Toodete nõudluse kõikumiste tunnused on näidatud sektordiagrammil, mis põhineb eelmise 10 aasta andmetöötlusel (Joonis 2).



Joonis 2. Tootmiskoormuse jaotus kuude kaupa protsendina aasta kogumahust

Nagu ülaltoodud graafikult näha, langeb tootmiskoormuse tipp ajavahemikule märtsist augustini. Sel perioodil moodustab pool aastasest tootmistsüklist kokku 68% kõigist aasta jooksul toodetud toodetest. Märts ja august on eripärased kõrghooaja kiirenemise ja aeglustumise kuud, mille tootmisnäitajad ei erine

palju septembri ja veebruari vahelisest hooajast. Ja ajavahemikus aprillist juulini (kolmandik tootmisaastast) on toodetud kokku 52% kõigist toodetest. Samal ajal suurenevad tootmismahud 3-4 korda.

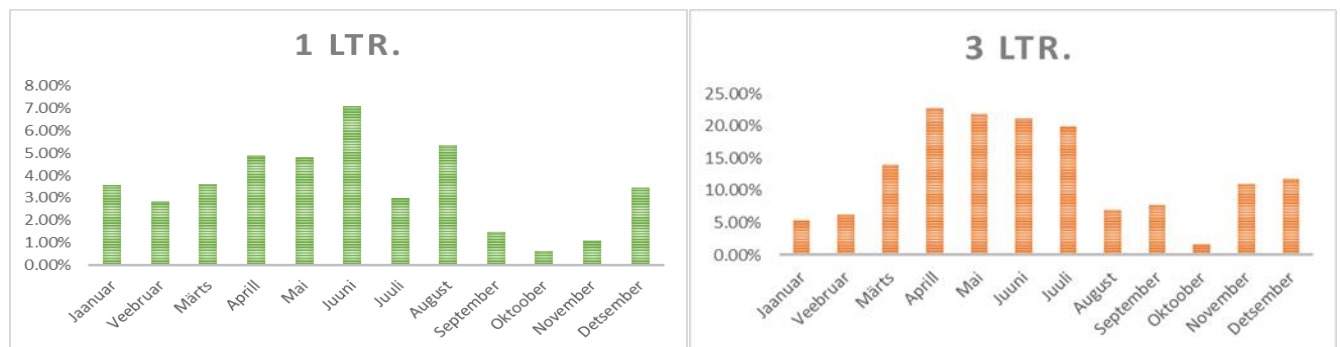
Sellise nõudluse eripära on klientidele tarnitavate toodete täitmise, märgistamise ja pakendamisega seotud töomahu suurenemine. Kui äriklientidel on püsiv nõudlus ettevõtte toodete järele, mis valatakse suurtesse – 20-, 200-, 1000-liitristesse - mahutitesse, siis eraklientide nõudlus piirdub väikeste , 1-, 3-, 5-liitriste mahutitega.

Tabelis 2 on toodud väikepakenditesse pakendatud toodete osakaalu muutus võrreldes kõigi toodetud toodetega aasta jooksul (valitud on üks suvaline aasta, mis peegeldab üldist suundumust). See tabel näitab, kuidas nõudlus väikepakendis toodete järele muutub hooajalise nõudluse kasvu perioodil.

Tabel 2. Väikesemahuliste konteinerite nõudluse muutus protsendina kuu kogumahus

	Jaauar	Veebruar	Märts	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember
0.5 l.	1.44%	0.81%	1.22%	0.36%	0.39%	0.55%	1.10%	2.06%	0.53%	0.06%	1.00%	1.31%
1 l.	3.59%	2.84%	3.62%	4.88%	4.83%	7.09%	3.00%	5.37%	1.50%	0.65%	1.10%	3.45%
3 l.	5.38%	6.27%	13.93%	22.81%	21.84%	21.11%	20.00%	6.98%	7.72%	1.69%	11.04%	11.82%
5 l.	11.82%	32.10%	40.50%	45.34%	55.86%	55.12%	49.42%	49.82%	44.51%	47.83%	49.11%	26.69%

Seda peegeldavad eriti hästi 1- ja 3 -liitrised mahutid, mille nõudlus kõrghooajal suureneb mitu korda. (Joonis 3.)



Joonis 3. Nõudluse muutumine aasta jooksul 1 ja 3 liitrites mahutites olevate toodete järele

5-liitrised mahutid, mis on populaarsed nii äriklientide kui ka kodumajapidamiste seas, kalduvad mõnevõrra kõrvale üldisest trendist. Nõudluse kasv nende järele on aastaringselt üsna stabiilne, kuid

kipub kasvama ka tipunõudluse perioodidel. Kõik need nüansid põhjustavad omakorda suuremaid tööjõukulusid mahutite täitmisel, märgistamisel ja pakendamisel. 1000 liitrit toodet, mis on pakitud 1000 liitrisse mahutisse ja sama maht 1 liitrites mahutites nõuavad oluliselt erinevaid tööjõukulusid.

2.2.2. Tsükli aja arvutamine

Uurimis töö käigus arvutasin välja keskmise tooteühiku valmistamiseks kuluva aja, nn tsükliaja, mis näitab, kui kiiresti protsess valmistoote valmistab. Aeg, mis kulub operaatoril kõigi toimingute tegemiseks töökohal enne nende kordamist, määrati otsesel jälgimisel protsessi kohas, kasutades stopperit. Samal ajal jagati valmistoodete partii valmistamise tehnoloogiline protsess tootmiselementideks: mahutite täitmise, märgistamise, pakendamise protsess.

Kuna tooteid toodetakse peamiselt partiidena, on ühe väljundühiku tsükli aeg võrdne partii valmistamiseks kuluva ajaga, mis on jagatud partii suurusega.

Keskmise töötempo määramiseks valisin välja nii kogenud kui ka väiksema kogemusega töötajad. Mõõtmise käigus valisin välja konkreetse tootepartii, mõõtsin mitu korda tootepartii tootmisele kulunud aega, võtsin tulemused kokku ja arvutasin seejärel tootmisüksuse tootmiseks kulunud aja keskmise väärtuse. Tabelis 2 on toodud andmed tootmisüksuse tootmise kohta kogenud töötajate, väiksema kogemusega töötajate poolt, samuti keskmine töötempo, mis on välja pakutud tööstandardite väljatöötamiseks ja on tööjõukulude analüüsi aluseks.

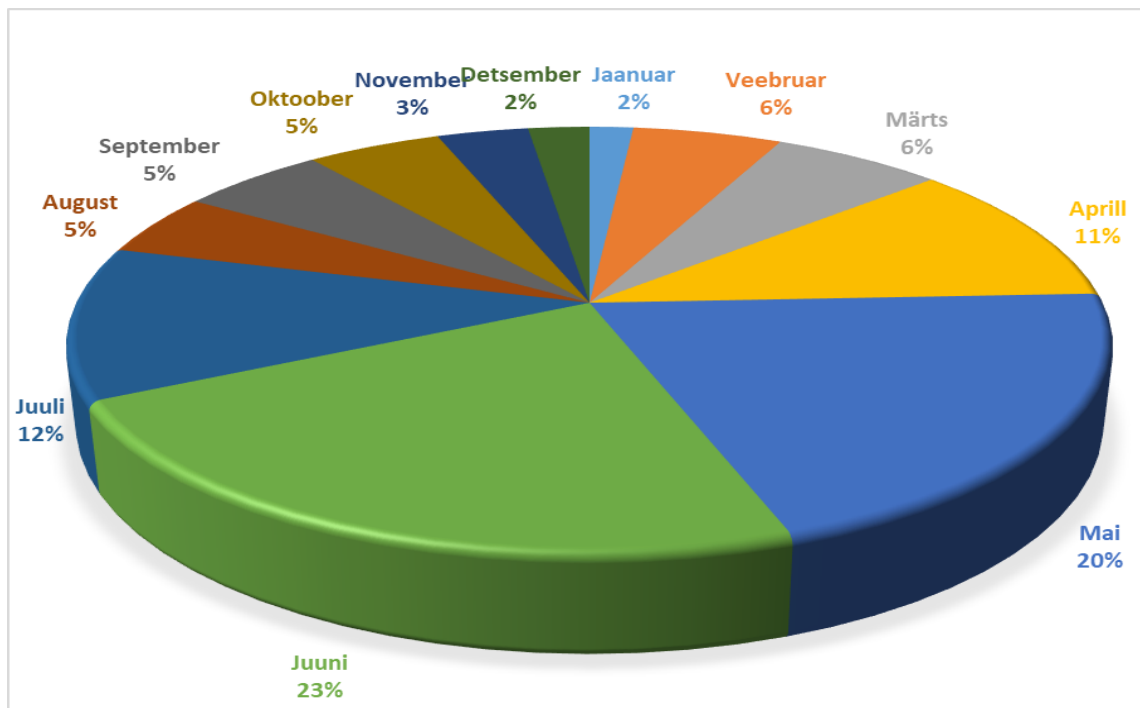
Tabel 2. Valmis tooteühiku keskmine tootmisaeg sekundites

Maht	Aeg ühe toote valmistamiseks, sec.		
	Kogenud töötaja	Keskmine väärtus	Kogenematu töötaja
0.5 l.	65.00	84.50	104.00
1 l.	75.00	97.50	120.00
3 l.	80.00	104.00	128.00
5 l.	90.00	117.00	144.00
20 l.	130.00	166.00	202.00
25 l.	140.00	179.00	218.00
200 l.	900.00	1170.00	1,440.00
500 l.	2,200.00	2860.00	3,520.00
1000 l.	4,000.00	5200.00	6,400.00

Kui pöörduda tagasi küsimuse juurde tellimuste täitmise kiiruse kohta erineva suurusega konteineritesse (1x1000l. või 1000x1l.), siis saadud andmetest on näha, et 1000 üheliitrise tootepakendi täitmis, märgistamis ja pakendamis keskmine ajakulu on $(1000 \times 97.5 / 5200 =)$ 18.75 korda pikem kui samad toimingud ühe 1000 -liitrise mahutiga.

2.2.3. Tööjõu kasutamine jaotus

Seega kasvab tööjõuvajadus, kui tootmismahude kasvule lisandub väikesemahuliste konteinerite nõudluse. Nüüd, kui on olemas andmed valmistoodete ühiku valmistamiseks vajalike tööjõukulude kohta, saan kohandada tööjõu kasutamise muutust sõltuvalt aastaajast. Illustreerivas näites esitatud kulude jagunemine tööjõu kasutamise järgi viidi läbi ühe eelneval aastal toodetud valmistoote andmete alusel. Tulemused on näidatud joonisel 3.



Joonis 3. Tööjõu kasutamise jaotus kuude kaupa protsendina aasta kogumahust

Nagu ülaltoodud diagrammilt näha, oli tootmiskoormuse tipp märtsist augustini (50% kalendriaastast), kus oli tootmismahude keskmine kuu 68%, tööjõu kasutamise keskmine aga juba 77 % aastasest mahust. Ja ajavahemik aprillist juulini (33.3% kalendriaastast) kasutati 66% tööjõudu, kuid toodangu kogumahu oli keskmiselt 52%, s.t. ühes kolmandikus kalendriaastast kulub valmistoodete valmistamiseks kaks

kolmandikku kogu aastas kasutatud tööjõust. Ilmselt lisandub kogu tootmismahu kasvule ka tootmisprotsesse, mis nõuavad enda täitmiseks palju rohkem aega. Just nende kahe teguri koosmõju vähendab tootmisprotsessides osalevate põhitöötajate tõhusust tellimuste täitmisel. Ja selline olukord nõuab kõrghooajal lisatööjõu palkamist valmistoodete osakonda.

2.2.4. Vajaliku lisatöötajate arvu arvutamine

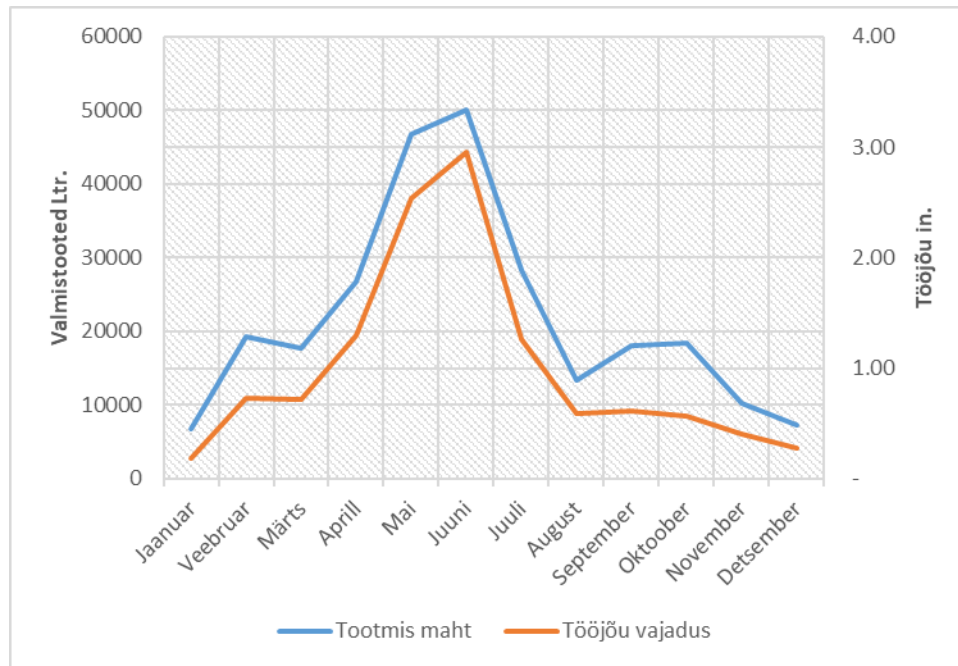
Siin tuleb arvestada, et tootmise hooajalise kasvuga muutub ainult alaliste töötajate kasutamine ebapiisavaks. Nad on täielikult hõivatud toodete tootmise ja logistikaprotsessidega nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda. Seetõttu on kõrghooajal vaja palgata ajutist tööjõudu valmistoodete villimiseks, märgistamiseks ja pakendamiseks. Mitu lisatöötajat on kõrghooajal vaja valmistoodete osakonda? Analüüsime lisatööjõu vajadust sama aasta näitel, mil kaaluti tööjõu kasutamise jaotust. Kõik andmed on kogutud tabelisse 3. Seal olen esitanud:

- saadaolev tööaeg sekundites iga kuu kohta, mis põhineb 7- tunnilisel tööajal 8- tunnise tööpäeva jooksul;
- igakuiselt tarnitavate toodete maht;
- valmistoodete valmistamiseks kulunud aeg, mis on arvutatud tabeli 2 andmete ja müüdnud tootevaliku andmete alusel;
- vajalik hulk lisatöötajaid, keda on vaja ainult valmistoodete valmistamiseks kuude kaupa.

Tabel 3. Lisatööjõu vajadus

Analüüsitud aasta	Saadaval tootmisaeg sec.	Kogu tootmise aeg sec.	Kogu toodang, ltr.	Tööjõu vajadus in.
Jaauar	554400	101350	6686	0.18
Veebruar	478800	346246	19316	0.72
Märts	554400	396444	17740	0.72
Aprill	529200	686171	26777	1.30
Mai	504000	1281143	46753	2.54
Juuni	493200	1456189	50032	2.95
Juuli	579600	730458	28408	1.26
August	504000	296405	13419	0.59
September	554400	340061	18020	0.61
Oktoober	554400	312334	18484	0.56
November	529200	211774	10222	0.40
Detsember	504400	142019	7307	0.28

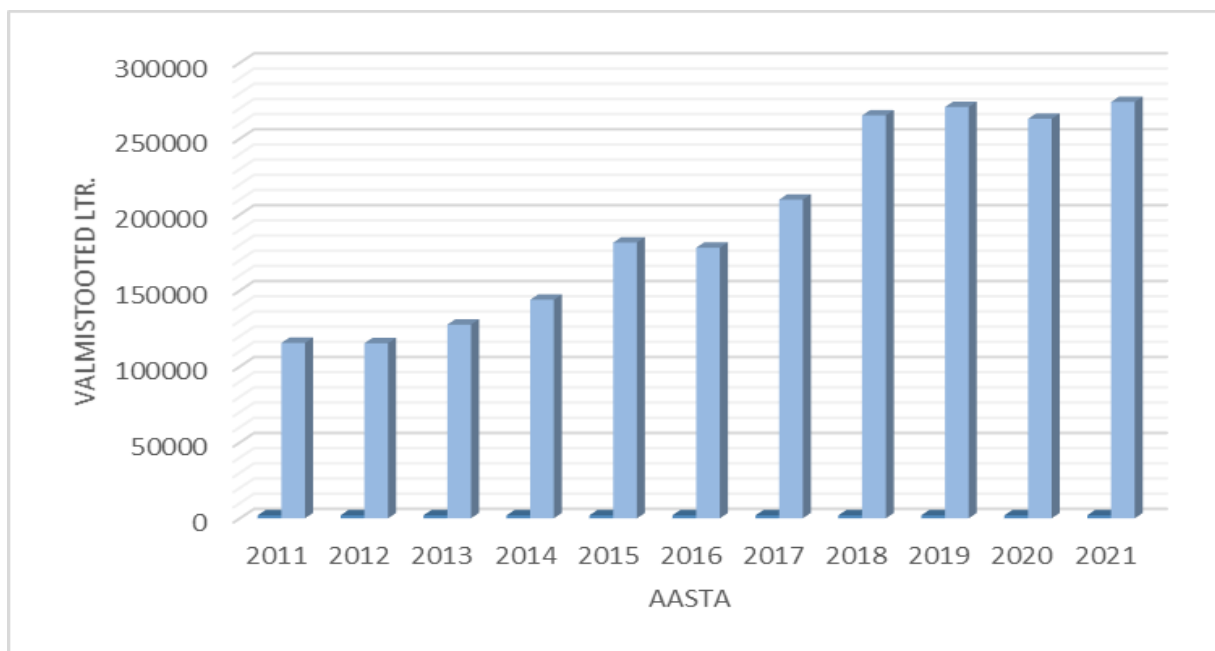
Arvutasin vajalike lisatöötajate arvu, jagades kõigi antud kuus toodetud toodete valmistamiseks kulunud koguaja antud kuu kogu tööajaga. Näiteks märtsis on vaja palgata täiendavalt üks töötaja, aprillis teine ning mais ja juunis tõuseb kogu vajadus täiendavate töötajate järele kolme inimeseni, jõudes vaadeldaval aastal oma maksimumini. Kui ühendada ühte graafikusse tabelist 3 andmed vaatlusaluse aasta tootmismahu ja tööjõuvajaduse kohta, on selgelt näha, kuidas valmistoodete tootmise mahu suurenemine mõjutab töötajate arvu muutumist valmistoodete osakonnas (Joonis 4).



Joonis 4. Tootmise kogumahu ja lisatööjõuvajaduse muutuse suhe

Nende andmete põhjal võib järeldada, et olemasoleva valmistoodete valmistamise tehnoloogia puhul peaks tootmismahude kasvu prognoosimine lähtuma asjaolust, et valmistoodangu kogutoodangu suurenemine kuus umbes 15 000 liitri võrra nõuab täiendavat tööjõudu ühe uue töötaja näol. Eeltoodud andmete põhjal on vaja arendada läbimõeldud ajutist tööjõu värbamise poliitikat, mis põhineb eelmiste perioodide analüüsil ja keskendub võimaliku tulevase nõudluse prognoosidele.

Arvestades, et tootmismahud on viimase 10 aastaga kasvanud enam kui 130% ja on endiselt tõusutrendis (Joonis 5) sest 2020. aasta langus oli tingitud pandeemiast ja ajutistest tootmisseisakutest, ei ole seda enam võimalik kompenseerida hooajaliseks tootmise kasvuks ettevõttesisese tööjõuressursi arvelt (kasutada ületunnitöö). See probleem mõjutab ka edaspidi ettevõtte efektiivsust, mistõttu on vaja majanduslikult tasuvaid võimalusi, et leevendada sõltuvust tootmismahude hooajalistest kõikumistest.



Joonis 5. Tootmismahdade üldine kasv 2011–2021

2.2.5. Võimalikud lahendused töötajate tööhõive probleemile madalhooajal

Kui lähtuda seisukohast, et kõrghooajal saabuvate tellimuste katkematuks täitmiseks vajalik töötajate arv jääb madalhooajale omaseks, oleks oluline teada, millised riskid ettevõtte jaoks sellises situatsioonis eksisteerivad.

Peamised on ettevõtte kulud töötajatele täistöötasu maksmiseks madalhooajal reaalse töökoormuse puudumisel. Samuti on mõned muud negatiivsed tagajärjed, mis on esmapilgul nähtamatud.

Üks nende võimalikest variantidest on nn topeltdemotivatsioon. Olles praktikas kogenud olukorda, kus on võimalik saada täispalka “mitte midagi tegemata”, on töötajatel raskem kõrghooaja alguses tööprotsessi naasta.

Järgmiseks punktiks on jõudeolekust suurenenud konfliktisus. Konfliktide, banaalsest igavusest provotseeritud mittekonstruktiiivsete jõuproovide arv kasvab. Madalhooaja lõpus on tõhusat tööprotsessi keerulisem korraldada, kuna inimestevaheline suhtlus meeskonnas katkeb. [18]

Milliseid alternatiive saab pakkuda ettevõttes piisava reaalse töö puudumise, et leevendada madalhooaja mõju töötajatele? Siin on mõned võimalikud lahendused:

- Valmistoodete valmistamisel valdavalt kasutatav käsitsitöö tuleks asendada automaatsete villimis-, märgistamis- ja pakkimisliinidega. See võimaldab isegi kõrghooajal kasutada ainult alalisi töötajaid, ilma täiendava ajutise tööjõu kaasamiseta. Sellise meetodi rakendamine nõuab suuri investeeringuid seadmetesse ja töötajate koolitusse. Kuid, hooajalisuse olukorra säilides ei tööta kallid seadmed mitte ainult 2/3 aastast täisvõimsusel, vaid seisavad ka ilma tööta. Seetõttu tundub selline otsus majanduslikult ebamõistlik.
- Lao täitmine valmistoodetega madalhooajal nõudluse prognoosi alusel, et leevendada nõudluse kõikumisi kõrghooajal. See meetod eeldab, et madalhooaja tootmisvarude hoidmiseks on piisavalt ruumi, et rahuldada kõrghooajal suurenenud nõudlust. Töötajate tööhõive probleemi lahendamisel kaasneb selle võimalusega siiski teatud riske. Esiteks on need vajalike ladustamistingimuste ja säilitamise kulud. Kui see parameeter ületab ajutise tööjõu värbamise kulusid, muutub see majanduslikult kahjumlikuks. Lisaks on oht, et olulises koguses lattu toodetud toodetesse külmutatakse ettevõtte käibekapital, mis vähendab ettevõtte finantspaindlikkust.
- Tööhõive suurendamiseks põhitoodete madalhooajal, alustada selliste keemiatoodete tootmine, mille järele on nõudlus peamiselt sel perioodil. Samas tagatakse kõrghooajal kasutatava tööjõu hulk madalhooajal tööga. See meetod hõlmab suuri investeeringuid nii planeeritavate toodete turunduse ja potentsiaalsete turgude analüüsimise valdkonda, kui ka uute toodete tehniliste parameetrite ja tehnoloogiliste protsesside väljatöötamise nende tootmiseks, arendamiseks ja juurutamiseks juba toimivas põhitootmissüsteemis. Väikeettevõtte ressurssidest ei pruugi nii ambitsioonika projekti elluviimiseks piisata.
- Ettevõtte peamiste tooteliikide võimalike müügiturgude uurimine ja analüüs territooriumidel, mis suudavad pakkuda nõudlust madalhooajal ilma muul ajal olulise koormuseta. Sarnaselt eelmise juhtumiga on vaja investeerida turundusuuringutesse ja tarneahelatesse, mis tundub olevat üsna töömahukas ja aeganõudev protsess. Sellist tööd tuleks teha, kuid selle tulemused mõjutavad praegust olukorda pikemas perspektiivis.

Ettevõtte praeguses arenguetapis tundub just tööjõu tõhus kasutamine kõrghooajal majanduslikult tasuva variandina.

Samal ajal, nagu nüüdisaegsetes ettevõtetes juba tavaks on saanud, vähendatakse alaliste töötajate arvu tuumikrühmani ning paindlikkus saavutatakse ajutise tööjõu lühiajalise kasutamisega.[1, lk. 28]

2.3. Ettevõtte riskid ja kulud ajutise tööjõu lühiajalisel palkamisel

Ettevõtte praeguses arenguetapis on juba välja kujunenud meeskonna selgroog, mis tagab tootmisprotsesside toimimise aastaringselt. Tootmismahdade hooajalise kasvu juures tekib aga vajadus ajutise tööjõu lisavärbamise järele. Vajaliku arvu arvutamise meetod on toodud eelmises osas ning otsingu- ja värbamisprotsess ning sellega kaasnevad riskid ja kulud on toodud allpool.

2.3.1. Kulud värbamise ja kandidaatide valiku etapis

Ajutiste töötajate värbamise protsessi uurides kasutasin poolstruktureeritud intervjuu tehnikat. Selline intervjuu vorm võimaldab käsitletavat teemat sügavamalt analüüsida. Seda tehakse paindlikkuse kaudu, võimaldades intervjuul vabamalt kulgeda, võimaldades arutelul muutuda ja lisada uusi teemasid sõltuvalt arutelu kulgemisest. [19] Käsitletavat teemat ja tõstatatud küsimused on ära toodud lisas 2.

Ettevõttesse vajalike töötajate otsimine toimub läbi kohaliku tööhõiveameti kuhu postitatakse avaldused koos vaba töökoha kirjeldusega. Värbamisprotsessis on kaasatud kaks ettevõtte spetsialisti, kellest üks tegeleb kandidaatide otsimise ja valikuga ning teise ülesandeks on valitud töötajate värbamise vormistamine.

Töötajate valikuga tegeleva spetsialisti tööaeg kulub kõigi järgmiste etappide läbimiseks:

- Avalduse täitmisele kulunud aeg, kus on ära toodud vaba ametikoha tingimused, nõuded, vastutus. Esmase taotluse tegemisel kuni 1 tund. Seejärel 15 minutit parandamiseks. Keskmine kulunud aeg - 75 min.
- Ametikirjelduse paigutamine töbörsi kodulehele - see võtab aega 15-30 minutit, arvestades puuduste ilmnemisel algversiooni muudatuste sisseviimist. Keskmine kulunud aeg - 22 min.
- Ülevaade töökuulutuste vastustest. Ühe CV vaatamine võtab aega 10 sekundist 1 minutini. Jätkamiste sorteerimine ja salvestamine - 5 kuni 15 minutit. Arvestatud arv 100 piires. Keskmine kulutatud aeg - 65 minutit.
- Suhtlemine huvitatud taotlejatega keskmiselt 3-5 minutit inimese kohta. Tavaliselt 4 inimest 100 CV kohta. Keskmine kulunud aeg - 16 min.
- Silmast silma intervjuud. Kestus - 30 minutit kuni 1 tund inimese kohta. Keskmine kulunud aeg - 45 min.

Ajakulu arvutamine: Arvutame keskmise toimingule kulunud aja, arvutades aritmeetilise keskmise valemiga $T_k = (T_{min} + T_{max})/2$, kus T_{min} ja T_{max} on minimaalne ja maksimaalne kulutatud aeg. Vaadeldaval juhul kulub kõigi nende etappide läbimiseks keskmiselt umbes 4 tundi.

Kui on vaja töötajaid juurde palgata, sõltub ajakulu sellest, kas esmase otsingu käigus õnnestus palgata vajalik hulk tööjõudu või tuleb sobivate kandidaatide otsimisel jätkata CV-de ülevaatamist.

Lisaks arvestatakse töötaja palkamisel kõigi vajalike dokumentide vormistamise ajakulu. Meie puhul kulub keskmiselt 4 tundi. Enne tööprotsessi algust tutvustatakse uut töötajat tehnoloogilise protsessi, tööülesannete, üld-, tule- ja kemikaaliohutuse nõuete, tööeeskirjaga ning viiakse läbi esmane väljaõpe. Selle käigus on vaja vastata ka tulevase töötaja küsimustele. See protsess võtab aega 4 kuni 5 tundi.

Kokku kulub ühe töötaja värbamisele, esmasele koolitusele ja tööohutusega tutvumisele 12-13 tundi.

Arvutame rahalised kulud valemi järgi: operatsioonile kulunud aeg x valikusse ja värbamisse kaasatud töötajate töötasu kohta tunnis.

Enne tööülesannete täitma asumist tuleb töötaja varustada tööriietuse ja isikukaitsevahenditega, samuti vajadusel korrastada töö vahendid.

See näitab selgelt, et enne kui töötaja oma tööülesandeid täitma asus, olid temasse juba rahalised ja ajalised vahendid investeeritud.

2.3.2. Kulud ja riskid tähtajalise töölepingu kehtivuse ajal

Lisaks ametialastele omadustele mängivad olulist rolli uue töötaja isikuomadused, nimelt tema sotsiaalsed ja psühholoogilised omadused, mis mõjutavad sotsialiseerumisprotsessi uuel töökohal. Kaasaegses sotsioloogias vaadeldakse erinevaid sotsialiseerumisetappide mudeleid, mille inimene läbib uue meeskonnaga kohanemisel. Need mudelid, mis erinevad terminoloogia ja üldiste ajaraamide poolest, viitavad kolmele erinevale etapile sotsialiseerumisprotsessis. Esimene etapp on ennetav sotsialiseerumisetapp, mil uustulnukad valmistuvad organisatsiooniga liituma. Sellele järgneb kohanemise ehk esmase vastasseisu etapp, mil uustulnukad liituvad esmakordselt organisatsiooniga ja hakkavad oma tööd valdama, arendama suhteid kolleegidega ja õppima, kuidas organisatsioon toimib. Sotsialiseerumise viimane etapp, mida nimetatakse vastastikuseks aktsepteerimiseks või kohanemiseks, toimub siis, kui uustulnukatest saavad organisatsiooni täielikult aktsepteeritud liikmed. Selle viimase

etapi lõpuks näivad uued tulijad olevat omandanud organisatsioonilise identiteedi ning neil on hoiakud, väärtused ja käitumine, mis on kooskõlas organisatsiooni kultuuriga. [20, lk. 153]

Statistika järgi aga mõtleb 8% töötajatest esimesel tööpäeval uult töökohalt lahkumisele. Ja 20% töötajatest lahkub uult töökohalt esimese 45 päeva jooksul. Mõned lähevad lihtsalt välja lõunatama ega tule enam tagasi. Inglise keeles on isegi spetsiaalne nimetus “poole päeva Tony” (“Tony for half a day”), mis viitab inimesele, kes lahkub ettevõttest esimesel tööpäeval. Kõige sagedamini lahkuvad kandidaadid esimesel päeval väikestest ja halvasti struktureeritud ettevõtetest, kus on puudulik valiku ja uuele ametikohale tutvustamise süsteem.[21]

Kui töötaja saab uue töökoha, siis esimesel korral ei ole tema töö efektiivsus eeldatavasti kuigi kõrge. Kuid sageli maksab tööandja täies mahus töötajale, kes ei tule tööga täielikult toime, kuna ta alles kohaneb uuel töökohal. Selle töötaja efektiivsus on tunduvalt alla 100%. 10–40% tööajast kulub uue töö omandamiseks, sealhulgas:

- teabe kogumiseks;
- meeskonnaga tutvumiseks;
- tootmisprotsesside ja juhendite õppimiseks;
- ülesannete selgitamiseks.

Meeskonda sobitumine ja töökeskkonnaga harjumine võtab aega. Keskmiselt kulub uue töökohaga harjumiseks olenevalt uue töötaja konkreetsetest tingimustest ja isikuomadustest 1 kuni 4 kuud. Eriti kui tegemist on ametikohaga, mis toob töötajale kaasa uusi ülesandeid ja kohustusi. Sel juhul võib kohanemisperiood pikeneda, mis ei mõju tulija motivatsioonile just kõige paremini ning tööandjat ähvardab saamata jäänud tulu.[21]

Milliseid võimalusi saab selle riski vähendamiseks pakkuda? Levinuim vahend uue töötaja töökohaga kohandamiseks on nn mentorlus.

See seisneb kogenuma, kvalifitseerituma ja kompetentse töötaja abis, kes tegutseb mentorina ja annab algajale edasi kvaliteetseks töö tegemiseks vajalikke teadmisi, jagab praktilisi kogemusi ning aitab toime tulla kohanemisperioodi raskustega. Mentori ülesanne on õpilast igakülgsest juhendada, kuidas hoida töökohta korras, suhelda teiste osakondadega ja rääkida kõigi protsesside kulgemise iseärasustest.

Mentorprogrammi optimaalne aeg on 3 kuud. Mentorluse peamiseks eeliseks muude juhtimismeetodite hulgas on majanduslik kasu, mis tuleneb uute tulijate kiirest kohanemisest kasutuslihtsuse taustal ja võimalus seda tehnikat kohe rakendada, lühendades oluliselt uue töökohaga kohanemisperioodi ja muutes selle protsessi sobivaks. Lihtne ja mugav uuele töötajale. [22]

Kuid sellegipoolest on uus töökoht alati stressirohke ja seetõttu potentsiaalne risk ning uued töötajad otsustavad sageli töösuhte lõpetada. Selle põhjuseks on sageli nn värbamisvead:

- Mõned inimesed on oma uues töökohas nii pettunud, et lahkuvad isegi siis, kui neil pole muid pakkumisi.
- Intervjuul lubati inimesele mingeid tingimusi ja esimesel tööpäeval sai ta hoopis teistsugused;
- Uustulnukale anti ülesandeid, millest vestlustel ei räägitud.
- Töötaja ei olnud töötempo ega -mahu jaoks valmis. Seetõttu koges ta stressi, kartis mitte toime tulla ja eelistas lõpetada.
- Intervjuude käigus ei osanud inimene hinnata ettevõttesisest õhkkonda ning esimesel tööpäeval sai ta aru, et see talle ei sobi.

Lühikeseks kõrghooaja perioodiks palgatud ajutise tööliste puhul on see olukord ettevõtte jaoks sageli üsna kriitiline. On hea, kui on olemas millegi sellise jaoks plaan B ja võimalus võtta ühendust potentsiaalsete kandidaatidega, kes esmalt tagasi lükati. Kui nad on veel tööturul vabad, siis see lihtsustab olukorda veidi. Vastasel juhul ei pruugi lihtsalt aega jääda järgmiste kandidaatide otsimiseks ja palkamiseks, samuti kohandamiseks. Ka kõrghooajast järelejäänud aeg koos suurenenud nõudlusega toodete järele muudab uue töötaja otsimise isegi mõttetuks. Sel juhul on vaja kasutada ettevõtte sisemist tööjõuressurssi ning töösuhte lõpetanud töötaja tööülesannete täitmise koormus langeb alalistele töötajatele, suurendades tootmiskoormust ja ületunnitöö tegemise tõenäosust.

Eelnevat kokku võttes saame eristada uute ajutiste töötajate palkamisel riskide ja kulude tüüpe:

- uue töötaja leidmise ja palkamisega seotud kulud;
- koolituse ja kohanemise kulud;
- uue töötaja madala efektiivsuse eest tasumise kulud;
- mentorluskulud: kas otsene lisatasu või mentori tööaja kaotus ja põhiülesannete täielik täitmata jätmine;

- uue töötaja poolt tehtud tööde kvaliteedikontrolli rahalised ja ajakulud (vea tegemise ja defektsete toodete valmistamise risk on suurem);
- kahjud, mis on seotud töösuhete ennetähtaegse lõpetamisega uue töötaja poolt.

Suure hooajalisusega ettevõtte põhiprobleemiks on see, et uue töötaja kohanemisprotsessi lõpuleviimine ja tema tööefektiivsuse tõus langeb kokku temaga töösuhete lõppemise ajaga. Seetõttu on tegelik tulemus asjaolu, et töötaja ei kasutanud ajutise töölepingu ajal oma täit potentsiaali. Uue kõrghooaja algusega kordub olukord uute töötajatega. Tegelikult on ettevõtte sunnitud töötaja potentsiaali vaid osalise kasutamise eest pidevalt täies mahus tasuma. Ülaltoodud tabelis 2 on näidatud andmed valmistoote ühiku tootmise kohta kogenud töötajate, hiljuti tööülesandeid täitma hakanud töötajate poolt, samuti parameetri keskmine väärtus. Kohanemisprotsessis on uue töötaja tulemuslikkus tegelikult kogenematu ja keskmise töötaja vahelises intervallis. Ja kui töösuhete alguses on nende efektiivsus ilmselgelt madal, siis kohanemisperioodi lõpus on need juba lähemal keskmistele väärtustele. Siis aga lõpeb tema tööleping, võttes talt võimaluse omandada täiendavaid kogemusi, võimaldades tal säilitada kogenud töötajatega võrdset töötempot. Järgmisel aastal kõrghooajal palgatud ajutised töölised kordavad seda teed. Samas on ettevõtte huvidest lähtuvalt oluline kasutada ajutise töötaja potentsiaali keskmise ja kogenud töötaja väärtusevahelises intervallis. Sellest tulenevalt, kui lähtuda kogenud ja kogenematu töötaja tootmisüksuse valmistamisele kulunud aja suhtarvust, siis renditöötajate potentsiaali täieliku ärakasutamise tõttu on ettevõtte sunnitud tegema tarbetuid kulutusi. Kolme ajutise töötaja palkamisel teevad needd tegelikult seda tööd, mida teevad kaks kogenud töötajat. Seetõttu maksab ettevõtte tegelikult ühe "lisa" töötaja eest, kuna ajutised töötajad ei saa lühikese kõrghooaja ja iga-aastase tööjõu uuendamise tõttu kogemusi omandada. Kuidas luua tingimusi, mille korral ajutiste töötajate potentsiaali täielikult ära kasutada?

Selle saavutamiseks aitaks samade tootmisprotsessi ja meeskonnaga kursis olevate töötajate pidev tagasipöördumine kõrghooaja perioodiks. Sellega seoses võivad uued töösuhete vormid saada ideede allikaks, kuidas seda strateegiat rakendada kaasaegse tööturu pakutavate vahendite abil. Kasutades uusi töösuhete vorme, nende kombinatsioone või variatsioone, on võimalik valida täpselt see variant, mis maksimaalsel kujul rahuldab valitud ettevõtte tööjõuressursside vajadused.

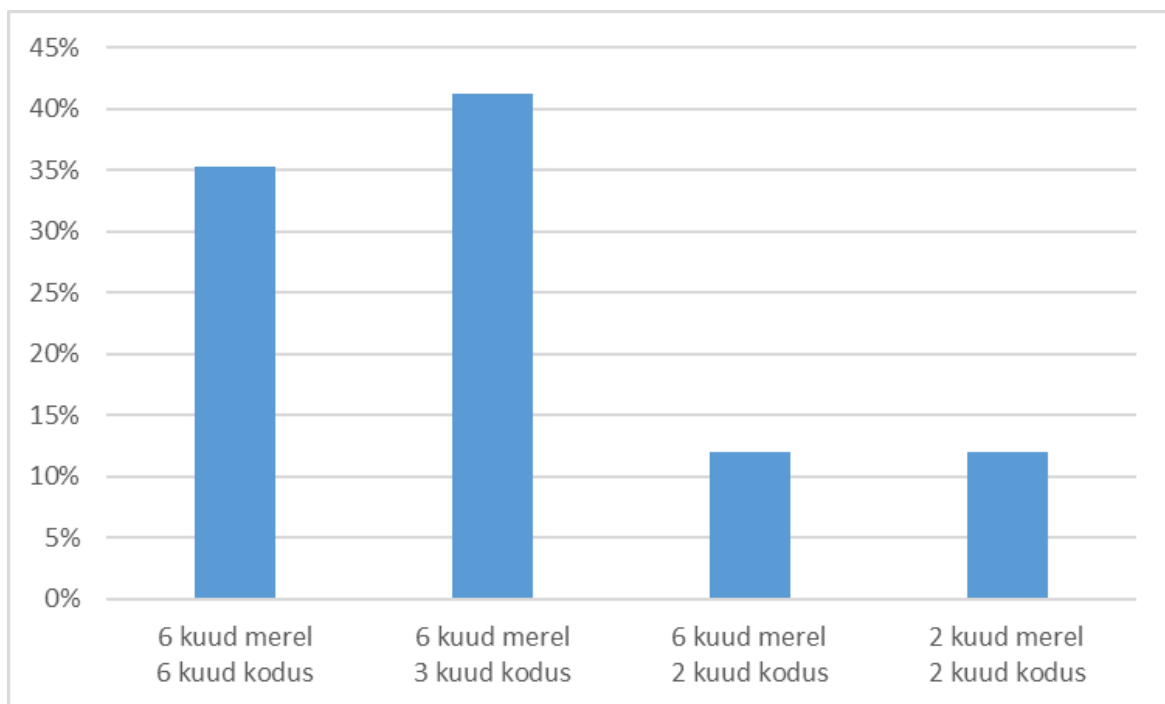
2.4. Merespetsialistid kui tootmisettevõtte ajutise tööjõu allikas

2.4.1. Vastanute merespetsialistide koguarv ja jaotus

Üks lahendustest uute töösuhete vormide võimalikust kasutamisest ajutise tööjõu efektiivse kasutamise probleemi lahendamiseks ettevõttes on kasutada ettevõttes ajutise tööjõuna merespetsialiste, kes on laevalepingute vahelisel ajal puhkusel. Selle näite illustreerimiseks viisin merenduse erialade esindajate seas läbi küsitluse, mille põhjal analüüsisin selliste töösuhete kasutamise efektiivsust uuritava ettevõtte näitel. Vastajate valimi koostas lumepallitehnika alusel. See meetod sobib isoleeritud rühmade uurimiseks, mille otsene küsitlemine on keeruline. Esialgu küsitletakse teatud arvu vastajaid, kes annavad küsimustiku edasi oma tuttavatele, kes vastavad valimi kriteeriumidele, oma tuttavatele jne, kuni teatud valimi parameetriteni või küsitluse ajaintervallini. [23] Arvestades, et merendusala esindajad on oma tegevuse iseloomust tulenevalt üsna spetsiifiline rühm, tundus see tehnika autorile kõige ratsionaalsem. Kokku osales küsitluses 17 meremeest, kes esindavad erinevaid merendusalasid ja töötavad erinevat tüüpi laevadel.

Selles alapeatükis käsitletud töösuhete tüüpi on raske üheselt seostada mis tahes tüüpi uute töösuhetega. See on pigem hübriid tööjõu jaotuse ja juhutööde vahel. Erinevalt töötajate strateegilisest jagunemisest ettevõtete vahel on minu näites pigem strateegiline ettevõtete jaotus töötaja poolt. Üks neist on põhiline (laevafirma) vastavalt saadud haridusele ja erialale ning teine lisa töökoht, mida kasutatakse puhkuse ajal töötamiseks. Arvestades meresõidus ja kalanduses kasutatavate lepingute mitmekesisust, võivad puhkused ulatuda kahest nädalast kuni üheteistkümne kuuni.

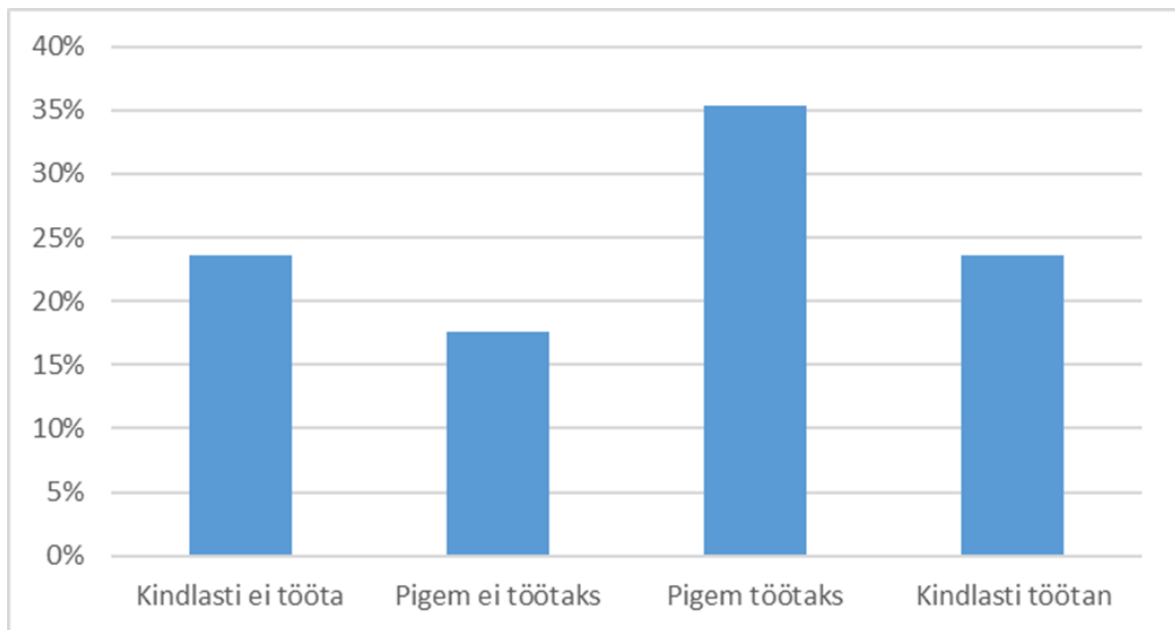
Erinevat tüüpi laevadel tööprotsessi korraldamisel vastavalt meretöö konventsioonile saab kasutada järgmisi võimalusi: tähtjatu leping, tähtjaline leping ja leping üheks reisiks. [24, p. 32] Kõige laialdasemalt on kasutusel lepingusüsteem, mis on tähtjalise töölepingu variant, kus on erinevad valikud laeval töötamise ja puhkeperioodide kestuseks. Maksimaalne ajavahemik, mille jooksul meremees võib laeval pidevalt töötada, on aga 11 kuud. Küsitluses osalenud merespetsialistide tüüpilisemad töölepingute liigid on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Tüüpilised töölepingud vastanute meremeeste seas

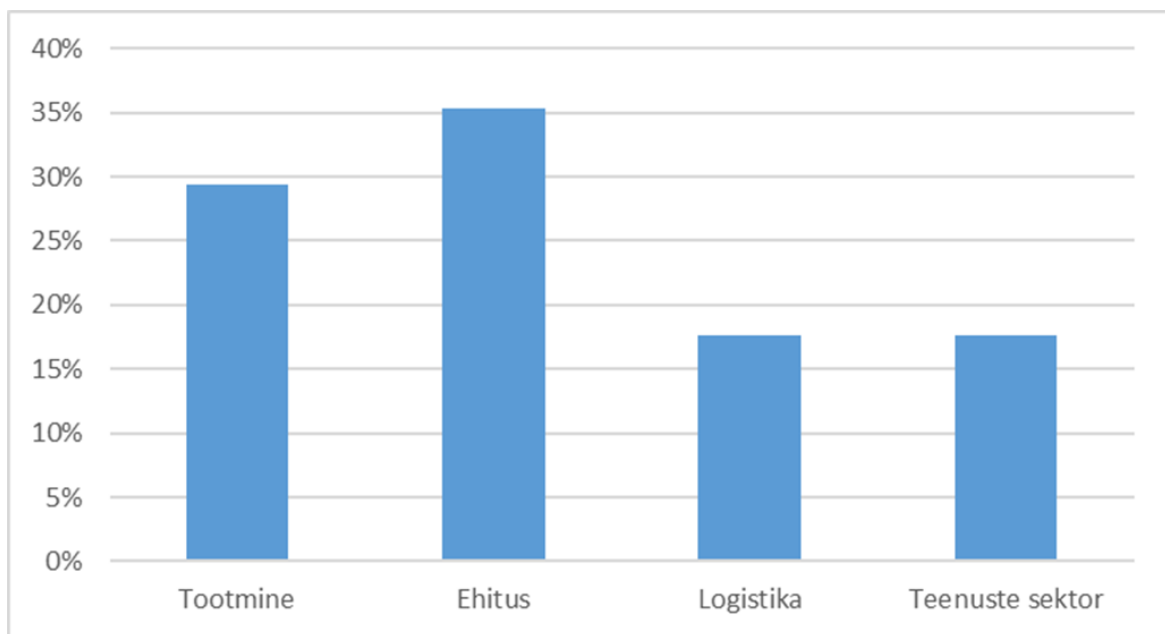
Diagrammil toodud andmete põhjal on näha, et levinumad töölepingute variandid on: 6 kuud merel - 3 kuud kodus ja 6 kuud merel - 6 kuud kodus. Need moodustavad vastajate koguarvust vastavalt 41% ja 35%. Lepinguid nagu 9 kuud merel - 9 kuud kodus ja 4 kuud merel - 4 kuud kodus ei kasuta keegi vastajatest. Muud tüüpi lepinguvaliku valis 24% vastanutest. Nende hulgas on selliseid lepingutüüpe nagu 6 kuud merel - 2 kuud kodus, samuti 2 kuud merel - 2 kuud kodus.

Kõik need põhitööandjaga (laevaomanikuga) sõlmitud töölepingute variandid võimaldavad kasutada laevalepingute vahelist puhkeaega ajutise töö tegemise jaoks teise tööandja juures. Merespetsialistide huvi puhkuse ajal lisatöö vastu on näidatud joonisel 7.



Joonis 7. Merespetsialistide huvi puhkuse ajal lisatöö vastu

Nagu näha, siis enamik vastajatest, nimelt 59%, kas töötaks kindlasti (24%) või pigem töötaks (35%). 41% vastanutest pigem keelduks võimalikust töökohast (17%) või ei töötaks kindlasti (24%). Individuealseid vastuseid analüüsid on näha, et võimalikust tööst keeldumine puhkuseperioodil ei sõltu puhkuse kestusest. Eitavalt või pigem eitavalt vastanute seas oli nii lühikese 2- 3-kuulise puhkusega (57%) kui ka 6-kuulise puhkusega (43%) spetsialiste. Positiivselt või pigem positiivselt vastanute hulgas olid lühikese 2-3-kuulise puhkusega (70%) ja pika puhkusega 6 kuud (30%) spetsialiste. Esitatud andmete põhjal võib järeldada, et laevalepingutevahelisel puhkeajal ajutise töö otsimise aluseks ei ole puhkuse kestus ise, vaid inimese isikuomadused ja tema eluolu, mis sunnivad teda otsima lisatulu. Samas on kõige positiivsemad, 86% vastanutest, 1–10-aastase laeva pardal töötamise kogemusega spetsialistid, need kes kalduvad lisatööle. Vaid 56% neist, kes pigem otsivad lisatööd, on üle 10 aastase kogemusega spetsialistid. Kui siiski otsustataks lisatöö tegemise kasuks, siis millised tegevusvaldkonnad köidaksid potentsiaalsete töötajate tähelepanu? Sellele küsimusele vastasid ka need, kes ei plaani lisatööd otsida, kuid milline tegevusala neid olude muutumisel köidaks. (Joonis 8)



Joonis 8. Eelistatud tegevusalad lisatöö otsimisel

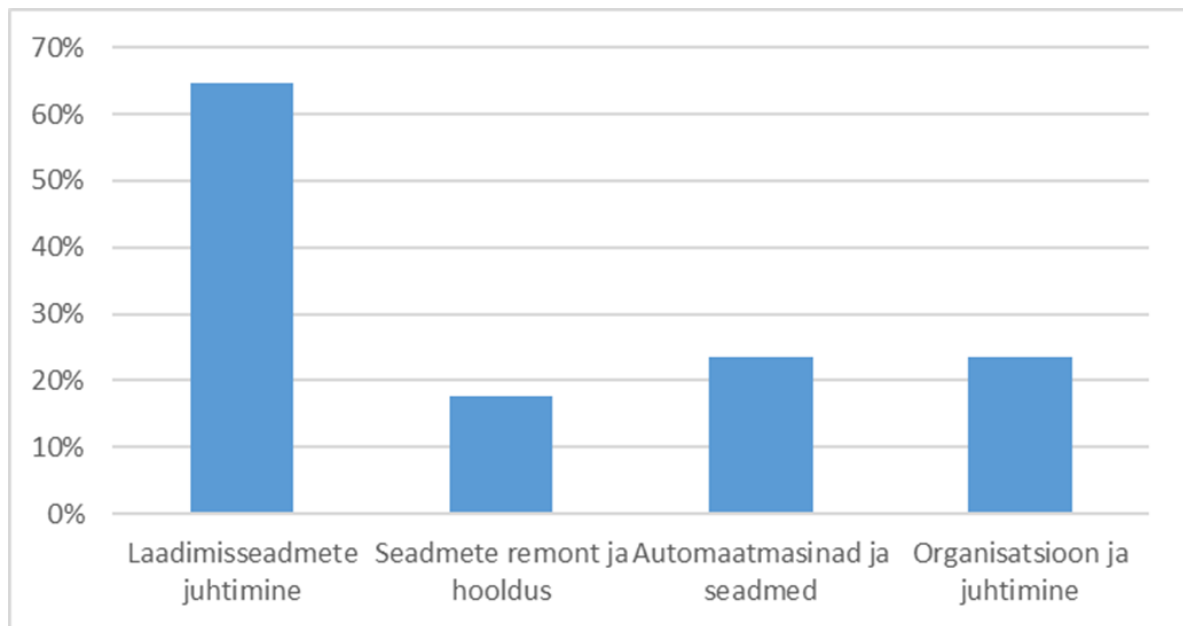
Vastajate eelistused jagunesid järgmiselt:

- Liidriks on ehitusvaldkond 35% vastanutega.
- Teisel kohal on tööstus 29% vastanutega.
- 3.-4. kohta jagas logistika ja teenuste vahel 18% vastanute.

Huvitav on piirkonna järgi jaotuse korrelatsioon laevatüübiga, millel spetsialist töötab. 75% kauba (transpordi) laevadel töötavatest vastajatest valis täiendava töövõimalusena ehitussektori. Selle põhjuseks on tõenäoliselt kaubalaeval ja ehitusplatsil tehtavad sarnased tööd, nagu tekimeeskonna värvimis- ja viimistlustööd ning mehaanilise kambri elektri- ja lastihooldustööd. Ülejäänud 25% valisid oma eelistuseks logistika.

Kalapüügilaevadel ja eriotstarbelistel laevadel töötavad spetsialistid eelistasid 38%-l juhtudest täiendava töökohana tööstusettevõtet. Kaasaegne kalapüügilaev on oma olemuselt tehas vee peal, seega pole valik üllatav, arvestades alade sarnasust ja potentsiaalsete töötajate töökogemust. Veelgi enam, 100% kalalaevadel töötavatest, kes on valinud tööstusliku tootmise, on laeval põhitöökohaks kala ja mereandide töötlemise tootmistsehh. 23% küsitletud kalalaevadel töötavatest spetsialistidest eelistas teenindus- ja ehitusvaldkonda ning 16% logistika valdkonda.

Lisaks võimalusele ja soovile lühiajaliseks tööks on oluliseks punktiks ka potentsiaalsete töötajate kvalifikatsioon. Küsitluse tingimused võimaldasid vajadusel valida mitu pakutud vastust merenduse põhierialast väljapoole ulatuvate täiendavate teadmiste ja oskuste kohta. Lisaks merenduse põhierialale on 53%-l vastanutest vähemalt üks lisaeriala, mis võib potentsiaalsetele tööandjatele kasulik olla. 29%-l on kaks lisaeriala ja 6%-l kolm lisaeriala. 12% vastanutest piirab vaid põhieriala omamine, mis võimaldab töötada erinevat tüüpi laevadel. Joonisel 9 on toodud uuringus osalenud spetsialistide valdkondade kaupa rühmitatud lisaoskused.



Joonis 9. Mereharidusega spetsialistide lisaerialad ja teadmised

Küsitluses osalenud merendusspetsialistid märkisid, et valdavad erinevat tüüpi laadimisseadmeid (kahveltõstukid, laevakraanad jne). 65% vastanutest on sellel alal kvalifitseeritud. 19% on kvalifitseeritud erinevate tehniliste seadmete ja masinate remondi ja hoolduse erialal. 23%-l vastanutest on piisav kvalifikatsioon automaatsete programmeerimisseadmetega töötamiseks. Samuti on 23%-l vajalikud teadmised ja kogemused spetsialistide meeskondade juhtimisel ja tootmisprotsesside korraldamisel.

Lisaks kõigele eelnevale on igal merespetsialistil ohutusvaldkonnas piisavalt kõrged teadmised ja oskused. Kõik laevameeskonna liikmed läbivad meremeeste väljaõppe, diplomeerimise ja vahiteenistuse

standardite rahvusvahelise konventsiooni (STCW) alusel koolituse ja regulaarse ümberõppe, mis lihtsustab potentsiaalse tööandja koolitust ja ohutusreeglitega tutvumist.[25]

2.4.2. Kõrghooajal saadaoleva merespetsialistide arvu arvutamine

Esitatud uuringu käigus kogutud andmete põhjal on võimalik ligikaudselt hinnata nende merespetsialistide tööturuvõimet, kelle abil on võimalik lahendada kõrghooajal ajutise tööjõu efektiivse kasutamise probleem uuritavas ettevõttes.

Meretööga seotud majandusharudele pole pikka aega piisavalt tähelepanu pööratud, mis tõi kaasa selle töö prestiiži languse ja tööstuses hõivatute arvu vähenemise.

2019. aasta meremeeste registrit pidava transpordiameti andmetel oli kehtivate dokumentidega merendusspetsialiste kokku 8205 inimest. Meremeeste koguarv on langustrendis, langus 2014. -2019. a on vähenenud 9600 inimeselt 8205 inimesele ehk ligikaudu 18%.[26, lk. 40]

Riik on võtnud kasutusele meetmed tööstuse negatiivse trendi muutmiseks ning väljatöötatud dokumendis „Eesti merenduspoliitika aastateks 2012-2020“ on põhieesmärgiks peatada negatiivsed trendid Eesti merendussektoris, eelkõige laevanduses, ning saavutada tõus rahvusvahelises konkurentsivõimes ja saavutada positiivne läbimurre käesoleval kümnendil ja pärast seda. See nõuab suuremat tähelepanu tasakaalustatud haridusele merendussektori kõigis valdkondades vastavalt vajadusele. Merenduse tööturu vajaduste prognoosimiseks koostati statistilise analüüsi, intervjuude ja eksperthinnangute põhjal kolm edasise arengu stsenaariumi. Need olid lähtestsenaarium, konservatiivne ja optimistlik stsenaarium. Uuringu tulemuste kohaselt eeldab baasstsenaarium tööstuse edasiseks arendamiseks aastatel 2016- 2025 täiendava tööjõu väljaõpet merendussektoris 582 spetsialisti ulatuses, konservatiivne - 478 spetsialisti ja optimistlik - 719 spetsialisti.[27]

Need tulemused koos merenduse arendamise riikliku strateegiaga lubavad tulevikus loota huvi kasvule merenduserialade vastu. See võimaldab jätkuvalt käsitleda merespetsialistide tööturgu kui ajutise tööjõu allikat suure hooajalisusega tootmisettevõtetele.

Vaatlusaluses ettevõttes ajutise tööjõu kasutamise probleemi lahendamise seisukohalt on selle uuringu jaoks kõige perspektiivikam 6 kuud merel ja 6 kuud kodus lepingu alusel töötavad spetsialistid. Just seda tüüpi leping võimaldab laevapuhkuse ajal lõõgastuda ja soovi korral mitu kuud lisaks töötada.

Samuti on igal aastal töö- ja puhkeajad alati samad kuud, väikese kõrvalekaldega, mis võimaldab koostööd planeerida pikemas perspektiivis. Takistuseks selle strateegia elluviimisel vaadeldavas ettevõttes võib olla lahknevus laevalepingujärgse puhkeaja ja ettevõtte tootmismahude kasvu perioodi vahel. Sellise lepingu ideaalne juhtum on näidatud joonisel 10.

Töö laeval			Puhkus						Töö laeval		
Jaanuar	Veebruar	Märts	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember

Joonis 11. Idee elluviimiseks on sobivaim merespetsialisti laevaleping

Laevafirmas sellise graafiku alusel töötamine võimaldab kõrghooajal kasutada ajutise tööjõuna kõnealuses ettevõttes merespetsialiste. Lepingu nihutamine paar kuud ette- või tahapoole võimaldab samuti probleemi lahendada. Seega aastases sobivad tsüklis seda tüüpi lepingute võimalikest variantidest 41,6% ehk 12-st 5 idee elluviimiseks. Kui ekstrapoleerida uuringu käigus saadud andmeid merespetsialistide koguarvule, siis nii saadud kui ka statistiliste andmete põhjal, valimi iseloomu arvestades on võimalik ligikaudselt hinnata idee teostamiseks saadaolevate merespetsialistide arvu. (Tabel 4)

Tabel 4. Olemasolevate merespetsialistide arvu arvutamine

Valimi kriteeriumid	% eelmise valimi arvust	Merespetsialistide arv
valimi esialgne suurus	100.00%	7700
need, kellel leping "6 kuud merel - 6 kuud kodus"	35.00%	2695
need, kelle puhkeaeg langeb kokku kõrghooajaga ettevõttes	41.60%	1121
need, kes soovivad puhkuse ajal töötada	50.00%	560
need, kes soovivad töötada tootmises	66.67%	373
need, kes elavad Harjumaal	54.00%	201
need, kes elavad Tallinnas	71.00%	142

Arvestuse aluseks on kehtivate dokumentidega merendusspetsialistid. 2019 aastal on see 8205 inimest. Võttes arvesse trendi, et see arv väheneb umbes 250 inimese võrra aastas,[26, lk. 40] selgub, et 2021 aastaks on selliseid spetsialiste saadaval ligikaudu 7700.

Lepingu tüüp "6 kuud laeval - 6 kuud kodus" on 35%-l küsitatud meremeestest (Joonis 6). Sellest tulenevalt väheneb meile saadaolevate meremeeste arv 65% võrra ehk 2695 inimeseni.

Puhkuseaja kokkulangevus kõrghooajaga meie ettevõttes on lubatud kõrvalekaldeid arvestades 41.6%. Meremeeste arv väheneb 58.4%, s.t 1121 inimeseni.

Sellest arvust lahutame 50% vastanutest, kes pigem ei soovi puhkeperioodiks lisatööd otsida. Ja meil jääb alles 560 inimest.

66.6% vastanutest, kellel oli selline leping ja kellel oli soov töötada, valis lisatöö kohaks tööstusettevõtte. Vähendame taotlejate arvu 33.3%. Järele jääb 373 inimest.

Läbiviidud küsitluses ei kogutud andmeid vastajate elukoha kohta, mistõttu kasutan edasiseks arvutamiseks teise merespetsialistidega seotud uuringu andmeid. Sellest järeldub, et 54% uuringus osalenud meremeestest märkis, oma elukohaks Harjumaa.[26, lk. 50] Seda tulemust siissele tööle rakendades tähendab see veel 46% suurust kadu potentsiaalsete taotlejate hulgast. Nüüd on nende arv 201 inimest.

Kuna tootmine asub Tallinnas ning töötajate eraldamise eduka teostamise üheks tingimuseks on töökoha lähedus, siis arvestame ainult Tallinnas elavate inimestega. Arvestades, et Tallinna elanike arv on 71% Harjumaa kogurahvastikust [28], rakendame antud arvutuses seda suhet ja vähendame taotlejate arvu veel 29%. Lõplikuks arvuks jääb 142 inimest.

Seega käesoleva uurimistöö küsitluses saadud andmete, teistest samateemalistest töödest pärit ning ka statistiliste andmete põhjal on nende arvutuste tulemuseks Tallinnas elavate meremeeste hulgast 142 potentsiaalset töötajat, kes töötavad lepingu alusel 6 kuud laeval ja puhkavad 6 kuud kodus, kelle puhkeaeg langeb kokku kõnealuse ettevõtte kõrghooajaga ning kes on valmis töötama puhkuse ajal tööstusettevõttes.

Projekti realiseerimine võimaldab kõrghooajal kasutada igal aastal samu töötajaid. Sellel juhul kaob vajadus kulutada igal aastal aega ja raha värbamisele, koolitusele ja kohanemisele. Tänu juba olemasolevale sama töö kogemusele tõstetakse ajutise tööjõu efektiivsust. Samuti võimaldab see jälgida potentsiaalseid alalisi töötajaid lahkuvate töötajate asendamiseks või tootmise laiendamisel. Boonuseks ettevõttele on ka meremeeste lisateadmised ja oskused, meeskonnatöö kogemus ja põhjalik tööohutusalane koolitus.

KOKKUVÕTE

Ettevõtte probleemiks, mida uuriti, on tootmismahdade suur kõikumine olenevalt hooajast ja vajadus palgata aastase kasvu perioodiks ajutist tööjõudu. Ajutise tööjõu palkamisega kaasnevad värbamise, koolituse ja uute töötingimustega kohanemise kulud. Nagu ka ajutiste töötajate vähene efektiivsus kohanemisperioodil ning omakorda sellega kaasnevad riskid ja kulud.

Uurimistöö käigus näitas autor statistiliste andmete põhjal ettevõtte tootmismahdade kõikumise eripära. Kõrghooajal suureneb tootmismahdade keskmine kasv 4 -5 korda ja tööjõu kasutamise intensiivsus ligi 10 korda. See sunnib ettevõtte palkama igal aastal kõrghooajaks ajutisi töötajaid. Autor tegi kindlaks, et toodangu kasvu tagamiseks on vaja palgata lisaks 3 inimest 3–4kuuliseks perioodiks. See võimaldab sissetulevate tellimuste sujuvat täitmist. Autor kaalus alternatiivseid võimalusi ajutiste tööliste palkamisel tootmisprotsessi korraldamiseks vastavalt tootmise ja nõudluse kasvule ning leidis, et ajutise tööliste palkamine on majanduslikult kõige põhjendatum viis.

Ajutise tööjõu iga-aastase palkamisega kaasnevate kulude vähendamiseks ja selle kasutamise efektiivsuse tõstmiseks soovitas autor kasutada ebatraditsioonilisi töösuhete vorme. Traditsioonilised ja laialt levinud töösuhted on sellised, kus töövõtja töötab 40 tundi nädalas kindlal töökohal. Selline töösuhete vorm ei suuda pakkuda tööjõuressursside kasutamise paindlikkust ja optimeerimist. Samas on tekkimas töösuhete uued, ebatraditsioonilised vormid. Töö teoreetilises osas analüüsis autor praegu maailmamajanduses eksisteerivaid ja Eestis kasutusel olevaid ebatraditsioonilisi töösuhete vorme ning nende rakendamiseks vajaliku seadusandliku raamistiku olemasolu. Tootmises kasutamiseks sobivuse järgi liigitamise meetodil tõi autor neist välja esile neli: töötaja jagamine, töökoha jaotus, juhutööd ja töötaja rent. Valitud töösuhete vormide edasine analüüs võimaldas valida kõnealuses ettevõttes kasutamiseks optimaalse. Selleks on töötajate jaotus kahe tööandja vahel, kui töösuhete käigus jaotatakse töötajaid ajutiselt ringi ühelt tööandjalt teisele.

Sellest töösuhete vormist lähtuvalt tegi autor ettepaneku kasutada ajutise tööjõuna merespetsialiste, kes laevalepingute vahepeal pikal puhkusel olles otsivad võimalust lisatööks. Selle idee elluviimiseks analüüsis autor merespetsialistide tööturgu ning viis läbi ka meremeeste rühma uuringu, et selgitada välja nende suhtumine sellisesse töösuhete vormi.

Läbiviidud uurimus näitas vastajate huvi ning võimaldas autoril seni laevafirmas töötanud meremeeste töölepingute valikutest välja tuua tüübi, mis probleemi lahendusele enim kaasa aitab. Tuginedes autori uuringutele, teiste autorite varasematele sama valdkonna uuringutele, samuti statistilistele andmetele, selgitati välja võimalike merespetsialistide arv ettevõttes ajutise tööjõuna kasutamiseks. Selle idee elluviimine võimaldab kõrghooajal kasutada samu töötajaid ajutise tööjõuna. Laevalepingute vahelisel puhkeajal naasevad täiendavalt töötada soovijad igal aastal ettevõttesse. Seega kaob vajadus kulutada iga-aastaaega ja raha ajutise töötajate värbamiseks, koolitamiseks ja kohandamiseks. Tänu kogunenud kogemustele on võimalik neid tõhusamalt kasutada ja nende potentsiaali realiseerida. Sellega on käesoleva uurimistöö eesmärk täidetud.

Seda tüüpi töösuhet - töötajate jagamisest, sealhulgas võimalust kasutada merespetsialiste - võivad kasutada kõrge hooajalisuse tootmiskõikumisega ettevõtted ja tegevusalad, samuti projektipõhised ettevõtted, kes vajab projekti elluviimiseks lisatööjõudu. Samuti ettevõtted, kes asendavad peamisi puhkusel olevaid töötajaid.

Riik peaks pöörama tähelepanu töösuhete ebatraditsioonilisi vorme reguleeriva seadusandliku raamistiku väljatöötamisele. Õigusliku raamistiku kujundamine muudab ebatraditsioonilised töösuhted huvirühmade jaoks atraktiivsemaks, suurendades seeläbi töötamise paindlikkust ja tõhusust nii töövõtja kui tööandja poole pealt.

SUMMARY

The purpose of this graduation thesis *Forms of Employment that Allow More Efficient Use of the Potential of Temporary Workers in an Enterprise with High Seasonality* is to show, on the example of one manufacturing company, how the use of new (non-traditional) forms of employment can increase the efficiency of the use of temporary workers.

The graduation thesis is presented on 55 pages and consists of two main parts: theoretical part and practical part.

The object of the research in the theoretical part is non-traditional forms of employment, in the practical part the seasonal fluctuations of the production volume and the use of temporary workers in the production enterprise as well as a study of the labor market of seafarers.

The graduation thesis research work is based on the principle of multimethodology - different research methods and information sources are used. The main research method is the CASE STUDY. Research methods: statistical observation, analysis, calculation, evaluation, comparison, classification. The data sources are the author's own research and observation, data and publications of foreign and domestic experts in the observed areas. Surveys, interviews, academic and press articles, statistical databases are also used.

The company's problem, which was studied, is the large fluctuation of production volumes depending on the season and the need to hire temporary workers for a period of annual growth. The use of temporary workers means ongoing costs for recruitment, training and adaptation. Another problem is the low productivity of temporary workers during the adaptation period.

In a graduation thesis the author analyzed the fluctuations in production volumes depending on the season and showed the peak periods when additional workers are required. Based on the data obtained, the company's policy for hiring temporary labor for a period of high demand was formulated. In the course of semi-structured interviews with the management of the enterprise, the process used to recruit, train and adapt temporary workers is described. The risks and costs accompanying this process are shown. To improve the efficiency of the use of temporary workers, it is proposed to use new non-traditional forms of employment.

The author analyzed the existing new forms of employment and four of them were selected by the classification method according to the possibility of using them in production. Further analysis made it possible to identify the most appropriate form of employment suitable for the case under study. This is the employee sharing. Based on the characteristic features of this form, the author proposed to settle the problem of increasing the efficiency of temporary workers by using for the high season seafarers, who are on a long vacation between ship contracts.

To analyze the interest of seafarers in such an idea, the author conducted a survey of representatives of this area using the snowball method and revealed interest in this type of cooperation. Based on the data obtained, an approximate calculation was made of the available number of seafarers on vacation during the annual seasonal increase in production volumes at the enterprise.

The implementation of this idea will make it possible to use the same temporary workers in production every year for a period of growth in production volumes. This will avoid the annual cost of time and money for recruitment training and adaptation. It will also increase the productivity of employees due to the accumulated experience and skills in work.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] Р. А. Долженко, “Новые формы трудовых отношений: институционализация и использование в условиях инновационной экономики.” <http://elibrary.asu.ru/handle/asu/913> (accessed May 10, 2022).
- [2] “tuleviku_too_lopparuanne.pdf.” Accessed: Mar. 12, 2022. [Online]. Available: https://skytte.ut.ee/sites/default/files/skytte/tuleviku_too_lopparuanne.pdf
- [3] М. Э. Хачатрян, “Проведение исследования методом изучения кейса в организациях,” *Молодой Ученый*, no. 235, Art. no. 235, 2018.
- [4] Р. А. Долженко, “Новые формы трудовых отношений: уточнение понятий.” <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-formy-trudovyh-otnosheniy-utochnenie-ponyatiy/viewer> (accessed May 09, 2022).
- [5] I. Mandl and European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *New forms of employment: 2020 update*. 2020. Accessed: Mar. 12, 2022. [Online]. Available: https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_TJ0420635ENN
- [6] “Ebatüüpilise töö levik vajab mõõtmist,” Mar. 23, 2018. <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/03/23/ebatuupilise-too-levik-vajab-mootmist> (accessed Mar. 23, 2022).
- [7] “Kotlyarov.pdf.” Accessed: Mar. 21, 2022. [Online]. Available: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/7313/Kotlyarov.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [8] “eesti_tooelu_uuring_2015.pdf.” Accessed: May 08, 2022. [Online]. Available: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_tooelu_uuring_2015.pdf
- [9] “Uued töövormid – kas ja milline sobib sulle või sinu organisatsioonile?,” *Interim Agentuur VVT*, Mar. 25, 2021. <https://www.vvt.ee/uued-toovormid-milline-sobib-sulle-voi-sinu-organisatsioonile/> (accessed Mar. 12, 2022).
- [10] “Renditoo.pdf.” Accessed: Mar. 27, 2022. [Online]. Available: <https://www.ti.ee/sites/default/files/Renditoo.pdf>
- [11] “Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects,” Report, Nov. 2016. Accessed: Apr. 19, 2022. [Online]. Available: http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_534326/lang--en/index.htm

- [12] K. Rätsepp, “Väljakutsel põhineva töö kui paindliku töösuhte liigi õiguslik rakendamine ja võimalikkus Eesti õiguses,” Thesis, Tartu Ülikool, 2017. Accessed: May 09, 2022. [Online]. Available: <https://dspace.ut.ee/handle/10062/56566>
- [13] “Tööamps – tuleviku töövorm, mis laseb valida töö tegemise aega ja mahtu,” *Tööelublogi*, Oct. 14, 2021. <https://tooelublogi.ee/2021/10/14/tooamps-tuleviku-toovorm-mis-laseb-valida-too-tegemise-aega-ja-mahtu/> (accessed Mar. 29, 2022).
- [14] “КОСТЮНИНА Г.М. ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА СИНГАПУРА - PDF Free Download.” <https://docplayer.com/32864470-Kostyunina-g-m-gibkie-formy-zanyatosti-mirovoy-opyt-i-praktika-singapura.html> (accessed May 09, 2022).
- [15] I. N. Mahmudova and N. V. Solovova, “‘Job-Sharing’ As A Form Of Work Organization,” Jan. 2019, pp. 360–363. doi: 10.2991/iscfec-18.2019.80.
- [16] “Аренда труда - коротко о главном.” <https://www.koda.ee/ru/novosti/arenda-truda-korotko-o-glavnom> (accessed Mar. 27, 2022).
- [17] “Töölepingu seadus–Riigi Teataja.” <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv> (accessed May 09, 2022).
- [18] “«Низкий сезон», или Чем занять персонал во время спада деловой активности,” *HR-Portal*, Mar. 04, 2013. <https://hr-portal.ru/article/nizkiy-sezon-ili-chem-zanyat-personal-vo-vremya-spada-delovoy-aktivnosti> (accessed Mar. 15, 2022).
- [19] K. Praakli, “Intervjuu keeleandmete kogumise meetodina,” *Eesti Raken. Ühin. Aastaraam.*, vol. 5, no. 0, Art. no. 0, 2009, doi: 10.5128/ERYa5.14.
- [20] T. Bauer, E. Morrison, and R. Callister, “Socialization Research: A Review and Directions for Future Research,” *Manag. Fac. Publ.*, vol. 16, Jan. 1998.
- [21] А. Садулаев, “Пребординг: как не превратить перспективного соискателя в «Тони на полдня»,” *Rusbase*. <https://rb.ru/opinion/prebording-advice/> (accessed May 09, 2022).
- [22] “Наставничество новых сотрудников: метод обучения и адаптации персонала,” *Zakon-dostupno.ru*, Nov. 30, 2018. <https://zakon-dostupno.ru/trudoustroystvo/nastavnichestvo-novyih-sotrudnikov/> (accessed Mar. 17, 2022).
- [23] “Lumepallivalim.” <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/lumepallivalim.html> (accessed Apr. 06, 2022).
- [24] “Конвенция 2006 года о труде в морском судоходстве с поправками, включая поправки 2018 года,” p. 148, 2006.

- [25] “STCW Convention,” *Wikipedia*. Feb. 12, 2022. Accessed: Apr. 04, 2022. [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=STCW_Convention&oldid=1071487291
- [26] J. Viilipus, A. Alop, and H. Marrandi, “Eesti meremeeste maksukäitumist mõjutavate faktorite ja maksualaste teadmiste pilootuuring,” Jun. 2021, Accessed: Apr. 05, 2022. [Online]. Available: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/ab21c263-c243-451a-80f0-eb927b2e9ccb>
- [27] A. Alop and R. Leiger, “Methodological Approach and Basic Analysis of Maritime Labour Market Needs by Case of Estonia,” *TransNav Int. J. Mar. Navig. Saf. Sea Transp.*, vol. 10, pp. 655–660, Jan. 2016, doi: 10.12716/1001.10.04.16.
- [28] “Elanike arv - Eesti Linnade ja Valdade Liit.” <https://www.elvl.ee/elanike-arv> (accessed May 07, 2022).

LISAD

Lisa 1 Tabeli 1 riikide koodid

AT	Austria	FI	Soome	NL	Holland
BE	Belgia	FR	Prantsusmaa	PL	Poola
BG	Bulgaaria	HR	Horvaatia	PT	Portugal
CY	Küpros	HU	Ungari	RO	Rumeenia
CZ	Tšehhi Vabariik	IE	Iirimaa	SE	Rootsi
DE	Saksamaa	IT	Itaalia	SI	Sloveenia
DK	Taani	LT	Leedu	SK	Slovakkia
EE	Eesti	LU	Luksemburg		
EL	Kreeka	LV	Läti	NO	Norra
ES	Hispaania	MT	Malta	UK	Ühendkuningriik

Lisa 2 Holz Prof OÜ juhtide intervjuu küsimused

- Palun kirjeldage ajutise tööjõu värbamisprotsessi;
- Kas igal aastal vaadatakse üle vabale ametikohale kandideerijatele esitatavad tingimused ja nõuded;
- Kuidas otsingukanalid valitakse;
- Kui palju CV-sid tavaliselt vaadatakse;
- Kui palju vastuseid tavaliselt tuleb;
- Kui paljude kandidaatidega suhtlemiseks tavaliselt ühendust võetakse;
- Kas kvalifikatsiooni, viiteid, tunnistusi kontrollitakse;
- Kuidas on korraldatud tutvumisprotsess, esmane väljaõpe, kohanemine;
- Kas värbamisvea korral on plaan B;
- Millist motivatsioonipaketti pakutakse;
- Mida tehakse, et töötaja uueks hooajaks tagasi saata;

Lisa 3 Küsimustik merespetsialistidele

1. Töökogemus merel

- ☐ Vähem kui 1 aasta
- ☐ 1 kuni 5 aastat
- ☐ 5 kuni 10 aastat
- ☐ Üle 10 aastat
- ☐ Muu

2. Tööleping

Märkige ära, mis tüüpi töölepingu alusel tavaliselt töötate või mis on sellele kõige lähem. Jaotises "muu" kirjutage töölepingu tüüp, kui see erineb oluliselt pakutud võimalustest.

- ☐ 6 kuud merel - 6 kuud kodus
- ☐ 6 kuud merel - 3 kuud kodus
- ☐ 9 kuud merel - 9 kuud kodus
- ☐ 4 kuud merel - 4 kuud kodus
- ☐ Muu Click or tap here to enter text.

3. Meeskonna tööüksus

Märkige ära laevameeskonna osakond, kuhu kuulute vastavalt laevalepingule.

- ☐ Teki meeskond
- ☐ Kalapüügi meeskond
- ☐ Kalatoodete töötlemise tsehh

- ☐ Mehaaniline osakond
- ☐ Navigeerimine ja juhtimine
- ☐ Teenindusmeeskond
- ☐ Muu Click or tap here to enter text.

4. Laeva tüüp

Mis tüüpi laevadel te tavaliselt töötate?

- ☐ Kalapüügilaev
- ☐ Kaubalaev
- ☐ Kruiisi-/parvlaev
- ☐ Eriotstarbelised laevad (teaduslaevad, kaablipaigaldi laev, puksiiri jne.)
- ☐ Muu Click or tap here to enter text.

5. Töölased erialad

Milliseid tööalasid lisaks põhilisele merendusele veel omate, õppisite, õppisite omal käel jne.
(võite valida rohkem kui ühe vastuse või üldse mitte valida).

- ☐ Laadimisseadmete juhtimine (kahveltõstuk, kraana jne)
- ☐ Seadmete remont ja hooldus
- ☐ Automaatmasinad ja seadmed
- ☐ Organisatsioon ja juhtimine
- ☐ Muu Click or tap here to enter text.

6. Puhkusetöö

Kas on plaanis lepingute vahelisel puhkuse ajal kuskil töötada?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei lähe tööle ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kindlasti lähen tööle

7. Tegevusvaldkond

Kui on plaanis töötada, siis milline tegevusvaldkond kõige rohkem huvitab.

- ☐ Tootmine
- ☐ Ehitus
- ☐ Logistika
- ☐ Teenuste sector
- ☐ Muu Click or tap here to enter text.

8. Kommentaarid

Kui teil on selle teema kohta midagi lisada.

Click or tap here to enter text.