



Aleksandra Kogerman

TÖÖKORRALDUSLIKUD LAHENDUSED AS ÄRIPÄEVA TELLIMUSTE MÜÜGIOSAKONNAS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Heve Kirikal

Mõdriku 2024

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Aleksandra Kogerman**, 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 **Heve Kirikal** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Aleksandra Kogerman** sünnikuupäev: **06.10.2001** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Töökorralduslikud lahendused AS Äripäeva tellimuste müügiosakonnas**.

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.

Mõdrikul, 08.01.2024 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 TÖÖKORRALDUSLIKE LAHENDUSTE TEOREETILINE ÜLEVAADE	6
1.1 Töökorralduslikud lahendused ja nende rakendamine	6
1.1.1 Tööajast lähtuv töökorraldus	8
1.1.2 Töötamise asukohast lähtuv töökorraldus	12
1.2 Töökorraldust muutnud ning mõjutanud tegurid	15
1.3 Töötajate eelistused ja ootused töökorraldusele	18
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	21
3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS	25
3.1 Töökorralduslike ootuste muutumise põhjused.....	26
3.2 Töötajate hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele	32
3.3 Töötajate hinnangud muutustele erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisel	37
3.4 Järeldused ja ettepanekud.....	42
KOKKUVÕTE.....	45
SUMMARY	47
VIIDATUD ALLIKAD.....	49
LISAD	57
Lisa 1. Küsimustik AS Äripäev töötajatele	58

SISSEJUHATUS

Töökorraldus hõlmab endas tööprotsesside üldist korraldamist, planeerimist ja kontrollimist. Töökorralduse põhimõtted planeerib ja sõnastab iga ettevõtte vastavalt oma vajadustele. Hästi planeeritud töökorraldus, mis tagab ka organisatsiooni töötajate rahulolu loob soodsa keskkonna ettevõtte arenguks ning eesmärkide täitmiseks. (Malsam, 2021)

Viimaste aastate jooksul tehtud uuringud osutavad töökorralduse olulisuse märkimisväärsele kasvule töötajate seas. Muutused on toimunud nii töökohas, -ajas kui ka -vormis, mõjutades arusaamu ja ootusi töökorraldusele nii tööandjate kui ka töötajate hulgas. Tulemuslikkuse suurendamine töökorralduslike lahenduste toel on populaarne suund paljudes ettevõtetes, mis ilmneb suures meediakajastuses ja sellega seotud koolituste olulises kasvus.

Paindlikkus töösuhetes on oluliselt suurenenud ning ettevõtetel on tulnud kohaneda uute töökorralduslike lahendustega. (Rosenblad, et al., 2020) Üha enam ettevõtteid on muutmas oma töökorraldust vastavalt töötajate uuenenud ootustele, kuid neid lõpuni mõistmata ning analüüsimata ei osata uute töökorralduslike lahenduste efektiivsust maksimaalselt ära kasutada. Igal töökorraldusliku lahenduse rakendamisel on nii plusse kui ka miinuseid. Töökorralduslike lahenduste muutumine tingib nii tööandjate kui ka töötajate jaoks vajaduse mitmed varasemad harjumused ümber kujundada.

AS Äripäev on suurettevõtte, kes peab üheks oma põhiväärtuseks töötajaid ning nende rahulolu. AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töökorralduslike lahenduste areng on tingitud vajaduse selle töögrupi uute töökorralduslike meetmete kaardistamiseks ning vajadusel ümber korraldamiseks. Töötajate kogemuse ja ootuste kaardistamine on vajalik, et tagada sisemine rahulolu ning vajadusel töökorralduslike lahendusi veel täiendada.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajate hinnangud töökorralduslike lahenduste rakendamisele, et esitada ettepanekud töökorralduslike lahenduste parendamiseks müügidirektorile ja ettevõtte personaliosakonnale.

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetilistele allikatele tuginedes ülevaade erinevate kontoritöös kasutatavate töökorralduslike lahenduste rakendamise põhimõtetest, nende võimalikust mõjust, eelistest ja puudustest ning koostada empiirilise uuringu metoodika;

- kaardistada ja analüüsida töötajate hinnanguid erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisele AS Äripäeva tellimuste müügiosakonnas;
- uuringu tulemustest lähtuvalt teha järeldusi ja esitada ettepanekuid töökorralduslike lahenduste parendamiseks AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna müügidirektorile ning AS Äripäeva personaliosakonnale.

Lõputöö esimeses peatükis käsitletakse töökorralduslike lahenduste muutuste ning rakendamise teoreetilisi lähtekohti. Teooriast ja sellega leitud seostest lähtuvalt koostatud teine peatükk hõlmab endas empiirilise uuringu metoodikat, mis avab uuringu eesmärgi ning uurimismeetodid. Kolmas peatükk keskendub uuringutulemuste analüüsile, millest lähtuvalt esitatakse järeldused ja ettepanekud.

1 TÖÖKORRALDUSLIKE LAHENDUSTE TEOREETILINE ÜLEVAADE

Töökorraldus hõlmab endas juhtimistehnikate, töömeetodite, aja, koha, töövahendite, töötajate, töörühmade ja tööülesannete haldamist. Töökorralduse eesmärk juhtimistehnikate läbi ressursside ja tööülesannete planeerimise tõsta töö tulemuslikkust. (Malsam, 2021) Koos konkurentsivõimelise töötasu ja kokkuhoidva töötajaskonnaga on ootustele vastav töökorraldus töörahulolu baasvajadus. Seda kinnitavad 2021. aastal läbiviidud Eesti Juhtimisvaldkonna Uuringu tulemused, kus varasemate aastatega võrreldes hinnati motivatsioonitegurite hulgas töökorraldust. (Vadi, Raun, Õunapuu & Jaakson, 2021)

Töökorraldus on ajas väga palju muutunud. Võrreldes eelmise sajandiga muutunud reeglistikud ja nõuded töötingimustele ning tööjaotusele on tinginud suuri arenguid töökorralduses. Mitmekesisemaks on muutunud värvatav tööjõud, mis samuti avaldab mõju tööalasele suhtlusele ning seeläbi ka tööülesannete ja meetodite planeerimisele. (Courtney, 2022) Ettevõtte strateegilises lähenemises on toimunud muutused, mis samuti tingivad ümberkorraldusi töökorralduses. Töötajate struktuur on pidevas muutumises nii tehnoloogilistel kui ka töötajate isiklike ootuste tõttu. (Gupta, 2022)

Arvestades töökorralduse suurt mõju töö tulemuslikkusele, ning seeläbi ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamisele, on oluline, et organisatsioonid analüüsiks pidevalt hetkel kasutusel olevate töökorralduslike lahenduste sobivust ettevõtte eesmärkidega. Töötajate rahulolu töökorraldusega on pidevas muutumises, mida mõjutab nii keskkond kui ka uute lahenduste levik teistes organisatsioonides.

1.1 Töökorralduslikud lahendused ja nende rakendamine

Töökorralduslike lahendusi on väga erinevaid ning need sõltuvad tööülesannete iseloomust. Nielsen (2021) järgi määratletakse tööülesannete iseloomu igapäevaselt korduvate tööülesannete alusel. Prasad (2018) on öelnud, et võrreldes kõigi valdkondadega on tänu tehnoloogia arengule teinud suuri muutusi läbi klassikaline kontoritöö. Herrety (2023) järgi on võimalik kasutada aja- ja kohapaindlikkust. Ajapaindlikkus seisneb töötaja võimaluses oma tööaega ise planeerida. Oluline on seejuures pidada kinni nädalas töölepingu alusel ettenähtud töötundide arvust, mis peavad vastama kokkulepitud töökoormusele. Kohapaindlikkus seisneb töö tegemises töötajale sobivas

asukohas, mis ei pruugi olla tööandja peakontor. Kohapaindlikkus hõlmab endas nii kodukontoris kui ka teistes asukohtades töötamist tööandjaga kokkuleppel. (Doyle, 2022)

Töökorralduse planeerimisel peavad nii tööandja kui ka töötaja vastama sisuliselt küsimustele millal, kus ja kuidas. Need on põhilised komponendid töökorralduse planeerimisel, mis määravad ära tööaja, selle töö tegemiseks ettenähtud asukoha ning tööülesannete jaotuse. (Leonard, How to Plan & Organize Work Activities, 2019) Mõnel juhul seab tööiseloom suuremaid piiranguid töökorralduse paindlikkusele, kuid üldjoontes on tööandjad üpris edukalt suutnud pakkuda töötajate poolt soovitud paindlikku töökorraldust ka valdkondades, kus see esialgu keerulisem tundub. (Misra, Gettings, & Kossek, 2021)

Erinevate töökorralduslike meetmete rakendamise eeliseid ja puudusi on uuritud väga erineval määral. Tööaja planeerimisel kõige klassikalisem nõndanimetatud „ühiksast viieni“ lahendus on endiselt väga levinud. (9 to 5 Job (With Definition, Examples, Benefits, and Tips), 2023) Aastatega on vahetustega töö ning suurenenud võimalus töötada asukohast sõltumatult andnud võimaluse selle klassikalise tööajajaotuse muutumiseks. Trend on üha lühemate tööpäevade ja töönädalate suunas, mis seni on paljudel ettevõtetel edukalt õnnestunud. (Lipson, 2023)

Stobierski (2020) on kirjutanud, et töökorralduslike muudatuste sisseviimine on pikalt tegutsenud ettevõttes alati katsumus. Muudatuste juhtimine on oskus, mis mängib eriti suurt rolli kui töökorraldust puudutavad muudatused hõlmavad suurt hulka inimesi, kellel on olnud harjumus töötada kindla süsteemi alusel juba pikka aega. Enne uuenduste sisseviimist peab ettevõtte põhjalikult kaaluma, mis põhjusel on üldse huvi muutuse vastu tekkinud ning mis on muudatuse eesmärk. Eesmärgist lähtuvalt tuleb analüüsida kõiki erinevaid lahendusi selle saavutamiseks ning võimalusel kaasata sellesse protsessi kogu töökollektiiv. Muudatuste sisseviimisel on oluline teha seda piisava üleminekuperioodiga etapp-haaval, et vältida vastumeelsust või ajutiselt töö kvaliteedi ja töötajate rahulolu langust seoses uue ja veel sisse juurutamata lahenduse liig äkilist kasutuselevõttuga. (Lawton & Pratt, 2022)

Lahenduste ja arvamuste rohkus töökorralduse planeerimisel ning lahenduste valimisel on väljakutseks igale organisatsioonile. Igale valdkonnale ja kollektiivile on iseloomulikud talle omased eripärad, millega tuleb arvestada ka muudatuste sisseviimisel. Täpsemalt keskendutakse järgnevalt kontoritöös kasutatavate töökorralduslike lahenduste analüüsimisele, mis arvestavad aja- ja kohapaindlikkust. Samuti on oluline osa töökorraldusest sobiva töökoormuse valimine. Lahendused, mis võisid olla aastakümneid püsivalt toimivad võivad uues keskkonnas hakata

muutunud ootuste tõttu ettevõtte eesmärkidele vastu töötama ning seeläbi tulemusi mõjutama. Samas on iga muudatus töötajate jaoks stressirohke, mistõttu tuleb arvestada alati teatava vastuseisuga isegi kui muudatus on läbikaalutud ning selle kasutegureid kollektiivile selgitatud.

1.1.1 Tööajast lähtuv töökorraldus

Töökorralduse planeerimisel tuleb esmalt arvestada töökoormust. Töölepingu seadus § 43 lõige 1 alusel „eeldatakse, et töötaja töötab 40 tundi seitsmepäevase ajavahemiku jooksul (täistööaeg), kui tööandja ja töötaja ei ole kokku leppinud lühemas tööajas (osaline tööaeg)“. See ei tähenda, et töötajal ei oleks õigus töötada rohkem seitsme päeva jooksul kui nelikümmend tundi, kuid ülejäänud tundide puhul tuleb arvestada asjaoluga, et tegemist on ületunnitööga. Ületunnitöö puhul tuleb arvestada töölepingu seaduse § 44 alusel ületunnitöö piiramise ja piirnormidega. Täistööaja kasutamine ei ole ettevõtte tööjõu planeerimisel kohustuslik, vaid on võimalik kasutada ka osalist tööaega, milles tööandja ja töötaja saavad kokku leppida. (Töölepingu seadus, 2023)

Osalise tööaja rakendamise eeliseks on suurem hulk töötajaid, mis tähendab ka paremat tööjõu katvust haiguste perioodil. Palgates mitu osakoormusega töötajat ühe täiskoormusega töötaja asemel võib ettevõtja saavutada mitmeid eeliseid. Töötajate huvi osalise tööajaga töötamise vastu on üha suurenev, seega tuleb osalise tööaja võimaldamine kasuks juba värbamises. (Bushnell, 2023)

Osakoormuse pakkumine on üks osa tööandja brändingust. Osalise tööajaga töötajad annavad ettevõttele suurema paindlikkuse, samuti erisused töö kvaliteedis ning ülesannete jaotuses, milles võib olla nii positiivne kui ka negatiivne mõju. Paindlikkus võimaldab jagada ühtlasemalt kiiremaid tööperioode, kasutades suuremat hulka tööjõudu just siis kui selleks suurim vajadus on. Suureneb ka tootlikkus, sest lühema tööajaga töötajad on rohkem motiveeritud ning puuduvad töölt vähem haiguslehtede tõttu. (Angeli, 2022)

Võrdse kohtlemise seadus § 11 lõige 1 alusel tuleb osakoormusel töötajatele tagada võrdväärsed tingimused täiskoormusel töötajatega. Näiteks tuleb neile täpselt samuti võimaldada seadusest tulenevat puhkust nagu ka täistööajaga töötajale. Mitme osalise tööajaga töötaja ülalpidamine on ettevõtte jaoks üldiselt majanduslikult kallim kui ühe täistööajaga töötaja hoidmine. Kulud suurenevad nii palga, maksude kui ka töötajatele vajalike seadmete ja koolituste soetamise tõttu. Mida rohkem on ettevõttes töötajaid, seda keerulisem on nende juhtimine ja kolleegide vahelise suhtluse korraldamine. Osalise tööaja kasutamine on olnud sageli populaarsem hooaja töötajate kasutamisel, kuid üha enam on tõusvas trendis osalise töötajaga töötamine ka kõigil niinimetatud klassikalistel ametikohtadel. (Angeli, 2022)

Pigem uuema ja ühe enam leviva võimalusena kasutatakse töökoormusest lähtuva töökorralduse planeerimisel lühendatud töönädalaid. Üks võimalik lahendus klassikalise viiepäevase töönädala asemel on kasutada neljapäevast töönädalat. Sel juhul võib töötundide aeg jääda tavapärase 35-40 tunni peale nädalas, kuid enamasti vähendatakse ka töötunde 28-30 tunnini nädalas. Töö- ja eraelu tasakaalu pakkumine on ettevõtete jaoks võimalus suurendada enda tootlikkust ning hoida ja värvata talente. (The 4 day work week: A critical analysis and 5 alternatives for improving work-life balance, 2023) Qualtricsi 2023. aasta uuring näitas, et 92% töötajatest toetaks oma tööandjaid neljapäevase töönädala rakendamisel. 55% töötajatest arvasid, et neljapäevane töönädal võib samas põhjustada pahameelt klientide seas. Sellisel juhul kui töötajad pidid valima kahe variandi vahel eelistasid 50% töötajatest jätkata viiepäevase töönädala, kuid suurema paindlikkusega ning 47% eelistasid siiski neljapäevast töönädalat. (The numbers behind four-day work weeks and paid mental health days, 2022)

Christiani (2023) kirjeldatud Suurbritannias läbiviidud pilootuuringu põhjal tuleb lühendatud töönädala rakendamisel arvestada võimalike raskustega. Paljud ettevõtted on lühendatud töönädalaid katsetanud, kuid nende püsivast kasutuselevõtust siiski loobunud. Raskusi vähema tööajaga töötamisel võib ette tulla ettevõtetel, kelle klientidel on harjumus suhelda ettevõttega 5 päeva nädalas. Sel juhul võib ühine kollektiivne vaba päev töönädalas ettevõtte suhtlust klientidega negatiivselt mõjutada. Lühendatud töönädal võib läbimõtlemata või rutaka sisseviimise korral kahjustada töötajate kaasamist ja koostööaegu. Üldised murekohad suhtluse vähenemise osas on see, millega iga ettevõtte peaks arvestama, kuid seda on võimalik vältida spetsiaalsete koosolekute ja koostööpäevade planeerimisega igasse töönädalasse. (The 4 day work week: A critical analysis and 5 alternatives for improving work-life balance, 2023)

Lühendatud töönädalate tulemuslikkust on uuritud üle erinevate riikide. Vaated ja rakendamise meetmed on riigiti üsna erinevad. Üldine levinud põhimõte on see, et lühendatud töönädala korral ei tohiks väheneda töötaja sissetulek. (Hurst & Joly, 2023) Üha enam liigub ettevõtluskeskkond siiski sinna poole, et ka ilma valitsusepoolse suunamiseta lähevad mitmed ettevõtted üle lühendatud töönädala süsteemile. 1973-2018 vahel kasvas lühendatud töönädala kasutus Ameerika Ühendriikides kolm korda ning see on üha enam leviv trend üle maailma. (Ellerbeck, 2023)

Lühendatud tööaja kasutamisel on lisaks populaarsele neljapäevasele töönädalale veel teisi alternatiive. Üks enam-levinumaid variante on töökoha poolt suurema paindlikkuse tagamine läbi hübriidtöö, kus lepatakse kokku mil määral on võimalik inimesel oma tööaega- ja kohta ise planeerida. (Kirkham, 2022) Töötajate läbipõlemise vältimiseks on osad tööandjad kasutanud

lähenemist, kus töötajaile pakutakse piiramatul hulgal tasustatud päevi eemalviibimiseks. Selle tingimuseks on see, et töötaja vastutusalas olevad protsessid peavad edasi toimima ning tulemuslikkus ei tohiks tema eemalviibimise tõttu langeda. Alternatiiv piiramatule ja planeerimata vaba aja andmisele on 9/80 töögraafik, kus üle nädala on töötajatel 1 päev nädalas täiesti vaba, milleks paljud ettevõtted on valinud reede. See annab samuti töötajatele võimaluse puhata ning tööandjale eelise nende hoidmisel ja värbamisel. Alati on võimalus lihtsalt töökoormust vähendada või ka mitte töökorralduses lähtuda niivõrd tööajast kuivõrd töö tulemusest. Selle lähenemise puhul on tegemist ülesannetele orienteeritud töökorraldusega, kus oluline on eesmärgi saavutamine, mitte tundide täitmine. Igal meetodil on oma eelised, millest lähtuvalt on tööandjal võimalik neid katsetada ja nende tulemuslikkust analüüsida. (The 4 day work week: A critical analysis and 5 alternatives for improving work-life balance, 2023)

Seadus annab tööandjale üsna suure vabaduse töötaja tööaja planeerimisel. Piirangud on seatud eelkõige tööaja pikkusele nädala lõikes ning soovitud on ka lühema tööajaga töötamine. (Hayter, Johnston, & Ostermeier, 2018) Kui ettevõtte tegevusvaldkonda arvestades on võimalik pakkuda töötajatele osalise koormusega töötamist võib kasvada töötaja motivatsioon ning seeläbi ka töötulemuslikkus. Kui töötaja teeb väljapuhanuna ning keskendunult lühema tööpäeva jooksul ära sama kvaliteetse töö nagu täistööajaga töötamise korral, siis tasub ettevõttel värvata rohkem osakoormusega töötajaid. Kui osakoormusel töötamine muutub ettevõttes valdavaks, siis on võimalik kasutada neljapäevase töönädala poliitikat või anda töötajatele suurem vabadus oma tööpäevade planeerimisel. Lahendusi on väga palju erinevaid ning nende rakendamisel on oluline jälgida, et paindlik töökorraldus ei hakkaks negatiivselt mõjutama koostööaega nii ettevõtte sise- kui ka välisklientidega. (Pugh, 2023)

Eesti ametiühingute ja Tööandjate Keskliidu toel jõudis 2022. aastal Töölepingu seadusesse mõistena iseseisva otsustuspädevusega töötaja. Tegemist on tööandja ja töötaja vahelise kokkuleppega, mis tuleb vormistada kirjaliku kokkuleppega töölepingus või selle lisana. (Roots, 2022) Töölepingu seaduse § 432 lg 2 alusel võib sellise töötajaga, kelle brutopalk Statistikaameti väljatud andmete alusel on eelneva kvartali tulemuste alusel kuus vähemalt Eesti keskmine brutokuupalk. Iseseisva otsustuspädevusega töötaja on oma töö korraldamisel vaba ning sõltumatu tööandja poolt määratud kellaaegadest. Töötaja vastutab ise, millistel nädalapäevadel või kellaaegadel ta töötab ning tööandjal ei ole õigust määrata temale kohustuslikke koosolekuid kui selles osas ei ole tehtud eraldi kokkulepet. (Povilaitis, 2022) Advokaat Ketlin Petersoni (2023) sõnul on iseseisva otsustuspädevusega töötaja kokkulepe hea võimalus ettevõtetele, kes pakuvad

kaug- ja hübriidtöö võimalust. Sotsiaalministeeriumi sõnul on iseseisva otsustuspädevusega töötaja kokkuleppe eesmärk suurema paindlikkuse pakkumine, mis tööministri Peep Petersoni sõnul parandab töötajate kaitset. Eesti Tööandjate Keskliidu hinnangul võimaldab paindlikum töökorraldus tõsta tööhõivet ning parandada konkurentsivõimet. (Tööandjate ja ametiühingute paindlikkuskokkulepe sai seaduseks, 2022)

Tööajaplaneerimise võimalusi on üle maailma kasutatud väga erinevalt. Igal meetodil on plusse ja miinuseid, millest lähtuvalt ettevõtte valib enda jaoks sobivaima lahenduse. Erinevate tööajaplaneerimise meetodite kombineerimisel on oluline jälgida, et säiliks töötajate töö- ja eraelu tasakaal ning ei muutuks nende vaimne tervis seoses liialt suure töökoormusega. (Wedgwood, 2022) Sobiva tööajakorralduse valikul mängib väga suurt rolli ettevõtte ja tööülesannete spetsiifika, mille põhjal ettevõtte või töötaja sobiva lahenduse kasutusse saab võtta (Czerwonka, 2022).

Töötaja planeerimine seisneb suuresti ka kellaaegade planeerimises. Klassikaline üheksas viieni jaotus täiskoormusega töötajate puhul on olnud populaarne aastakümneid. (9 to 5 Job (With Definition, Examples, Benefits, and Tips), 2023) Samas on palju valdkondi, kus kasutatakse näiteks kaheteist kuni kahekümnenelja tunniseid vahetusi. Sellised lahendused on levinumad näiteks meditsiini ja korrakaitse sektorites, kus suure osa tööstajast võib moodustada ka valveaeg. (What Is On-Call Work? (Definition, Benefits, and Examples), 2022) Klassikalise tööpäeva eeliseks peetakse töötajatele harjumuspärast tsüklit, mida ei tule eraldi juurutama hakata. Lisaks on levinud töötajal töötamine kasulik ka neile, kellel on pidev suhtlus teiste ettevõtete, partnerite ja klientidega, kes on aktiivsed samal ajaperioodil. Teisalt vastanduvad paljude ettevõtete arvamused klassikalise töötaja põhimõtetega tuues välja selle süsteemi üksluisuse. (Czerwonka, 2022)

Verma (2022) järgi võib üksluisus ja rutiin kohati mõjuda töötajate jaoks rusuvalt, mis pärsib loomingulist vooseisundit. Seetõttu on paljud ettevõtted kasutusele võtnud graafikute alusel töötamise, kus varem kokkulepitud ajaperioodis on võimalik osakonnal või tiimil ise oma tööaega kujundada. See annab töötajale võimaluse kujundada oma tööpäevi ümber nii terve nädala vaates, töötades näiteks kolmapäevast pühapäevani, kui ka tööpäeva lõikes, töötades näiteks kaheteistkümnest kaheksani. (Sombret, 2023) Tulemuslikkuse suurendamiseks on seejuures oluline jälgida, et töötajate tööperioodid vähemalt osaliselt kattuks nende kolleegide omadega, et hõlbustada koostöötamise aega. Lihtsam on planeerida fikseeritud töögraafikuid, mis annab teistele kolleegidele selge ülevaate, millal on võimalik teiste osapooltega töösajus ühendust võtta. Töögraafiku alusel töötaja planeerimine on kasulik nii töötajale kui ka tööandjale. Tööandja saab katta ära suuremal määral efektiivset tööaega ning töötaja on motiveeritud ise endale sobival ajal

rohkem pingutama. Töögraafiku alusel töötamisele võivad seada piirid kindlat arvu meeskonnaliikmeid vajavad tööd või tööd, mida saab teostada ainult kindlatel kellaaegadel. (Czerwonka, 2022)

Töötajapoolne vastutus oma tööaja ja tegevuste planeerimisel vajab tööandjapoolset usaldust. Nii fikseeritud kui ka suure paindlikkusega tööajaplaneerimise rakendamisel tuleb ettevõttel arvestada enda valdkonna ja kollektiivi spetsiifikaga. Organisatsiooni võimekus tööaja paindlikkust pakkuda võib saada suureks eeliseks nii olemasolevate töötajate hoidmisel ja motiveerimisel kui ka uute talentide värbamisel.

1.1.2 Töötamise asukohast lähtuv töökorraldus

Enamikel juhtudel määrab töö asukoha töö iseloom. On palju elualasid, nagu meditsiin, ehitus ja korrakaitse, kus tööprotsessidest lähtuvalt on raske tööülesandeid täita kindlas kohas viibimata, kuid siiski võimalik. (Misra, Gettings, & Kossek, 2021) Samas on digiajastu andnud paljudele ametikohtadele uue võimaluse töötada asukohast sõltumatult. Selliste ametikohtade puhul on üldjuhul tegemist kontoritööle iseloomuliku arvutitööga, mis võimaldab töötada asukohast sõltumatult. (Burman, 2019)

Greaves (2021) seisukoha järgi on töötaja jaoks väga oluline töötamise asukoht juba värbamise faasis. Kui tööandja poolt kindlaksmääratud töötamise asukoht jääb töötaja jaoks liiga kaugeks, siis võib potentsiaalne kandidaat otsustada töökohast loobuda. Seda olukorda saab ettevõtte leevendada kui ta pakub inimesele võimalust töötada osaliselt või täielikult kaugtöö vormis. See mõjub hästi nii töötaja motivatsioonile, iseseisvusele kui ka keskendumisvõimalustele. Tööandja vaatest võib võimekus pakkuda kaugtööd toetada tööandja brändi, mis aitab kaasa talentide värbamisele. (Ozimek & Stanton, 2022)

Töö asukoha reguleerimine töökorralduses võib olla nii ajutine kui ka püsiv lahendus. Aastal 2020 alanud COVID-19 pandeemia sundis paljusid ettevõtteid ajutiselt oluliselt suurendama kaugtöö osakaalu. (Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects, 2021) Paljud ettevõtted naasid peale seda oma tavapärase töökorralduse juurde, kuid samuti leidis neidki, kes paljud asukohta puudutavad reeglid ümber muutsid. Seejuures on oluline rakendada ühiseid ja võrdseid võimalusi kõigile samaväärse töö tegijaile. Kindel määratlus, kas ja kui palju iga ametikoha esindaja kuus või nädalas võib või peab tegema tööd erinevates asukohtades, on oluline tagamaks sisemine õiglus ja süsteemsus. (Remote work and the pursuit of equality, 2022)

Kui töö ei ole otseselt sõltuv spetsiifilisest asukohast, siis klassikaline lahendus on töötada ettevõtte kontoris. Kontoris töötamise eeliseks on lihtne ja kiire suhtlus kolleegide vahel, millest väga suurt rolli mängib suhtlus silmast silma. Sel moel on lihtsam lahendada konflikte, korraldada ajurünnakuid ja planeerimiskoosolekuid. (Detera, 2022) Ka juhtide perspektiivist on töötajatega kontakti saavutamine, nende töö koordineerimine ja kontrollimine lihtsam just vahetu kontakti puhul. Ajajuhtimine ning tegevuste planeerimine on samuti hõlpsam kontoris, kus kolleegid töötavad lähestikku ning on seega üksteisest suuremas sõltuvuses. Kontoris tekkiv õhkkond loob soodsa pinnase koostööks ning õppimiseks, mis aitavad kaasa ettevõtte arengule. (Reddy, 2013)

Kontoris või ühisel tööpinnal töötades on ka ohud ja puudused, millega tuleb töö planeerimisel arvestada. Suur osa libisemise või kukkumisega seotud tööõnnetusi toimuvad just kontorites, see aga on kulu tööandjale. Suurbritannia Health and Safety Commission statistika põhjal on 30% komistamis- ja libisemisjuhtumeid seotud kontoritööga. (Non-fatal injuries at work in Great Britain, 2022) Kontori ventilatsioonisüsteem ning elektrooniliste seadmete rohkus on kurnav nii silmadele kui ka kõrvakuulmisele. Lisaks mürale võivad keskendumist häirida ka kolleegide omavahelised vestlused. Kontoritööle on omane väga istuv tööstiil, mis pikemas plaanis võib põhjustada töötajale füüsilist valu ning ebamugavust. Kõige rohkem võivad kontoris töötamist raskendada pingelised suhted töötajate või juhtide vahel, mis võib tingida vastumeelsuse kontoris töötamise suhtes. (Reddy, 2013)

Zafeer (2023) on uuringute tulemuste analüüsist järeldanud, et kontoris töötamisele vastanduvalt on paljudes sektorites üha enam populaarsust kogunud kaugtöö. Alates 2009. aastast on kaugtöö osakaal kasvanud 159%. Enam kui kahe tuhande kaugtööd tegeva töötaja uurimisel kuueteistkümmes erinevas riigis selgus, et 97% töötajatest eelistaks oma karjääri lõpuni vähemalt osaliselt teha kaugtööd. 97% uuritud töötajatest soovitsid kaugtööd ka teistele. Positiivne suhtumine kaugtöösse võib olla seotud ka sellega kui paljud tööandjad oma töötajaid kaugtööl usaldavad. Kaugtöö populaarsus ettevõtetes üha kasvab ning 72% töötajatest vastasid, et nende ettevõtte plaanib vastavalt ametikoha võimalustele minna üle täielikule kaugtööle. (State Of Remote Work 2020, 2022)

Kaugtöö suurimaks eeliseks loevad töötajad oma tööaja paindlikkuse. Kaugtöö võimalus mõjub enamikule töötajatest inspireerivalt ning 62% tunnevad tööd tehes suuremat õhinat. (State Of Remote Work 2020, 2022) Kaugtööd uurides on leitud, et see võib tõsta töötaja tulemuslikkust kuni 77%. Võimalus töötada eemalt on tõenäoliselt vähesema stressi ja suurema õhina toel vähendanud haiguslehtedel ja muudel põhjustel töölt eemalviibimiste arvu. Kaugtöö pakub ka säästmisvõimalust

nii töötajale, tööandjale kui ka keskkonnale, sest vähenevad sõitmise või kontori ülalpidamiskulud. (CoSo Cloud Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees, 2015)

Kaugtöö puhul tuleb arvestada võimalike negatiivsete külgedega. Enim toovad töötajad keskendumisraskusi ning vähenenud suhtlust kolleegidega. Piiratud suhtlust näevad miinusena ka juhid, eriti noorema põlvkonna juhtimisel kaugtöö ajal. (Hecht, et al., 2021) Samuti on mitme viimase viie aasta vältel kestnud uuringud näidanud, et kaugtöö võib pärssida töötaja võimet karjääriredelil tõusta. Samas enamik kasutajatest, 55%, ei usu, et kaugtöö nende karjääri edenemist takistaks. Üks ohtudest eemalt töötamise puhul on ületöötamine. 40% töötajatest tajus, et tegid kodukontoris rohkem tööd ning vähem pause, mis võib pikas plaanis põhjustada tööstressi tekkimist ja süvenemist. (State Of Remote Work 2020, 2022)

Kaugtöö rakendamiseks on erinevaid meetodeid. Lisaks töötamisele täielikult kaugtöö formaadis on võimalik ettevõttes rakendada ka hübriidtööd. Accenture Future of Work Study poolt enam kui kümne tuhande töötaja seas läbiviidud uuringus 2021. aastal eelistas 87% töötajatest hübriidtööd. Sellisel juhul tuleb otsustada, kas suuremal osal ajast viibitakse kontoris või kaugtööl. Hübriidtöö hõlbustamiseks saab ettevõtte pakkuda paindlikkust tööajas, mis on ka töötajate poolt välja toodud suure eelisena. Samuti tasub planeerida täpsemalt koostööaegu, et säilitada suhtluse efektiivsus ning toetada töötajate keskendumisaega. (Smith, Pape, Ramirez & Pienkowski, 2022) Buffer 2022 uuringu järgi 42% ettevõtetest rakendavad koostöövaba päeva, mis toetab kaugtööle lisaks individuaalset keskendumisaega. Luues kindel süsteem, mis päevadel toimub koosolekute ja koostööaeg on võimalik kindla struktuuri alusel luua süsteem, kus ühel kuni mitmel päeval nädalas töötajad üldse kontoris ei käi. See toetab nii koostöö- kui ka keskendumisaega, motiveerib töötajaid ning aitab kohati kokku hoida kontorikulusid. (State Of Remote Work 2020, 2022)

Töö asukoha planeerimisel on olulised ka töö iseloom ja sellest tulenevad piirangud asukoha paindlikkuses. Arvutitööle on tavapäraselt olnud omapärane kollektiivi töötamine ühises kontoris. Samas on tehnoloogia andnud võimaluse töötada tegelikult asukohast sõltumatult ning sel juhul peab organisatsioon langetama strateegilise otsuse, kas ja millistel tingimustel võimaldada töötamist ka kontorist väljaspool. Asukoha paindlikkuse pakkumine võib lisaks olemasolevate ja värvatavate töötajate rahulolu tõstmisele aidata kaasa töö tulemuslikkusele ning mõjutada kontorikulude ja keskkonnamõju ulatust. Väljakutse sellise paindlikkuse pakkumisel on seotud töötajate töökeskkonna ja tööprotsesside kontrollimisega. Oluline on jälgida, et tavapärasest asukohast eemal töötades ei halveneks töötaja tulemused ega töökeskkond.

1.2 Töökorraldust muutnud ning mõjutanud tegurid

Töökorraldust on palju muutnud erinevad poliitilised suunad ning nendega kaasnenud regulatsioonid. Poliitikal on olnud suur mõju töökorraldusele läbi aastate. (Asrar-ul-Haq, et al., 2019) Tööviis on palju muutunud ning eriti kiire arengu tegi see läbi COVID-19 pandeemia esimesel aastal. Pandeemiaga kaasnenud esialgu ajutistena väljakuulutatud muutused töökorralduses ja regulatsioonides panid ettevõtteid olukorraga kohanema. Keerulises ja nõudlikus olukorras pidid ettevõtted kohandama oma tööviise ja tehnoloogiat niivõrd palju, et see löi aluse ka tulevikus tõhusamate ja paindlikumate töökorralduslike lahenduste tekkeks. (Greszler, 2022)

Euroopa Liidu toimimise lepingu konsolideeritud versiooni (2016) alusel on poliitilisel keskkonnal suur mõju tööjõu liikumisele erinevate riikide vahel. Euroopa liidus on töötajate vaba liikumine üks neljast kodaniku põhivabadusest. Liikumisvabadus annab lisaks võimalusele töötada erinevates riikides võimaluse teha seda ka kaugtööna. Piirangud kehtivad avaliku sektori asutustele. Eurostati andmetel on välisriigis elamine ja töötamine tõusev trend, samuti on suurenenud töölähetuste hulk välisriikidesse. Võimaluse sääraseks tööjõu liikumiseks liikmesriikide vahel on taganud just poliitiliste otsuste läbi vastuvõetud seadused. Samuti on Euroopa Liidu määrused aidanud võrreldes eelmise sajandiga vähendada soo, rasside ja päritoluga seonduvaid ebavõrdsusi töökeskkonnas. (Kennedy, 2022) Euroopa Liit on ühtlustanud liikmesriikides kasutusel olevate kutsestandardite sisu ja nõudeid, samuti seisnud kõigile kodanikele võrdsete võimaluste pakkumise eest (Euroopa Liidu direktiiv C14, 2020).

Majanduskeskkond mõjutab ettevõtete suhtumist tööjaotuse korraldamisse, sealhulgas värbamisse või koondamisse. Ettevõtete poolne majanduskeskkonna tajumine määrab suures osas töökorralduse ja seeläbi ka töötajate konkurentsivõime turul. Suuremat mõju avaldab majanduskeskkond väikestele ettevõtetele, kelle puhul võib see suuremat mõju avaldada värbamisel ning inimressursijuhtimise põhimõtete rakendamisel. (White, 2005) Poliitiliste otsuste alusel väljajagatud subsiidiumid ja toetused võivad samuti avaldada mõju ettevõttes eelistatud töökorraldusele. Võistlusliku keskkonna tekkimisel ettevõtlusmaastikul võivad ettevõtted oma töökorraldust kavandada toetusteks kvalifitseerumise eesmärgil. (Raufc, Khurshid, Wenqi, & Calin, 2022) Kulude optimeerimise eesmärgil eelistavad ettevõtted palgata võimalikult iseseisva ja kõrge tööväärtusega tööjõudu, kes on võimeline töötama erinevates tingimustes, näiteks kaug- või hübriidtöö vormis. Töötaja võimekus kohaneda töökorralduslikule paindlikkusega tööaja, asukoha ja tööülesannete suhtes, on tööandja vaatest üks uusi kriteeriumeid, mille alusel ka värvata. (Pologeorgis, 2022)

Poliitilise keskkonna mõju töökorralduslike lahenduste rakendamisele võib küll riigiti erineda, kuid on siiski oluline komponent strateegiate väljatöötamisel. Lisaks ülemaailmsetele või üleriigilistele erisündmustele mõjutab töökorraldust ka riigi poolt seatud regulatsioonide ja reeglistike kogum, mis võib vastavalt valdkonnale seada piirangud töökorralduse planeerimisel. Ajutiselt sisseviidud või majanduslike toetuste saamiseks rakendatud muudatused võivad töötajate poolehoidu võitmisel muutuda organisatsiooni jaoks jäädavateks kui soovitakse tagada töötajate rahulolu.

Manyika (2017) järgi on töökorraldus võrreldes eelmise sajandiga väga palju muutunud ning seda on tugevalt mõjutanud ka tehnoloogia areng. Tehnoloogilised lahendused on baastingimus nüüdseks populaarse paindliku töökorralduse viljelemiseks, kus töötaja ei ole enam nii sõltuv ühest kindlast töö asukohast. Läbi telefoni, süle- või tahvelarvuti on võimalik sisuliselt kõikjal viibides ka tööd teha ning üha uuenevad tarkvarad ja programmid on samuti teel sinna, et kõiki tööprotsesse oleks võimalik alati endaga kaasas kanda. (Neendoor, 2023) Tehnoloogia abil on kujunenud välja täiesti uued töökorralduslikud lahendused, mis on andnud ettevõtetele põhjust oma tegevuste muutmiseks, laiendamiseks või ümberkorraldamiseks. (Duggal, 2023)

Tehnoloogia areng on andnud täiesti uusi võimalusi suhtluse korraldamiseks töökohal. Tänu veebikoosolekutele ja kanalitele võivad üheskoos edukalt töötada kollektiivid, kes ei ole kunagi päriselt näost näkku kohtunud, vaid teevad igapäevaselt koostööd kasutades selleks tehnoloogiaseadmete abi. (Cohen, 2021) Semuales (2020) on öelnud, et samuti on tehnoloogia kaotanud vajaduse mõningate toimingute või lausa töökohtade järgi, kus lihtsamaid mehhaanilisi tööülesandeid teevad inimeste eest masinad. See annab töötajatele rohkem võimalusi tegeleda arenduslike ja mõttetööd vajavate strateegiliste ning loominguliste ülesannetega. Ohukohad seejuures on seotud virtuaaltöö turvalisuse ja jälgitavusega, mis omakorda toob tõenäoliselt tulevikus kaasa üha enam regulatsioone ja meetmeid ohtude minimaliseerimiseks. (How is technological revolution changing the world of work and skills in the EU?, 2019)

Tehnoloogia suurendab paindlikkust ka tööandja kui töökoha tagaja vaatenurgast. Tänu virtuaaltöö võimalusele on võimalik hajutada töötajate kontoris käimist ning seeläbi võib saja töökohaga organisatsioonis töötada tegelikult mitusada inimest. Selline lähenemine aitab tööandjal säästa ruumi- ja ressursikuludelt ning samal ajal pakutakse töötajale olulise tööväärtusena võimalust töötada asukohast sõltumatult kaugtöö formaadis. Seetõttu on paljud ettevõtted investeerinud töötajatele vajalike tehnoloogiliste lahenduste ja töövahendite arendamisse, mis paindlikku töökorraldust toetavad. (Radevska, 2022) Tehnoloogia toetavale mõjule lisaks on see seadnud meie töökorraldusele ka teatavad piirid. Muutudes kindlatest seadmetest, programmidest või tarkvaradest

sõltuvaks võivad tekkida tööseisakud näiteks juhul kui on vajalik seadmete või süsteemide uuendamine. Korraliste protseduuride puhul ei ole see töökorralduses töötaja jaoks üldjuhul häiriv puudus, kuid ootamatud rikked, mis tehnoloogia puhul on tavapärased võivad kriitilisel määral töötulemust mõjutada. Seetõttu on üks tehnoloogiliste lahenduste kasutamise ohukohtadest nendest liiga sõltuvaks muutumine, mis on seotud töötaja individuaalse võimekusega uusi oskusi omandada ning seadmeid või programme kasutusele võtta. See võib lisaks töö kvaliteedile mõjutada töötajate rahulolu ja motivatsiooni. (Ali & Ahmad, 2023)

Tehnoloogilise keskkonna võimalused loovad aluse uute töökorralduslike lahenduste kasutamiseks. Seejuures on oluline jälgida ettevõtte töötajate rahulolu uute põhimõtete elluviimisel ja rakendamisel. Tehnoloogia annab võimaluse suuremaks tööaja ja koha paindlikkuseks, kuid seejuures tuleb jälgida ka töötajate individuaalset võimekust uute tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtmiseks. Samuti toob tehnoloogia endaga kaasa uusi turvariske, millega ettevõtte oma töö planeerimisel arvestama peab.

Ettevõttes kasutatavat töökorraldust võivad mõjutada ka ettevõtte töötajad. Töötajapõhine lähenemine töökorralduse planeerimisel, kus arvestatakse töötajate tagasisidet rahulolu-uuringutes, on omane eelkõige inimressursijuhtimise põhimõtetest lähtuvale organisatsioonile. Töötajate soovidega arvestamine ja neile vastutulek aitab kaasa parema tööõhkkonna loomisele ning toetab töötajate motiveeritust. (Vance, 2006) Faasis, kus ettevõtte töötajad on juba töökorraldusega väga rahul on organisatsiooni eesmärk seda süsteemi säilitada ning arvestada sellega ka uute töötajate värbamisel. Samal ajal tuleb hoida silma peal laiematel trendidel, et mitte vähendada enda võimekust värvata uusi talente. (Lussier & Hendon, 2022, lk 103-105)

Töö planeerimisel on oluline arvestada töötajate töö- ja eraelu tasakaaluga. Keerulisem võib olla tasakaalu saavutamine töötajatel, kelle leibkonnas leidub hoolt vajavaid inimesi, nagu lapsed ja eakad. (Fleming, 2022) Bruce (2016) järgi peab töö tulemuslikkuse tagamiseks saama töötaja tööpäevade vahel välja puhata. Ühel juhul võib puhkamist segada järgmine eesootav kohustus peale tööd, teisel juhul võib olla töötajal raskusi töömõtete eemal hoidmisega. Suurema vastutusega töötajad tunnetavad tööl suuremat stressi, mille maandamiseks võib olla vaja rohkem aega. Selliste töötajate motiveerimiseks ning läbipõlemise vältimiseks soovitatakse pakkuda neile kaugtöö võimalust, individuaalse keskendumisaja kaitsmist tööajal ja pauside tegemist tööpäeva osana. Suuremat toetust vajavad just leibkonna liikme eest hoolt kandvad töötajad, näiteks lapsevanemad, kellele on vajalik võimaldada aega töölt täiesti eemal viibida. Nende puhul võib töö tulemuslikkus

olla madalam kodukontoris kui selles keskkonnas on nende jaoks liigselt segavaid faktoreid. (Fuhl, 2023)

Lindzoni (2022) seisukohast lähtuvalt võib erinevusi töökorraldust puudutavates eelistustes mõjutada töötaja vastutusulatus, mis on seotud ka vastutusest tuleneva ülesannete keerukusega, milleks võib kohati puududa vajalik ettevalmistus. Juhtide puhul, kellel on tihedam kokkupuude just inimeste juhtimisega võib olla eelistatud pigem kontoris ja fikseeritud kellaaegadel töötamine. See annab võimaluse lihtsamalt oma alluvaid juhtida kui kõik töötajad on samal ajal ja kohas kättesaadavad. Kaugtöö puhul on juhtide kontrolliulatus nende enda hinnangul väiksem, mis võib mõjutada töö tulemuslikkust. (Mihaylov, Bloom, Meyer, Barrero & Davis, 2023) Suuresti sõltub see juhtide enda ettevalmistustest ning sellega kaasnevast suhtumisest. Juhid, kes tajusid suuremat kasu kaugjuhtimises, hindasid ka oma tööd tulemuslikumaks. Erinevatel juhtimistasanditel on suhtumine kaugtöösse erinev, kuid üldjuhul on kaugtöö eelistest teadlikumad juhid, kes on saavutanud oma töötajatega parema kontakti. (Kowalski & Ślebarska, 2022)

Töökorraldust mõjutab ka juhtide ja alluvate omavaheline suhtlus ning läbisaamine. Nii meeskonna komplekteerimisel, ülesannete jagamisel kui ka analüüsimisel tuleb juhil arvestada, et planeeritud töökorraldusest sõltub töö tulemuslikkus. (Leonard, 2019) Lisaks tööalasele suhtlusele mängib suurt rolli ka tööväliste vestluste olemasolu, mis vähenes peale kaugtöö suurema osakaalu rakendamist tööellu (Counts, 2021). Kaugtööd võivad eelistada eraklikumad töötajad või need, kel ei ole head suhted oma kolleegide või juhiga. Samal ajal on ettevõtte või osakonna juhi vaatest oluline säilitada töötajate vaheline suhtlus, et vältida konflikte ja möödarääkimisi, mida tuleks lahendada eelkõige silmast silma. (Lussier & Hendon, 2022, lk 504-505; 581-583)

Töötajate individuaalsed eelistused on suurima mõjuga kui töökorralduse planeerimisel soovitakse lähtuda kollektiivi töörahulolust. Seejuures on suurim väljakutse erinevate eelistuste kombineerimine. Kõigi töötajate soove ei ole võimalik kunagi rahuldada, mistõttu on ettevõtte jaoks oluline töötada välja süsteem, millega oleks rahul enamik töötajaid. Enamike töötajate eelistusi on võimalik kaardistada töökorraldust puudutava rahulolu-uuringu läbiviimisega.

1.3 Töötajate eelistused ja ootused töökorraldusele

Töötajate eelistused ja hoiakud seoses töökorraldusega on ajas palju muutunud. Kui 20. sajandil oli tavapärane, et inimesed töötasid ühes organisatsioonis mitukümmend aastat, siis 21. sajandil on üha kiiremini muutunud töötajate lojaalsus ettevõtetele. (Knowledge at Wharton Staff, 2012) 2022. aastal vahetab keskmine Ameerika Ühendriikide töötaja kogu oma karjääri jooksul töökohta tosin

korda. Töötajad kannustab töökohta vahetama nii palganumber kui ka isikliku arengu suurem osatähtsus võrreldes varasemaga. (Greszler, 2022)

Töötajate ootused töökorraldusele ning nende ühtimine organisatsioonis kasutusel olevate töökorralduslike lahendustega avaldab mõju töötajate motiveeritusele. Töötajate motiveerimine on oluline töörahulolu ja tulemuslikkuse tagamiseks ning see on seotud otseselt töötaja ootustega. (Sharma, 2023) Ootuste teooria põhjal sõltub tööpanus motivatsiooniteguri, sealhulgas töökorralduse, vastavusest töötaja ootustele. Victor Vroomi ootuste teooria kohaselt on motivatsiooni ja panuse vahel otsene seos tasu saamise tõenäosusega. (Channell, 2021) Töötajate ootustele vastavate töökorralduslike lahenduste pakkumisega saab ettevõtte seega mõjutada töötajate motivatsiooni ning seeläbi tööpanust. Seetõttu on organisatsiooni jaoks oluline kaardistada ka oma töötajate ootused ning seda mõjutavad tegurid. (Impact of Employee Motivation, 2022)

Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2021) selgus, et töötajate seas on oluliselt kasvanud sobiliku töökorralduse väärtustamine. Võrreldes eelnevate uuringutega viitab sobiliku töökorralduse tähtsuse märkimisväärne kasv töötaja selle teema olulisusele nii töötaja kui ka tööandja vaatest. Viimase trendi alusel on ettevõtete juhtidel kõrged ootused personalijuhtimise innovatsiooniks suuresti läbi töökorralduse kohandamise individuaalsetest eripäradest lähtudes. (Vadi, Raun, Õunapuu & Jaakson, 2021) Töötajad väärtustavad üha enam töökorralduse paindlikkust kui olulist väärtust töökoha puhul. Nii töötaja kui ka töökoha paindlikkust loetakse paljudel juhtudel juba põhivajadusteks ilma milleta inimene ei ole üldse valmis end ettevõttega siduma. Iseenda aja ja tegevuste juhtimise soov on viinud paljud varem organisatsiooni heaks töötanud inimesed tegutsema pigem vabakutselistena. (Greszler, 2022)

Tööjõu suur liikumine riikide vahel on loonud juurde palju multikultuurseid töökollektiive (Desmette, Stinglhamber & Villott, 2019). Helfer (2022) on öelnud, et iga töötaja kannab endaga erinevaid väärtusi ja veendumusi, mis on mõjutatud nende etnilisest päritolust, rassist, usust, soost ja vanusest. Mida rohkem on töökeskkonnas erinevaid inimtüüpe seda rohkem tuleb arvestada erinevate gruppide eripäradega. Sel moel võib olla vajalik kujundada töökorraldus ümber mitte niivõrd tööandja kui võrd töötaja soovidest lähtuvalt. Töökorralduse sobitamine töötaja vajadustega aitab tagada töötajate rahulolu ning motivatsiooni. Täiesti eraldi töökorralduslikke meetmeid kasutavad ettevõtted, kes suhtlevad üksuste vahel erinevates keeltes ning erinevates ajavööndites. Sama organisatsiooni tütarettevõtete koostöö erinevate riikide vahel on saanud võimaluse tänu kaugtöö arengule. (Mullins, 2022)

Eurofoundi uuring 2021 leidis, et peale COVID-19 pandeemiaga kaasnenud regulatsioone, mis piirasid töötajate võimalust töötada kontoris, soovis suur osa töötajast ka peale regulatsioonide lõppemist jätkuvat töötada kaug- või hübriidtöö vormis. Enamik Euroopa Liidu töötajaid eelistasid mitu päeva nädalas töötada kodust. 32% töötajatest eelistasid hübriidtööd. (Working during COVID-19, 2021) Pandeemia mõju töökorraldusele hinnatakse jäävaks ning see on kindlasti püsivalt kujundanud ümber töötajate hinnangud ja ootused töökorralduslike meetmete rakendamise suhtes. Sellest lähtuvalt ka tööandjate poolne organiseerimine ning töökorralduse juhtimine on edaspidi sunnitud uute trendidega kaasas käima. (Dobrijević & Savić, 2022)

Töötajate ootustele vastavaid töökorralduslikke lahendusi valides on oluline pöörata tähelepanu ka töökollektiivi sotsiaalsusele. Eraklikuma elustiiliga töötajatele võib olla meelepärasem ning ka paremat keskendumist võimaldav kaugtöövormis töötamine. Teisalt rohkem suhtlemist armastavad töötajad eelistavad töötada kontoris ning võivad kaugtööd tehes ebamugavust tunda. (Gauci, 2021) Oluline on leida tasakaal. Töötajad, kellele pakutakse ettevõttepoolset sotsiaalset tuge kogevad kaugtööd tehes vähem üksindust ja tööseisakuid ning paraneb töö- ja eraelu tasakaal. See tõstab töötajate töörahulolu ning motivatsiooni, mis parandab ka töötulemusi. (Wang, Liu, Qian & Parker, 2020)

Reinicke (2022) on kirjutanud, et töötajate ootused töökorraldusele on erinevad ning sõltuvad mitmetest faktoritest. Olgugi, et peamine põhjus tööl käimiseks on elatise teenimine, siis paljud töötajad on nõus töötama väiksema palga eest juhul kui see annab neile rohkem vabadust. Ameerika ühendriikide töötajatest 65% on nõus kaugtöö võimaluse nimel saama 5% vähem palka, mis näitab, et töötaja majanduslik seisund võib mõjutada töötaja ootusi töökorraldusele. Mida kõrgemas palgaklassis inimene töötab, seda suuremad võivad olla tema nõudmised töökorralduse osas. (Zafeer, 2023) Palga ja töökorralduse ootuste soovitud kombinatsiooni tagamine on üks põhiväärtustest ettevõttesse talentide värbamisel (Hiring Process Steps, 2022).

Töötajate ootused ja eelistused töökorralduslike lahenduste rakendamisel omavad suurt mõju töötaja motiveeritusel ning pühendumisel. Motiveeritud ja pühendunud töötaja loob tööandja jaoks väärtust heade töö tulemustega, mistõttu ka töökorraldust planeerides tasub ettevõttel pakkuda vajadusel personaalseid lahendusi ning olla kursis oma töötajate eelistustega ning nende muutumisega.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Viimastel aastatel läbiviidud uuringud näitavad töökorralduse tähtsuse olulist kasvu töötajate jaoks. Eesti Juhtimisvaldkonna Uuringu 2021 kohaselt hindavad töötajad sobivat töökorraldust töötasust olulisemaks, mis on oluline muutus võrreldes varasemaga. Suurenenud kaug- ja hübriid töö osakaal ning üldine majanduslik, sotsiaalne ja tehnoloogiline keskkond on tinginud töökorraldust, töökohta, -aega ja -vormi, puudutavate arusaamade ja ootuste muutumise nii tööandjate kui ka töötajate seas. Töökorralduse muudatuste kaudu efektiivsuse tõstmine on populaarne teemavaldkond paljude ettevõtete seas, mis väljendub suures meediakajastuses ja sel teemal tehtavate koolituste mahu suurenemises.

Ettevõtted seisavad probleemi ees, kuidas uute töökorralduslike lahenduste valimisel ja sisseviimisel tagada nii töötajate ootustele vastavus kui ka lahenduste sobivus ettevõtte strateegiatega. Üha enam ettevõtteid on muutmas oma töökorraldust vastavalt uuenenud ootustele, kuid neid lõpuni mõistmata ning analüüsivõimet ei osata uute töökorralduslike lahenduste efektiivsust maksimaalselt ära kasutada. Igal töökorraldusliku meetme rakendamisel on nii plusse kui ka miinuseid. (Vallistu, et al., 2017) Töökorralduslike lahenduste muutumine on tinginud tööandjate ja töötajate jaoks vajaduse endiste strateegiatega ümberkujundamiseks ning uute lahenduste kasutuselevõtmiseks.

AS Äripäev on suurettevõtte, kes peab üheks oma põhiväärtuseks töötajaid ning nende rahulolu. Ettevõtte eesmärk on ärihuve toetavalt pakkuda töötajate ootustele vastavat töökorraldust, mistõttu sooviti lähemalt analüüsida töötajate hinnanguid senisele töökorraldusele. Analüüsimiseks valiti AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna müügigrupid, sest nende töögruppide tööülesanded on sarnased ning töökorraldus müügigruppide lõikes ei erine. AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töökorralduslike lahenduste areng on tinginud vajaduse uute töökorralduslike meetmete kaardistamiseks ning vajadusel ümberkorraldamiseks. 22. septembril 2023 AS Äripäeva siseveebis avaldatud artiklis selgitas müügidirektor sama aasta augustis sisse viidud uut töökorralduslikku lahendust. Uue töökorraldusliku lahendustena kehtestati igas müügigrupis koostöö- ja keskendumispäevad. Muudatuse eesmärk oli ühtlustada seni müügigruppides kasutusel olnud erinevaid töökorralduslikke lahendusi, mis raskendasid koostööd ning mõjutasid motivatsiooni ja pühendumist. Koostöö ja keskendumispäevade mõte on toetada töötajate vahelist suhtlust pakkudes samas ka olulist keskendumisaega. Ettevõtte on huvitatud teada saama, kuidas töötajad kasutusel olevaid töökorralduslikke lahendusi hindavad. Töötajate senise kogemuse ja ootuste kaardistamine on vajalik, et tagada sisemine rahulolu ning vajadusel töökorralduslikke lahendusi veel täiendada.

Empiirilise uuringu eesmärk on selgitada välja AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajate hinnangud töökorralduslike lahenduste rakendamisele, et esitada ettepanekud töökorralduslike lahenduste parendamiseks müügidirektorile ja ettevõtte personaliosakonnale.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- koostada empiirilise uuringu metoodika;
- kaardistada ja analüüsida töötajate hinnanguid erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisele AS Äripäeva tellimuste müügiosakonnas;
- uuringu tulemustest lähtuvalt teha järeldusi ja esitada ettepanekuid töökorralduslike lahenduste parendamiseks AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna müügidirektorile ning AS Äripäeva personaliosakonnale.

AS Äripäev kuulub Põhjamaade suurimasse meediakontserni Bonnier Grupp. Bonnier Grupp tegutseb 15 riigis üle kogu maailma olles tegev kogu meediaäri ulatuses raamatutest televisioonini. AS Äripäev on tuntuks saanud eelkõige 1989. aastast ilmuva ajalehe Äripäev järgi ning nende ambitsiooniks on olla juhtiv ja hästi toimiv digitaalse meedia ettevõtte. Kokku kuulus Äripäeva tooteportfelli 2023. aasta oktoobris 35 tootegruppi, mis varieeruvad paberväljaannetest digilahendusteni, teenusteni ning ühtlasi on Äripäev üks Eesti suurimaid konverentside korraldajaid. (Firmast, 2023)

2023. aasta oktoobris töötas Äripäevas 253 töölepingu alusel töötavat töötajat. Töötajad on jaotatud umbes 40 otsustusõigusega üksusesse, mis teevad omavahel tihedat koostööd. Ühe suurima struktuuriüksuse moodustab AS Äripäevas tellimuste müügiosakond, mida juhib müügiosakonna direktor. Müügiosakond koosneb kuuest müügigrupist vastavalt väljaandele ning igal grupil on oma müügijuht. Kokku töötas 2023. aasta oktoobris AS Äripäeva tellimuste müügiosakonnas kokku 60 töötajat. Iga müügigrupp on fokuseeritud oma tootegrupile, kuid üldplaanis on nende tööülesanded sarnased. Töö hõlmab eelkõige müüki läbi telefoni- ja meilisuhtluse, mistõttu on võimalik kõiki tööülesandeid edukalt täita töö asukohast sõltumatult. Kui telefon ja arvuti, samuti keskendumist võimaldav keskkond on tagatud, siis on võimalik täita enamikke tööülesandeid ka kodukontorist. Koosolekute ning kohtumiste puhul eelistatakse enamasti kontoris töötamist, samuti vastavalt tööiseloole näiteks suurliidrihalduses on vajalik erinevate Eesti ettevõtete külastamine. (Veskioja, 2023)

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati deduktiivset lähenemisviisi ja kaardistusuurimist. Deduktiivne lähenemisviis seisneb ettevalmistatud teooria kontrollimises üksikjuhtumi uurimisest

kogutud andmetest lähtuvalt. Üldiselt üksikule orienteeritud deduktiivne lähenemisviis annab võimaluse püstitatud teooria testimiseks varasemate uuringute ning nende järelduste põhjal. (Dudovski, 2022). Kaardistusuuringu võimaldab koguda andmeid suure valimi korral ehk annab võimaluse hõlmata korraga suurt hulka küsitletavaid (Õunapuu, 2014, lk 59-60).

Andmete kogumiseks ja analüüsimiseks kasutati kvantitatiivset meetodit. Statistilisel ja arvudena esitatud küsitluse tulemuste esitamine kvantitatiivse meetodi puhul annab võimaluse suurema valimi üldiste näitajate analüüsiks (Kenton, 2023). Andmekogumise meetodina kasutati küsitlust. Ankeetküsitlus võimaldab analüüsi teostamist suure valimi korral (A Guide To Different Types Of Questionnaires (With Examples), 2023). Küsitluse ülesehitus põhines töökorralduslike lahenduste teoreetiliste lähtekohtade uurimisel väljaselgitatud erisustel ning kohaldati ettevõttepõhiselt. Küsimustiku esimeses osas selgitati välja töötajate eelistusi mõjutavad tegurid. Teises osas kaardistati töötajate poolt eelistatud töökorralduslikud lahendused ning nende võimalik mõju töötajale. Küsimustikus kasutati intervallskaalat, täpsemalt Likerti skaalat. Likerti skaala on ühepikkuste skaalajaotiste väärtustega, millega mõõdetakse hoiakute tugevust (Bhandari & Nikolopoulou, 2020). 5-palli skaalale on iseloomulik võimalik vastus „ei oska öelda“, mis annab võimaluse vastata ka neil, kes ei ole kirjeldatud olukorraga kokku puutunud või ei oma kindlat seisukohta (Bhandari & Nikolopoulou, 2020). Sotsiaaldemograafilisi andmeid koguti küsitluse viimases osas binaarskaalaga, kus vastajal on võimalik valida kahe teda iseloomustava tunnuse vahel. Uuringu läbiviimiseks kasutatud küsimustik on leitav lisas 1.

Andmeanalüüsimeetodina kasutati kirjeldavat statistikat. Kirjeldava statistika puhul visualiseeritakse tulemusi tunnuste varieeruvuse kirjeldamiseks tabelite ja graafikutega. Variatiivsuse iseloomustamiseks kasutati tunnuse jaotust ja omadusi kirjeldavaid arvulisi suuruseid, statistikuid, nagu aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Kirjeldava statistika jaotamine arvulisteks tunnusteks annab võimaluse tunnuseid omavahel võrrelda ning analüüsida (Õunapuu, 2014, lk 184). Aritmeetiline keskmine ehk keskvärtus võimaldab läbi kõigi vastajate tunnuste väärtuste jagamise vastuste arvuga leida kirjeldatud küsimuse läbilõikeline vastus. See iseloomustab vastustest lähtuvat keskmist hinnangut. Keskmise hinnangu hajuvust näitab standardhälve, mis on kõigi vastajate erinevus üldisest keskmisest ning nende erinevuste keskmine. (Rootalu, 2014)

Empiirilise uuringu objektiks on AS Äripäeva tellimuste müügiosakond ning valimiks AS Äripäeva tellimuste müügiosakonnas töötavad töötajad. Uuring viidi läbi 2023. aasta oktoobris, ajavahemikul 06.10.2023-20.10.2021. Valimi moodustasid kõik AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna kõik töötajad. Kõikne valim kujundati üldkogumi alusel, kuhu kuulus 2023. aasta oktoobris 60 töötajat.

Küsitlusele vastas kokku 48 töötajat, mis teeb lõplikuks valimiks 80%. Küsitlus toimus keskkonnas *Connect.ee*, mida jagati tellimuste müügiosakonna töötajatele meili teel läbi Microsoft Outlooki, mis on töötajate peamine suhtluskanal. Vastajatelt ei küsitud nime ning sotsiaaldemograafiliste andmete kogumisel jälgiti, et neid ei oleks võimalik ühegi konkreetse töötajaga siduda. Andmeid kasutatakse üldistatud kujul, mis tagab vastajate anonüümsuse.

3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

AS Äripäeva tellimuste müügiosakond jaotub müügigruppidesse tootepõhiselt. Müügiosakond koosneb järgmistest müügigruppidest: ajakirjad, konverentsid, suurliidihaldus, teabevara, teemaveebid, Äripäev ja Delovõje Vedomosti. Igal müügigrupil on müügijuht. Ajakirjade müügigrupis on end juhina defineerinud ka müügijuhi asetäitja. Kokku töötas oktoobris 2023 tellimuste müügiosakonnas 60 töötajat, kellest vastas küsitlusele 48 töötajat ehk 80% üldkogumist. Müügigrupid on töötajate arvult erineva suurusega ja ka küsitlusele vastajate arv müügigrupiti varieerus (Tabel 1, lk 24). Suurliidihalduse ja teemaveebide müügigruppidest osalesid uuringus 100% töötajatest ning kõige madalam osalejate määr oli Äripäeva ja Delovõje Vedomosti müügigrupis, moodustades 58% müügigrupi töötajatest.

Tabel 1. AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajate ja küsimustikule vastanute arv müügigruppide lõikes

Müügigrupp	Töötajate arv	Vastanute arv	Vastanute osakaal, %
Ajakirjad	17	13	76
Konverentsid	7	6	86
Suurliidihaldus	3	3	100
Teabevara	12	10	83
Teemaveebid	9	9	100
Äripäev ja Delovõje Vedomosti	12	7	58
KOKKU	60	48	80

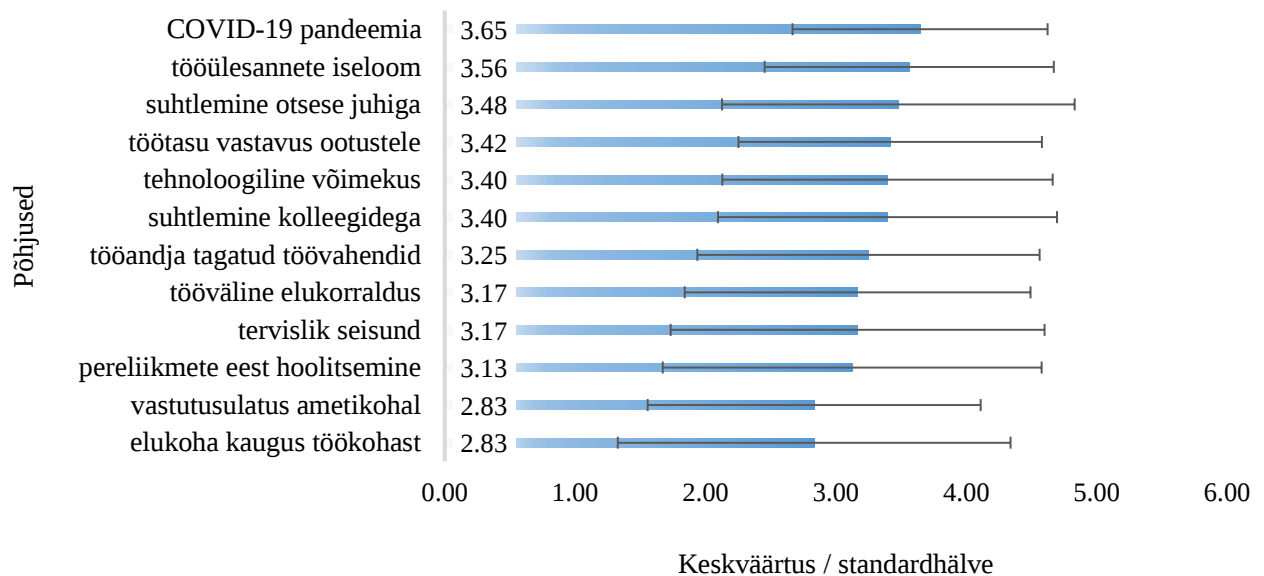
Vastanutest 88% töötab osalise tööajaga, seega alla 40 tunni nädalas ning 12% täistööajaga 40 tundi nädalas, mida töös käsitletakse vastavalt osa- ja täiskoormusena. Vastanutest 40% on töötanud oma praegusel ametikohal rohkem kui kümme aastat ning uusi töötajaid, kelle kogemus vastaval ametikohal on alla ühe aasta on 15%. Vastanutest seitsmel töötajal on alluvad ehk 15% vastajatest moodustavad juhid. Hoolt vajavaid pereliikmeid, nagu lapsed või eakad, kes vajavad pidevat tähelepanu ja kohalolu, on 48% töötajatest.

Selgitamaks välja, millised on eelistused töökoha suhtes, ilmses, et kõigist vastanutest 58% eelistab suuremal osal ajast töötada kontoris, seevastu 29% töötaks suuremal osal ajast kodukontoris. Vaid 4% vastanutest eelistaks töötamist ainult kodukontoris. Seega nende töötajate hulk, kes soovib töötada alati, kas kontoris või kodukontoris on väike. Enamik eelistavad vahelduvust, kus on võimalik töötada nii kontoris kui ka kodukontoris. Kodukontori eelistena tõid töötajad välja keskendumiseks parema keskkonna, kus puuduvad kontori taustamüra, mida kontoris tõid

negatiivse asjaoluna eraldi välja mitu töötajat. See ühtib Krishna Reddy (2013, lk 12) öelduga, mille alusel võib kontori müra olla oluliseks keskendumistakistuseks. Samuti toodi kommentaarides töötajate poolt välja, et töökeskkonna kvaliteet kontoris ei tohiks jääda alla kodukontorile, mis hõlmab ka isikliku töökoha olemasolu. Ühel kuni kahe päeval kontoris käimist peeti oluliseks, kuna võimaldab paremat infovahetust ja kolleegide vahelist suhtlust. Töötajatest, kes eelistavad suuremal osal ajast töötada kodukontoris, moodustavad 93% osakoormusel töötajad, samas kui 67% kõigist täiskoormusel töötajatest eelistavad töötada suuremal osal ajast kontoris. Täiskoormusel töötajatest 67% on juhid ning kõigist juhtidest 71% eelistab suuremal osal ajast töötada kontoris. Lindzoni (2018) järgi on kontoris töötamine juhtide seas eelistatud parema kommunikatsiooni ning töötajate vahelise kontakti hoidmise ja saavutamise jaoks. Uuringust selgus, et 71% alla ühe aasta tööstaažiga töötajatest eelistavad töötada suuremal osal ajast kontoris, mis võib olla seotud väljaõppe ja sisseelamisperioodiga. Kõige rohkem eelistavad kodukontoris töötada 5-10 aastase tööstaažiga töötajad. Suuremal osal ajast kontoris töötada eelistavad kõik suurkliendihaldurid. Nende hinnangul aitab suuremal osal ajast kontoris töötamine kõige paremini kaasa nende kui väikese tiimi tööle, samas kui suur osa tööst hõlmab ka kohtumisi väljaspool ettevõtet. Hoolt vajavaid pereliikmeid on 48% vastajatest. Fleming (2022) järgi võib hoolt vajav pereliige mõjutada töötaja töö- ja eraelu tasakaalu, mida toetab asukohapaindlikkus. AS Äripäeva tellimuste müügiosakondades olulisi erisusi töö asukohta puudutavate eelistuste suhtes hoolt vajava pereliikme olemasolul või puudumisel uuringu käigus ei ilmnenud.

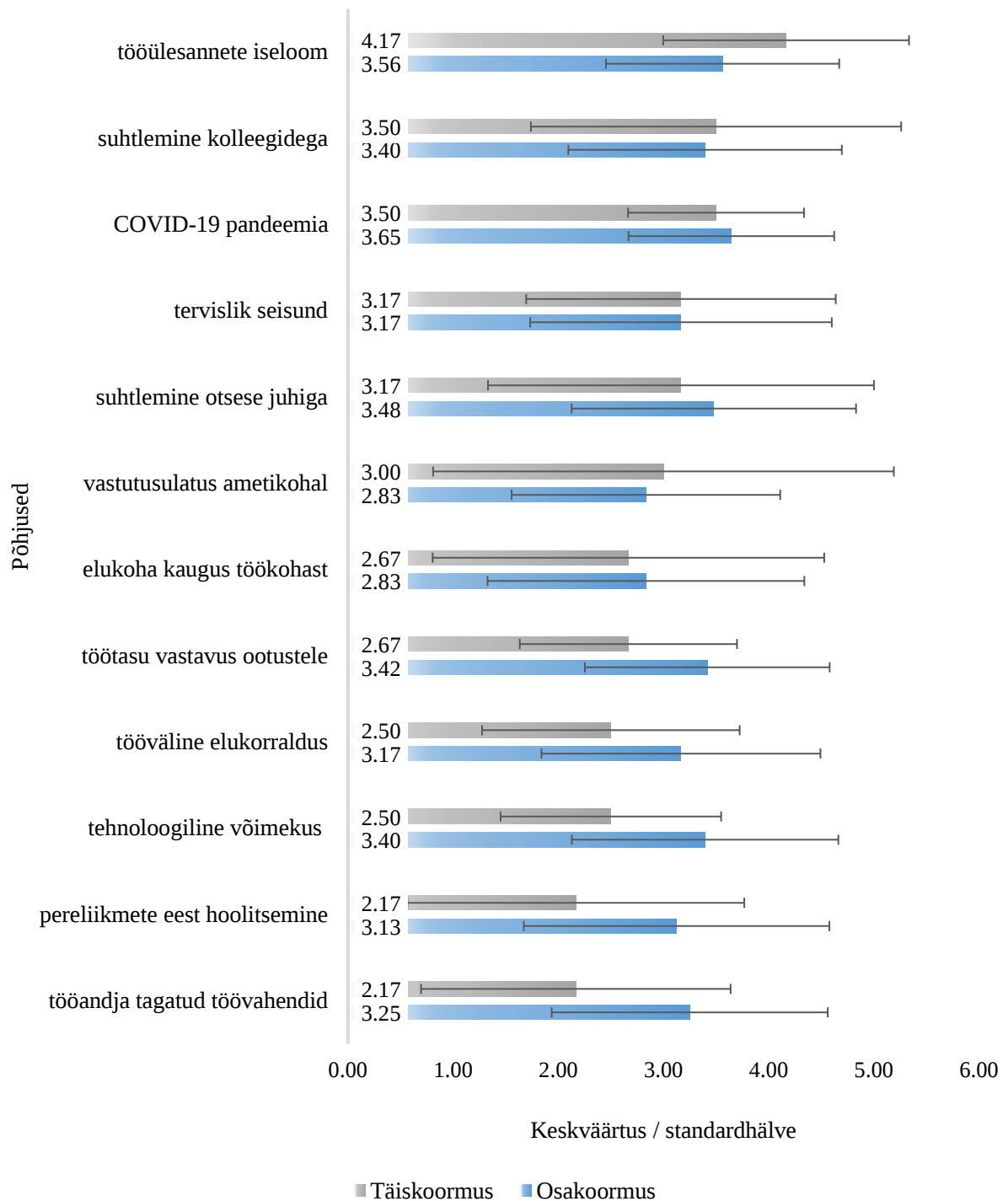
3.1 Töökorralduslike ootuste muutumise põhjused

Uuringu käigus selgitati välja töökorralduslike ootuste muutumise põhjused ning analüüsiti neid. Ootuste muutumise põhjuste väljaselgitamiseks hindasid vastajad erinevaid väiteid Likerti skaala järgi, kus number ühele vastas hinnang „Ei ole nõus“ ning viiele „Nõus“ (Joonis 1, lk 26). AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajate hinnangul on nende ootusi töökorraldusele kõige rohkem muutnud COVID-19 pandeemia ($m=3,65$, $SD=0,89$). Eurofoundi uuring 2021 leidis samuti, et COVID-19 pandeemiaga kaasnenud regulatsioonid muutsid töötajate eelistusi töökorralduslike lahenduste rakendamise osas. Lindzoni (2022) järgi võib töötajate eelistusi muuta vastutusulatus ametikohal, kuid enamik vastajatest, kelle hulgas on ka töötajaid, kes ise ei ole juhid, peavad seda võrreldes teiste põhjustega kõige vähem muutusi põhjustavaks ($m=2,83$, $SD=1,28$), kuid hinnangutes oldi erimeelsed, mida näitab standardhälve. Madal hinnang ja erimeelsused ilmnasid ka elukoha kauguse osas töökohast, mida ei peetud samuti põhjuseks, mis oleks muutnud ootusi töökorraldusele ($m=2,83$, $SD=1,51$).



Joonis 1. Keskmised hinnangud töötajate ootusi töökorraldusele muutnud põhjustele

Uuringu käigus selgitati välja ootuste muutumise põhjustele antud hinnangud töökoormusest lähtuvalt. Osa- ja täiskoormusel töötajad hindavad töökorralduslike ootuste muutumist veidi erinevalt (Joonis 2, lk 27). Täiskoormusel töötajad hindasid kõige kõrgemalt muutuste põhjustajana tööülesandeid ja nende täitmise spetsiifikat ($m=4,17$, $SD=1,17$). Erinevus on tõenäoliselt seotud asjaoluga, et täiskoormusel töötajate enamuse moodustavad juhid, kelle tööülesanded on alluvatega võrreldes keerulisemad, mida kinnitab ka Lindzon (2018). Kõige suurem erinevus täis- ja osakoormusega töötajate vahel on hinnangutes tööandja poolt tagatud töövahenditele. Täiskoormusega töötajad hindasid seda kõige madalamalt ($m=2,17$, $SD=1,47$), samas kui osakoormusel töötajad hindasid seda muutuste põhjustajana olulisemaks ($m=3,25$, $SD=1,31$). Mõlemal juhul esineb hinnangutes erimeelsust. Hinnangute erinevuse võimalikele põhjustele viitavad töötajate antud kommentaarid, mis puudutavad müügitöötajatele tagatud töövahendeid. Osakoormusel töötajatest 93% on müügitöötajad, kes tõid korduvalt välja vajakajäämisi müügiprogrammis ja kodukontori telefonides, mis on ettevõtte poolt tagatud. Kui ettevõtte eesmärk on töötajate kontoris töötamise soosimine paremate töövahenditega, siis täiendavad investeeringud kodukontori töövahenditesse ei ole vajalikud. Kui ettevõtte eesmärk on pakkuda võrdväärset töökeskkonda ja töövahendeid nii kontoris kui ka kodukontoris töötajatele, siis annab töötajate tagasiside ettevõtte põhjust nende kvaliteeti lähemal uurida.



Joonis 2. Keskmised hinnangud töökorralduslike ootuste muutumise põhjustele töökoormuse järgi

Analüüsid keskmisi hinnanguid töökorralduslike ootuste muutumise põhjustele tööstaaži lõikes, siis olulisi erinevusi tööstaaži erinevate gruppide vahel ei esinenud (Tabel 2, lk 28). COVID-19 pandeemia seoseid ootuste muutumisega hindasid kõrgemalt töötajad, kes olid töötanud enam kui viis aastat. See on mõistetav, arvestades, et nemad olid COVID-19 pandeemiast tingitud piirangute saabumisel juba vähemalt kaks aastat samal ametikohal töötanud. Harjumuspäraste tööruutide

muutumist võisid nemad seega tugevamalt tajuda, sest tekkis võrdlusmoment endise töökorralduse ja uute lahendustega. Vastuste lõikes esineb veidi suuremaid erinevusi veel tervisliku seisundi, elukoha kaugusega töökohast ning töövälise elukorralduse suhtes, kuid need on selle analüüsi seisukohalt isikust, mitte sotsiaaldemograafilistest omadustest tulenevad erisused.

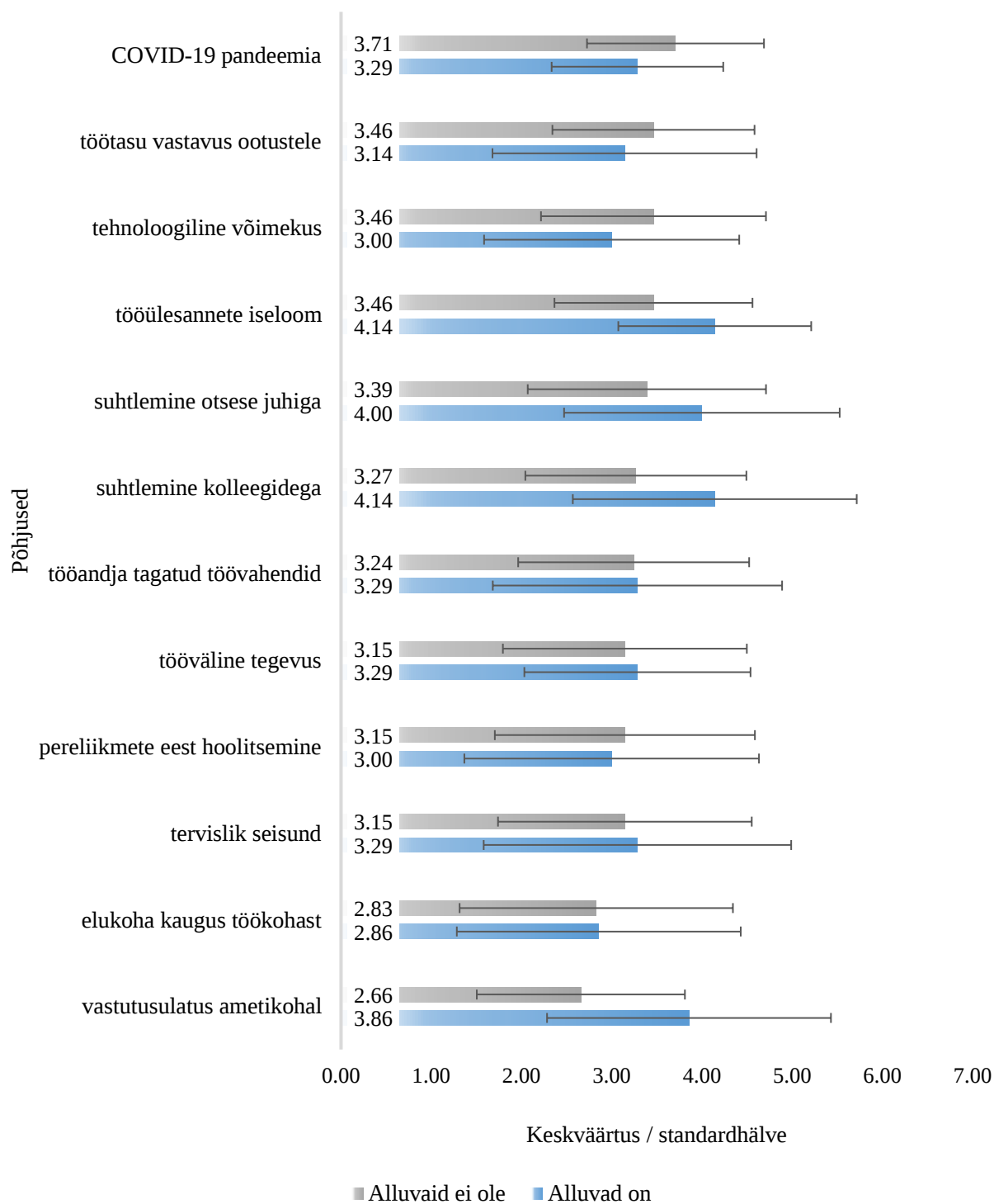
Tabel 2. Keskmised hinnangud töökorralduslike ootuste muutumise põhjustele tööstaaži järgi

Põhjused	alla 1 aasta		1-5 aastat		5-10 aastat		rohkem kui 10 aastat	
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
COVID-19 pandeemia	3,29	1,25	3,40	0,99	4,00	0,58	3,84	0,96
tööülesannete iseloom	3,14	1,35	3,67	1,11	3,43	1,13	3,68	1,06
suhtlemine kolleegidega	3,43	1,51	3,47	1,60	3,71	1,11	3,21	1,08
suhtlemine otsese juhiga	3,29	1,50	3,60	1,64	3,57	0,98	3,42	1,26
tööandja tagatud töövahendid	3,71	1,38	3,13	1,55	3,43	0,79	3,11	1,29
tehnoloogiline võimekus	3,29	1,60	3,33	1,45	3,43	1,13	3,47	1,12
töötasu vastavus ootustele	3,57	1,40	3,40	1,45	3,71	0,76	3,26	0,99
tervislik seisund	3,00	1,29	3,27	1,67	3,57	0,98	3,00	1,49
pereliikmete eest hoolitsemine	3,14	1,21	3,20	1,61	3,57	1,40	2,89	1,49
töövälise elukorraldus	3,43	1,40	3,20	1,26	3,43	1,51	2,95	1,35
elukoha kaugus töökohast	3,14	1,35	2,67	1,54	2,71	1,70	2,89	1,56
vastutusulatus ametikohal	2,57	1,13	2,73	1,44	3,00	1,41	2,95	1,22

Müügi-gruppide lõikes olid hinnangud töökorralduslike ootuste muutumisele valdavalt üsna sarnased. Teistest müügi-gruppidest tunduvalt tugevamaks hindasid COVID-19 pandeemia ja tööülesannete iseloomu seost ootuste muutumisega Äripäeva ja Delovõje Vedomosti müügi-grupi töötajad, mis võis olla seotud konkreetse müügi-grupi eelneva ettevalmistuse ning muudatuste elluviimisega. Ajakirjade müügi-grupi töötajate hinnangul mõjutab töökorralduslikke eelistusi kõrgemalt töötasu vastavus ootustele, mis on oluline info müügi-grupi juhile ning tellimuste müügi-osakonna direktorile. Selle osakonna töötasusüsteem tasuks üle vaadata, et säiliks töötajate motivatsioon ning vastuvõtlikkus erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisel.

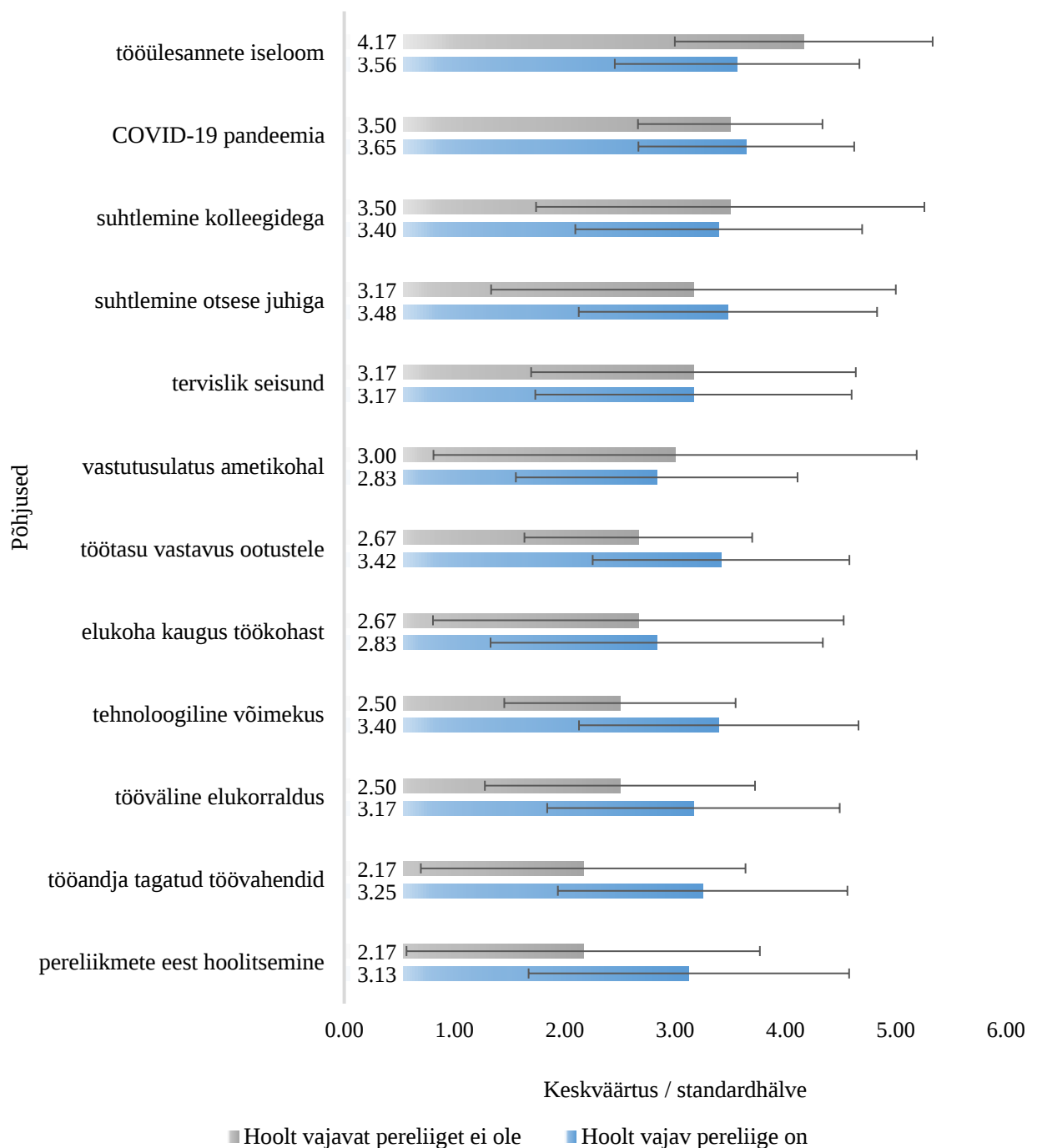
Analüüsides töökorralduslike eelistuste muutusi alluvate olemasolust lähtuvalt on suurim erinevus alluvaid omavate ja mitteomavate töötajate vahel vastutusulatuse olulisuse hindamisel (Joonis 3, lk 29). Töötajad, kellel alluvad puudusid, hindasid seda kõige vähem eelistustes muutusi põhjustavaks ($m=2,66$, $SD=1,15$). Juhtide hinnangul kujundas eelistu oluliselt vastutusulatus ($m=3,86$, $SD=1,57$), mis on ühtlasi seotud tööülesannete iseloomu ja spetsiifikaga, mida samuti juhid on kõrgemalt hinnanud ($m=4,14$, $SD=1,07$). Juhid on hinnanud kõrgemalt ka suhtlemist kolleegidega ($m=4,14$,

SD=1,57), mis sarnaselt eelnenud põhjustele kirjeldavad eelkõige juhi tööeripäraseid võrreldes alluvaga. Uuringu tulemustest kinnitavad, et juhi eelistused töökorraldusele on mõjutatud juhtimisele omasest vastutusest, tööülesannete rohkusest ja keerukusest ning vajadusest töötajatega igapäevaselt suhelda.



Joonis 3. Keskmised hinnangud töökorralduslike ootuste muutumise põhjustele alluvate olemasolul või puudumisel

Vastajad, kelle leibkonnas ei ole hoolt vajavaid pereliikmeid, näiteks lapsi või vanureid, andsid kõige madalamad hinnangud pereliikmete eest hoolitsemisele ($m=2,17$, $SD=1,60$) (Joonis 4, lk 30), kuna vastav kogemus puudub. Töötajad, kelle leibkonnas on hoolt vajav pereliige, hindasid selle olulisust töökorralduslike eelistuste kujunemisel tunduvalt kõrgemalt ($m=3,13$, $SD=1,45$), mis on seotud situatsiooni tajumisega selle olemasolul või puudumisel.



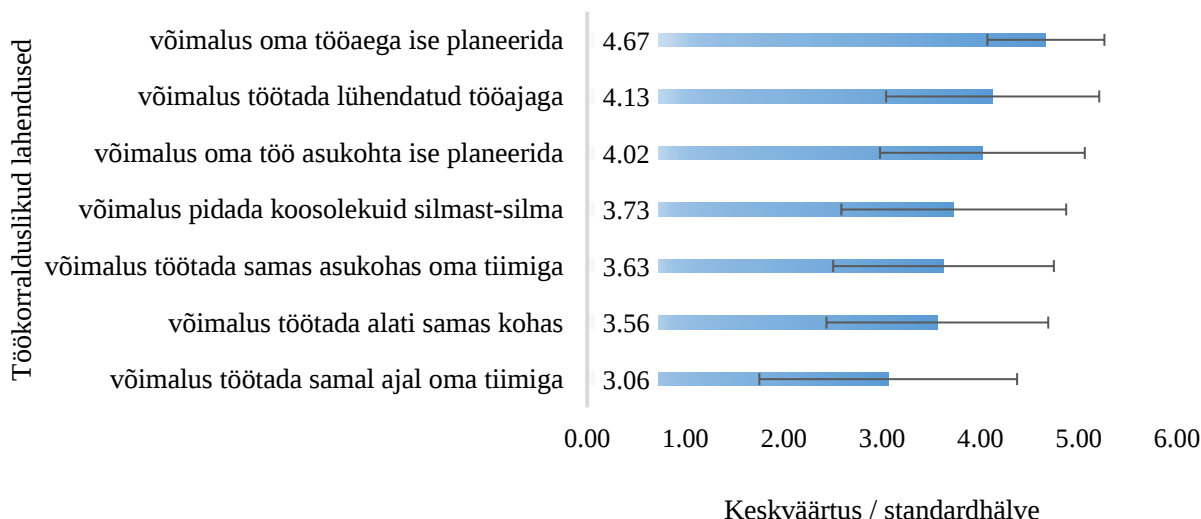
Joonis 4. Keskmised hinnangud töökorralduslike ootuste muutumise põhjustele hoolt vajava pereliikme olemasolul või puudumisel

Võrreldes nende töötajatega, kelle leibkonnas hoolt vajav pereliige puudus, hindasid hoolt vajava pereliikmega töötajad tunduvalt kõrgemalt töötasu ootustele vastavust, mida võib seostada hoolt vajava pereliikme eest vastutamisega ning seeläbi ka kõrgemale ootusele töötasu suhtes. Samuti hindasid hoolt vajava pereliikmega töötajad kõrgemalt tehnoloogilise võimekuse ja tööandja poolt tagatud töövahendite olulisust töökorralduslike lahenduste muutmisel, mis viitab suuremale paindlike töövormide eelistamisele.

Olgugi, et töökeskkonda ja tööandja poolt tagatud töövahendeid hindasid vastajad võrreldes teiste põhjustega vähem muutusi põhjustavateks toodi neid korduvalt välja töötajate poolt antud kommentaarides. Mitme töötaja hinnangul on kontor lärmi tõttu keskendumist segav töökeskkond, mistõttu hakkab töötaja rohkem eelistama kodukontorit või muud keskkonda, mis on keskendumist soosivam. Teisalt toodi välja kaugtöö vormis töötamiseks tagatud töövahendite kvaliteedi langust, mis samuti mõjutab töötajate eelistusi töökorralduslike lahenduste rakendamisel.

3.2 Töötajate hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele

Uuringu käigus selgitati välja töötajate hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele. Uuringutulemustest selgus, et AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajad hindavad kõige rohkem võimalust ise oma tööaega planeerida ($m=4,67$, $SD=0,60$) (Joonis 5, lk 31). Oma aja planeerimist väärtustavale töötajale sobib hästi iseseisva otsustuspädevusega töötaja roll, mis advokaat Ketlin Petersoni (2023) sõnul sobib kaug- ja hübriidtöö võimalust pakkuvale ettevõttele.



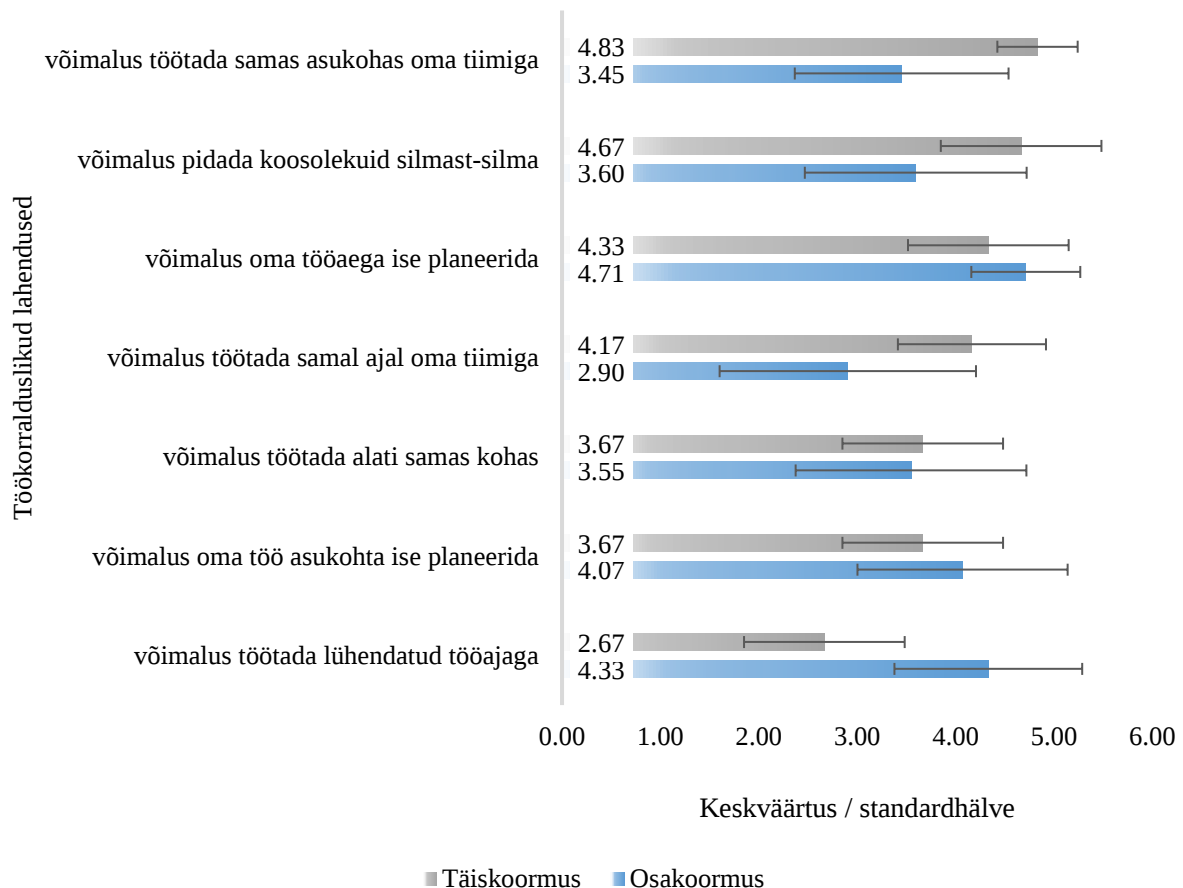
Joonis 5. Keskmised hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele

Ühtlasi hinnatakse väga kõrgelt võimalust töötada osakoormusega (Joonis 5, lk 31), mis ühtib Bushnelli (2023) arvamusega, millest lähtuvalt on lühendatud tööajaga töötamine üha enam kasutatavam. Uuringu tulemused kinnitavad, et AS Äripäeval tasub ka edaspidi osakoormusel töötamist pakkuda. Teiste töökorralduslike lahendustega võrreldes pidasid töötajad kõige ebaolulisemaks töötada tiimiga samal ajal, kuid ka vastajate üksmeelsus sellele hinnangut andes oli väiksem ($m=3,06$, $SD=1,31$).

Töötajate antud kommentaarides toodi mitmel korral esile, et suhtlust kolleegidega peetakse väga oluliseks, mistõttu samal ajal ning samas kohas, eelkõige kontoris, töötamine vähemalt 1-2 päeva nädalas on oluline. Sellest lähtuvalt on ettevõtte ja tiimijuhtide jaoks on oluline töötajatele see võimalus tagada. Lisaettepanekuna toodi välja ka tiimiüritusi, mis toetaksid veel rohkem kolleegide vahelist suhtlust. Olulise tähelepanekuna märgiti, et praegune töökorraldus ei toeta alati koostööd teiste osakondadega, olenemata sellest, et töötatakse samal ajal ja samas kohas ning koostöö müügigrupi siseselt toimib. Eriti ilmneb see juhul, kui töötamise aeg ja asukoht ei kattu ühelgi päeval teise osakonna töökorraldusega.

Täiskoormusel töötajad hindavad võrreldes osakoormusega töötajatega tunduvalt kõrgemalt võimalust töötada tiimiga samal ajal ning samas asukohas (Joonis 6, lk 33). Seda võib tugevalt mõjutada asjaolu, et 67% täiskoormusel töötajatest on juhid. Juhtide seas on eelistus tiimiga samal ajal ja samas asukohas töötada levinud (lk 18), mis võib mõjutada täiskoormusel töötajate vastuseid.

Mõistetavalt on suur erinevus hinnangutes lühendatud tööajaga töötamise suhtes. Täiskohaga töötajad seda võimalust enda jaoks oluliseks ei pea ($m=2,67$, $SD=0,82$), samas kui osakoormusel töötajad peavad seda väga oluliseks ($m=4,33$, $SD=0,95$) ning on hinnangutes üksmeelsed, mida kinnitab standardhälve. Tulemus on ettevõtte jaoks oluline, sest kinnitab vajadust edaspidi samuti võimaldada osadele töötajatest suurema koormusega töötamist. Võttes arvesse, et osakoormusel töötajad peavad lühendatud tööaega enda jaoks väga oluliseks, saab ettevõtte tulevikus jätkata ka osakoormusega töötajate värbamist, mis suurendab kandidaatide hulka värbamisel ja võimaldab valida sobivate omadustega töötajaid.



Joonis 6. Keskmised hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele töökoormuse järgi

Võimalust töötada osakoormusega peavad kõige olulisemaks töötajad, kelle tööstaaž on alla ühe aasta (Tabel 3, lk 34). Juba värbamise faasis võis see olla oluliseks valikukriteeriumiks, mistõttu uued töötajad võivad seda võimalust rohkem väärtustada. Mida pikem on töötaja tööstaaž, seda vähem oluliseks on hinnatud võimalust töötada oma tiimiga samaaegselt. Staažikam töötaja on oma tegevustes tihti enesekindlam ega vaja kolleegide abi ja konsulteerimisvõimalust.

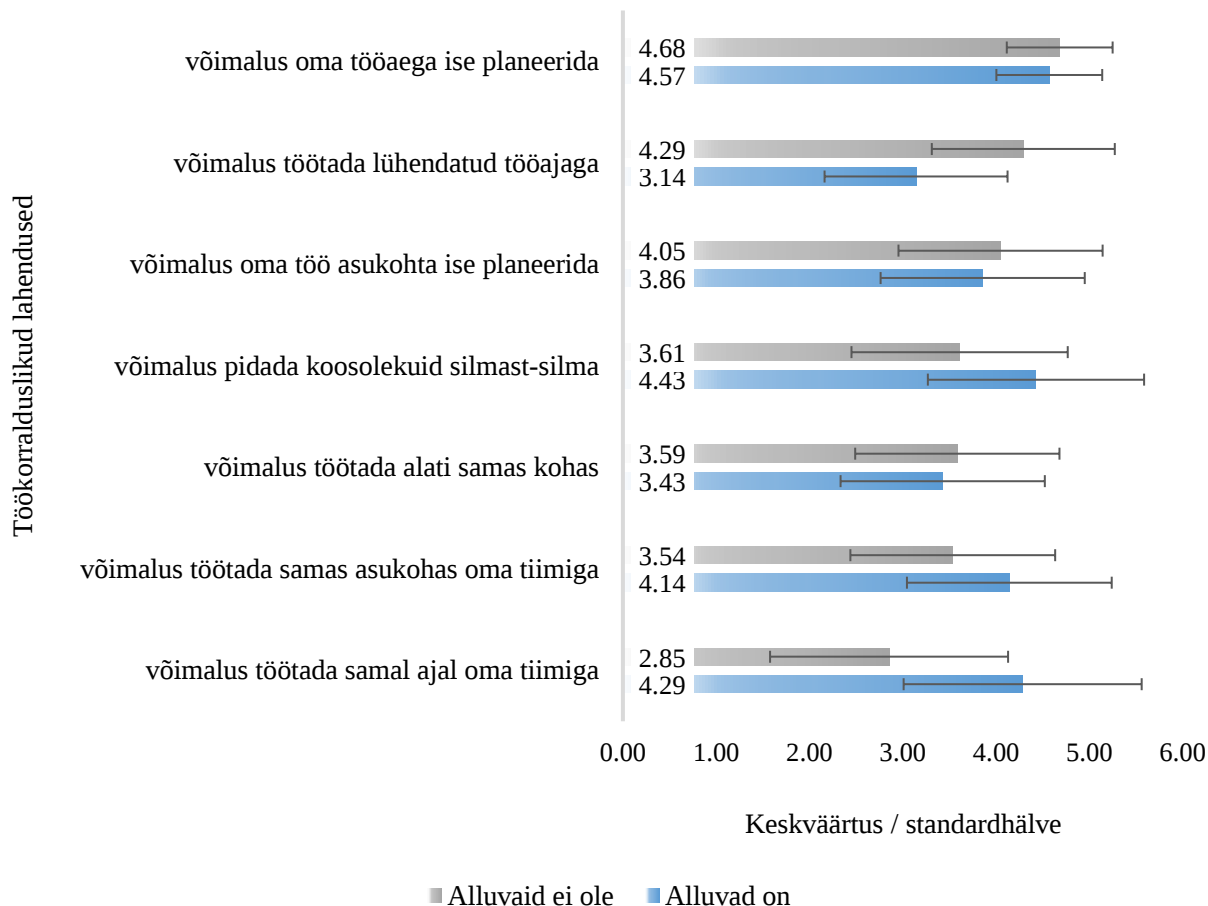
Tiimiga samas asukohas töötamist peavad samuti kõige olulisemaks alla aastase staažiga töötajad ($m=4,14$, $SD=0,69$), mis samuti viitab uue töötaja suuremale sõltuvusele tiimist, nende toest ja suhtlusest. Tööandja vaates on seeläbi oluline esimese aasta jooksul kindlasti kanda hoolt uute tiimiliikmete eest, et nad ei tunneks end üksi ning tajusid enda kõrval tiimi tuge. See võib osutuda väljakutseks hübriidmeeskondades, kuid on oluline uute töötajate edukal liitmisel.

Tabel 3. Keskmised hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele tööstaaži järgi

Töökorralduslikud lahendused	alla 1 aasta		1-5 aastat		5-10 aastat		rohkem kui 10 aastat	
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
Võimalus töötada lühendatud tööajaga	4,71	0,76	3,87	1,19	4,14	1,21	4,11	1,05
Võimalus oma tööaega ise planeerida	4,86	0,38	4,80	0,41	4,57	0,79	4,53	0,70
Võimalus töötada samal ajal oma tiimiga	3,57	1,40	3,20	1,32	2,86	1,21	2,84	1,34
Võimalus oma töö asukohta ise planeerida	4,14	0,69	3,80	1,01	4,57	0,53	3,95	1,27
Võimalus töötada alati samas kohas	2,57	1,13	3,80	1,15	3,29	0,95	3,84	1,01
Võimalus töötada samas asukohas oma tiimiga	4,14	0,69	3,60	1,35	2,86	1,46	3,74	0,81
Võimalus pidada koosolekuid silmast-silma	4,00	0,58	4,00	1,25	3,29	1,25	3,58	1,17

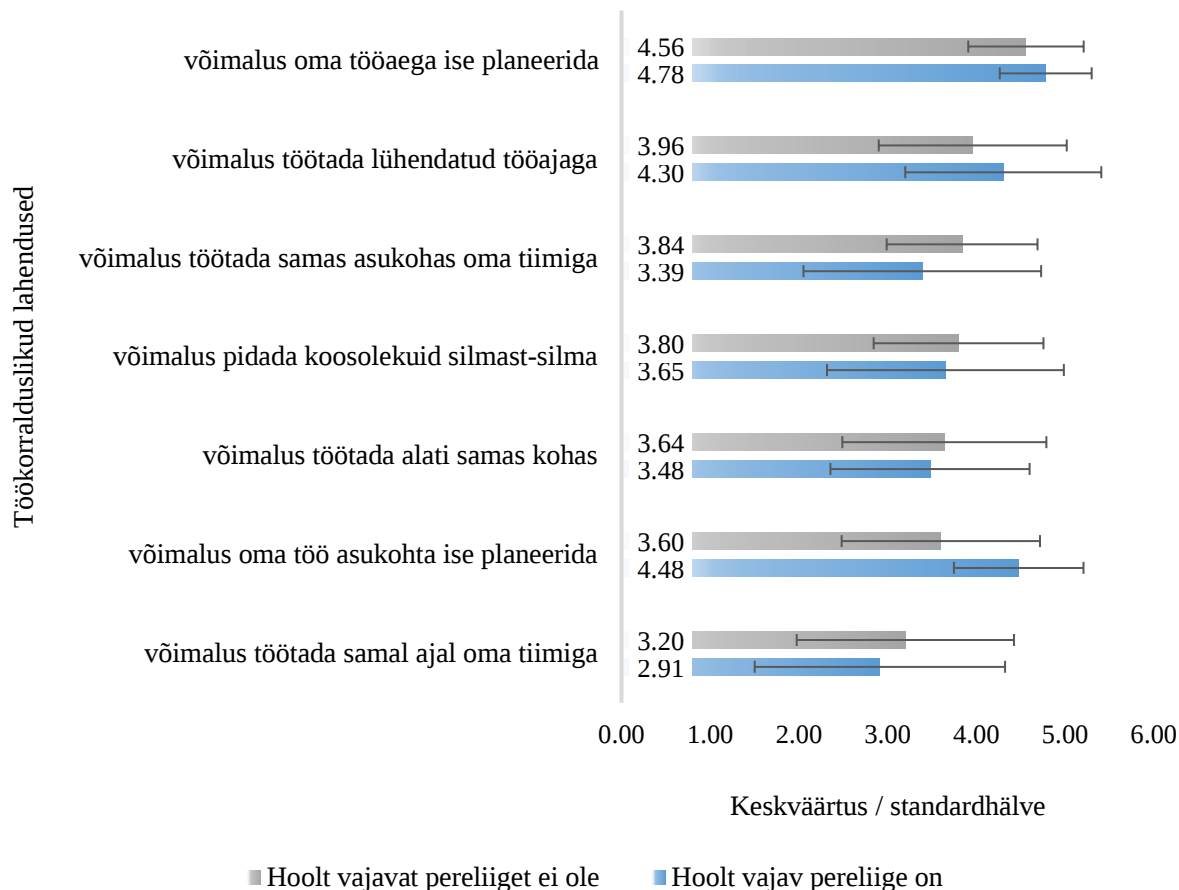
Võimalust oma tööaega ise planeerida hindas kõige kõrgemalt teabevara müügigrupp ($m=4,80$, $SD=0,42$), olles oma hinnangutes üksmeelne. Samuti hindas teabevara müügigrupp kõige kõrgemalt võimalust töötada lühendatud tööajaga ($m=5,00$, $SD=0,00$). Müügigrupi poolt antud kommentaarides toodi välja võimalust ise otsustada ning vastutada, kuidas ja mis ajal töötada. See on oluline tagasiside selle müügigrupi otsesele juhile, et tagada tiimi jätkuv rahulolu. Tiimiga samas asukohas töötamist pidas kõige olulisemaks suurtööstuslike müügigrupp ($m=4,00$, $SD=0,00$). Müügigruppide lõikes pidasid otsest suhtlust ning silmast-silma koosolekuid kõige olulisemaks ajakirjade müügigrupi töötajad ($m=4,08$, $SD=0,64$), mis annab juhile olulist teavet tõhusamate koosolekute ja infovahetuste planeerimiseks.

Kõige suurem erinevus täis- ja osakoormusel töötajate hinnangutes puudutas tiimiga samal ajal töötamist (Joonis 7, lk 35). Alluvad pidasid seda kõige ebaolulisemaks ($m=2,85$, $SD=1,85$), olles oma hinnangutes erimeelsed. Samas kui juhtide jaoks on see väga oluline ($m=4,29$, $SD=0,76$). Samuti hindasid juhid võrreldes alluvatega olulisemaks töötada tiimiga samas asukohas ning võimalust pidada koosolekuid silmast-silma. Juhid hindavad kõrgemalt otsest kontakti ja vahetut suhtlust oma alluvatega, mis on paljude juhtide jaoks lihtsam kui hübriid- või kaugtöö meeskondade juhtimine (lk 18). Võrreldes juhtidega pidasid alluvad olulisemaks võimalust töötada osakoormusega, mis seotud asjaoluga, et 95% alluvatest töötavad osakoormusel. Seetõttu võib osakoormusel töötamine olla juba üks baasväärtusi, mille põhjal töötaja oma töökoha valiku on teinud. Ettevõtte jaoks on oluline pakkuda töötajale sobivat töökorraldust moel, kus tööülesanded ja eesmärgid koormusele vastavalt täidetud saaks ning toetaks ettevõtte üldesmärke.



Joonis 7. Keskmised hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele alluvate olemasolul või puudumisel

Töökorralduslike lahenduste olulisuse hindamisel ei esinenud olulisi erinevusi töötajate vahel, kelle leibkonnas on hoolt vajavaid pereliikmeid või mitte (Joonis 8, lk 36). Kõige suurem erinevus on hinnangus võimalusele oma töö asukohta planeerida. Töötajad, kelle leibkonnas on hoolt vajavaid pereliikmeid, peavad võimalust oma töötamise asukohta ise planeerida tunduvalt olulisemaks ($m=4,48$, $SD=0,73$) kui töötajad, kellel selline pereliige puudub. Lapse, eaka või teise hoolt vajava pereliikme eest hoolitsemine võib mõjutada töötaja soovi oma töö asukohta rohkem ise planeerida (lk 17) ning uuringu tulemused kinnitasid, et AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajad, kellel on hoolt vajavaid leibkonnaliikmeid peavad võimalust töötada kodukontoris võrreldes teiste töötajatega olulisemaks.



Joonis 8. Keskmised hinnangud töökorralduslike lahenduste olulisusele hoolt vajavate pereliikmete olemasolul või puudumisel

Uuringu tulemused kinnitasid, et töötajad peavad oluliseks osakoormusega töötamist, mistõttu on ettevõtte jaoks oluline ka edaspidi seda võimalust pakkuda. Kõige olulisemaks hindasid töötajad võimalust oma tööaega ning asukohta ise planeerida ning oma töökorralduse eest rohkem ise vastutada. Eraldi ettepanekuna toodi välja omavastutuse suurendamiseks võimalust ettevõttele või juhile põhjendamata töötunde ise jagada selliselt, et see võimaldaks mõnel päeval mitte töötada.

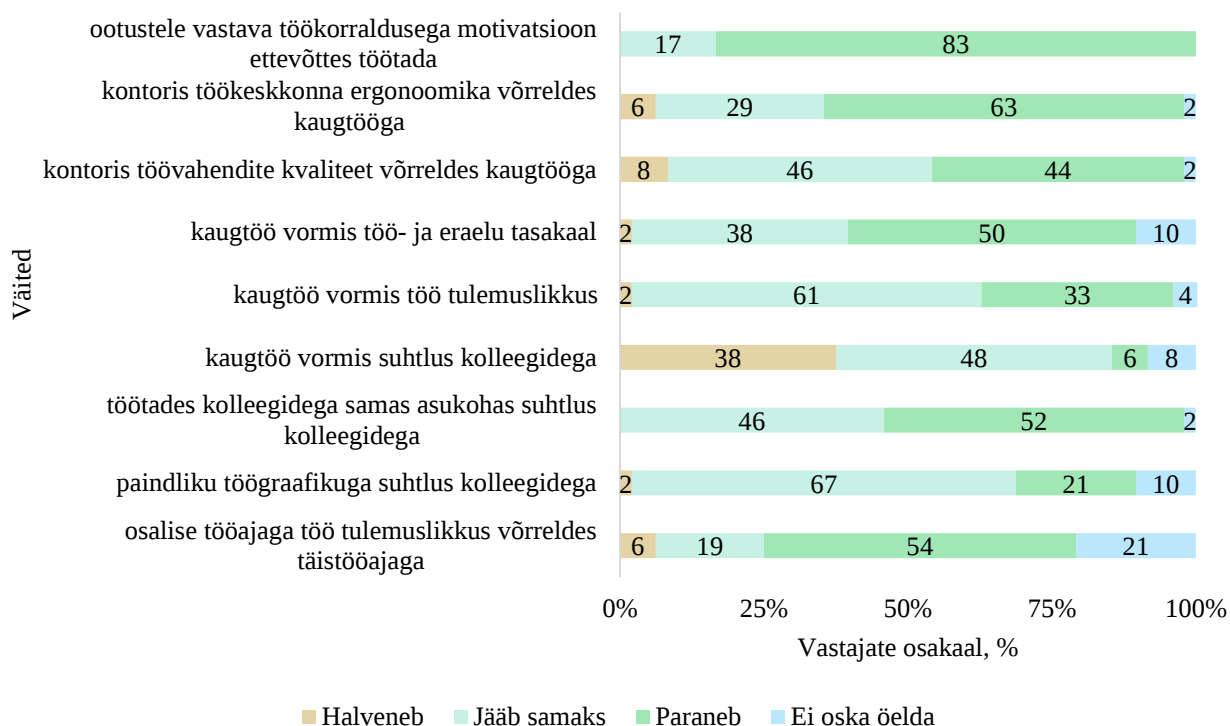
3.3 Töötajate hinnangud muutustele erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisel

Uuringu käigus selgitati välja töötajate hinnangud muutustele erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisel. AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajatest 83% hindasid, et nende motivatsioon ettevõttes töötada paraneb kui töökorraldus on nende soovidele vastav (Joonis 9, lk 38). Töötaja motivatsiooni säilitamine ja tõstmine on oluline ettevõttes hea töökliima säilitamiseks. Töökorralduslike lahenduste rakendamiseks ning edasiarenduseks on oluline mõista, milliseid

muutusi need seni töötajate tööelus põhjustanud on. Vastanutest 63% hindas, et kontoris nende töökeskkonna ergonoomika võrreldes kodukontoriga paraneb, mis toetab ka töötajate motivatsiooni kontoris töötada. 44% vastanutest hindas, et ka töövahendite kvaliteet paraneb. Samas kui suur osa töötajatest kasutab kaugtöö ning kodukontori võimalust on tööandjal kohustus veenduda, et ka kodukontori töökeskkond vastaks nõuetele ning ei oleks tunduvalt kehvem kontoris pakutavatest töötingimustest.

Ainus väide, kus töötajad olulisel määral hindasid töökorraldusliku lahenduse mõju tööelule oluliselt negatiivselt puudutas kolleegide vahelist suhtlust kaugtööd tehes. Vastanutest 38% hinnangul töötamisel kaugtöö vormis suhtlus kolleegidega halveneb. Gauci (2021) järgi on oluline mõista, et igale isikutüübile ei sobi kaugtöö vormis töötamine. Kaugtöö vormis võib suhtlus kolleegidega halveneda juhul, kui ettevõtte ei toeta aktiivselt töötajate vahelist suhtlust. Töötajate kommentaarides toodi seejuures välja tiimiürituste ja koosviibimiste olulisust kolleegide vahelise kontakti ja hea suhtluse säilitamiseks. Ettevõtte jaoks on oluline selle info põhjal pöörata hübriid- ja kaugtöö meeskondade vahelise suhtluse toetamisele ja suunamisele, et hoida töötajate motivatsiooni ning panustada töörahulolu säilitamisse ja tõstmisesse.

Muutusi hinnates oli kolm väidet, mille puhul üle 10% töötajatest ei osanud väitele hinnangut anda. Kõik töötajad, kes ei osanud hinnata, kuidas mõjutab kaugtöö nende töö- ja eraelu tasakaalu eelistasid töötada kas alati või suuremal osal ajast kontoris. Võttes arvesse, et see on nende eelistus ning ka AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna kehtiv töökorraldus firma siseveebi andmetel soosib suuremal osal ajast kontoris töötamist, võib arvata, et eelistuse tõttu kontoris töötada võib neil olla väiksem või kaugemasse aega jäänud kaugtöö kogemus, mistõttu oli väidet nende jaoks keerulisem hinnata. Osalise tööajaga töötamise tulemuslikkust võrreldes täistööajaga ei osanud hinnata 21% vastajatest ning paindliku töögraafikuga töötamise seost kolleegide vahelise suhtlusega ei osanud hinnata 10% vastanutest, kuid nende seas ei tuvastatud analüüsi käigus ühtegi ühist tunnust, millega tulemust seostada.



Joonis 9. Muutused erinevate töökorralduslike lahenduste rakendamisel, %

Töökorralduslikest lahendustest tulenevatele muutustele andsid osa- ja täiskoormusega töötajad väga erinevaid hinnanguid. Täiskoormusel töötajatest 50% andsid hinnangu, et osalise tööajaga töötades nende töötulemuslikkus võrreldes täistööajaga jääb samaks ning 50% ei osanud sellele küsimusele vastata. Kui inimesel puudub osakoormusel töötamise kogemus, siis on ka keerulisem anda hinnanguid. Samas osakoormusel töötajatest 67% hindasid, et nende töö tulemuslikkus osakoormusel paraneb. Töö tulemuslikkuse kasvu on kirjeldanud ka Angeli (2022), kes on kirjutanud, et lisaks tootlikkuse suurenemisele on osakoormusel töötajad rohkem motiveeritud. Ettevõtte jaoks on oluline, et osakoormusel töötades töötaja panus ei väheneks, mistõttu on uuringutulemused ettevõtte jaoks olulised võimaldamaks ka tulevikus osakoormusega töötamist. Paindliku töögraafikuga töötamise mõju kolleegide vahelisele suhtlusele ei osanud hinnata 50% täiskoormusel töötajatest, samas kui 74% osakoormusel töötajatest hindasid, et paindlik töögraafik ei mõjuta nende suhtlust kolleegidega paremuse ega halvemuse poole. Osakoormusel töötajate positiivset kogemust töötajate vahelises suhtluses paindliku töökorraldusega saab seostada ka uuringutulemustega, mis näitasid, et osakoormusel töötajad peavad paindlikku töökorraldust võrreldes täiskoormusega töötajatega olulisemaks ning tiimiga samas asukohas töötamist ning silmast-silma koosolekuid vähem olulisemaks (Joonis 6, lk 33). Senine kogemus paindliku töökorralduse rakendamisel kujundab oluliselt iga töötaja hinnangut sellest tulenevatele muutustele. Seda toetab uuringutulemus, kus osakoormusel töötajatest 54% hindasid, et kolleegidega samas

asukohas töötamine nendega suhtlemist oluliselt ei mõjuta, samas kui täiskoormusel töötajatest 100% hindasid, et kolleegidega samas asukohas töötades suhtlus nendega paraneb. Ka varasemates uuringutes on töötajad kaugtöö negatiivse küljena toonud välja vähenenud suhtluse kolleegidega (lk 18), mistõttu on ettevõtte jaoks eriti oluline pöörata töötajate vahelisele suhtluse tähelepanu just kaugtööd rakendades. Seda toetab sarnast hinnangut väljendav väide, kus osakoormusel töötajatest 50% hindasid, et kaugtöö vormis töötades nende suhtlus kolleegidega jääb samaks, kuid täiskoormusel töötajatest 67% hindasid, et kaugtööd tehes nende suhtlus kolleegidega halveneb. Nii täis- kui ka osakoormusel töötajatest 50% hindasid, et kaugtöö vormis nende töö- ja eraelu tasakaal paraneb. Samas 33% täiskoormusel töötajatest ei osanud sellele hinnangut anda, mis võib olla seotud nii pikemaajalise varasema kogemuse puudumise kui ka taju erisustega. Hinnates töövahendite ning töökeskkonna ergonoomika erisusi kontoris ja kaugtööd tehes täis- ja osakoormusel töötajate hinnangutes olulisi erisusi ei leitud. Samuti ei hinnanud täis- ja osakoormusel töötajad oluliselt erinevalt kaugtöö vormis töötamise seost töö tulemuslikkusega ning täpselt samamoodi hindasid mõlemad grupid ka ootustele vastava töökorralduse mõju motivatsioonile. Tulemuste põhjal on tööandja jaoks ülimalt oluline võimalusel tulla töötajale vastu ning pakkuda vähemalt osaliselt tema ootustega kattuvat töökorraldust.

Tööstaažide lõikes esines töötajate hinnangutes vähem erisusi. Kõige rohkem hindasid kolleegidega samas asukohas töötamist suhtlust parendavaks alla ühe aasta staažiga töötajad (71%). Mida pikem on töötaja tööstaaž, seda suurem osa vastanutest hindab, et kolleegidega samas asukohas töötades nendevaheline suhtlus jääb samaks. Uus töötaja vajab tavapäraselt kolleegidega suhtlust tunduvalt rohkem, eriti sisseelamisperioodil, samas, kui iga töötatud aastaga töötaja enesekindlus kasvab ning stabiilse kollektiivi puhul vajadus tihedaks silmast-silma suhtluseks väheneb. Uuringutulemuste analüüsil selgus, et enamiku vastajate arvates ootustele vastav töökorraldus parandab motivatsiooni. Kõik vastajad alla üheaastase ja 5-10-aastase tööstaažiga olid sellisel arvamusel. Ettevõtte jaoks on juba värbamisprotsessis ülimalt oluline pakkuda värvatavale sobivat töökorraldust, et uut töötajat enda kollektiiviga liita. Täpselt sama oluline on ka staažikamate töötajate väärtustamine, et hoida nende indu ettevõttesse panustamisel ning töötamisel.

Äripäeva ja Delovõje Vedomosti müügigrupist 71% ei osanud hinnata, kuidas muutub osalise tööajaga nende töö tulemuslikkus võrreldes täistööajaga. Nagu kõigis müügigruppides töötab ka selles osakonnas enamik töötajaid osakoormusel, seega ei saa olulist erisust võrreldes teiste müügigruppidega seostada selle osakonna vähese kogemusega. Rohkem seoseid, mis viitaksid põhjusele, miks see müügigrupp väidet hinnata ei osanud, ei leitud. Teiste sarnase tööiseloomuga

müügigruppides hindasid enamik töötajaid osakoormusel töötades töö tulemuslikkust paranevaks, mistõttu on ettevõttel mõistlik jätkata ka edaspidi kõikidesse osakondadesse töötajaid värvates osakoormuse pakkumist. Enamikes müügigruppides leidis töötajaid, kes hindasid kolleegide vahelist suhtlust kaugtöö vormis töötades halvenevaks. Kõige väiksemas ehk suurkliendihalduse müügigrupis 67% hindasid, et kaugtöö vormis nende suhtus kolleegidega halveneb. Kuuest müügigrupist viies hindasid vähemalt 30% töötajatest suhtlust kaugtöö vormis halvenevaks. Tulemustes paistis silma ajakirjade müügigrupp, kus mitte ükski töötaja ei hinnanud kaugtööd kolleegide vahelist suhtlust halvendavaks, vaid 38% hindas, et suhtlus jääb samaks ning 54% hindas, et kaugtööd tehes suhtlus paraneb, 8% ehk üks vastaja ei osanud hinnangut anda. See on võrreldes varasemate uuringutega, mis samuti toetavad teiste müügigruppide tulemusi, kus kolleegide vaheline suhtlus kaugtöö vormis halveneb (lk 18), vastupidine leid. Töötajate suhtluse toetamine on ettevõtte jaoks oluline motivatsiooni ja rahulolu tagamiseks, mistõttu tuleks eriti heade tulemustega osakonda, selle töötajaid ja juhtimisvõtteid ning suhtlust toetavaid tehnikaid lähemalt uurida, et kasutada ja rakendada neid ka teistes müügigruppides. Hinnates kaugtöö mõju töö- ja eraelu tasakaalule ning töötaja poolt eelistatud töökorralduslike lahenduste mõju motivatsioonile olid vastused müügigruppides valdavalt sarnased ning olulisi erisusi ei leitud. Kõikide müügigruppide peale leidis üks töötaja, kes hindas, et kaugtööd tehes tema töö tulemuslikkus halveneb, mis on oluline info selle osakonnajuhile. Juhul kui selle osakonna juht ei ole juba teadlik, kellel tema müügigrupi liikmetest kaugtöö vormis töötades tulemused langevad, siis on see väga oluline teave, mille alusel lähemalt iga tiimiliikme tööd analüüsida ning vajadusel vastavat tuge või töökorralduslikke muudatusi pakkuda.

Juhtide ja alluvate hinnangud muutustele erinevate töökorralduslike lahenduste puhul olid väga sarnased. Võrreldes alluvatega hindasid juhid tunduvalt paremini muutusi töötades kolleegidega samas asukohas. 86% juhtidest hindas, et samas asukohas töötades nende suhtlus kolleegidega paraneb. Reddy (2013) toetab tulemusi väitega, et juhtide jaoks on töötajatega suhtlemine lihtsam vahetu kontakti saavutamisel, mida on lihtsam teha samas asukohas töötades. Ka alluvatest 46% hindasid, et suhtlus samas asukohas töötades paraneb, mistõttu on oluline ettevõtte jaoks säilitada töötajate vaheline vahetu kontakt. Seda toetab ka see, et nii juhtide kui ka alluvate seas tunnetavad kaugtöö vormis suhtluse halvenemist vastavalt 43% ja 37% vastanutest. Kõik juhid hindasid, et nende ootustele vastava töökorraldusega nende motivatsioon paraneb. Ettevõtte jaoks on oluline hoida motiveerituna juhte selleks, et neil oleks indu motiveerida ka oma alluvaid.

Töötajad, kellel on leibkonnas hoolt vajavaid liikmeid, erinevad kõige rohkem neist, kellel selliseid pereliikmeid pole, kui tegemist on töö- ja eraelu tasakaalu hindamisega. 56% neist töötajatest, kellel hoolt vajavaid pereliikmeid pole, usuvad, et kaugtöö ei mõjuta nende töö- ja eraelu tasakaalu. 32% leiavad isegi, et see paraneb. Teisalt arvab 70% nendest, kes hoolitsevad pereliikme eest, et kaugtöö parandab nende töö- ja eraelu tasakaalu, mis on varasemate uuringutega võrreldes üllatav tulemus. Fleming (2022) järgi on töö- ja eraelu tasakaalu saavutamine teiste inimese, näiteks pereliikme, eest vastutavate töötajate jaoks pigem keerulisem. See võib olla ettevõtte ja töötaja jaoks väljakutse, mis mõjutab töötajat ning tema rahulolu negatiivses suunas kui töötaja tunneb väsimust (Fuhl, 2023). Müügi-gruppide vastajate seas leidis üks töötaja, kelle jaoks kaugtööd tehes töö- ja eraelu tasakaal halveneb. Samas on ettevõtte jaoks oluline näha, et valdavalt ei ole see töötajate puhul siiski murekoht, vaid pigem eelis ning motivatsioonitegur. Seda toetavad vastanute hinnangud motivatsiooni muutmisele ootustele vastava töökorralduse puhul. Töötajatest, kelle leibkonnas hoolt vajav liige puudub, hindasid 68%, et ootustele vastava töökorraldusega nende motivatsioon paraneb. Kõik töötajad, kellel on leibkonnas hoolt vajav liige, hindasid, et ootustele vastava töökorraldusega nende motivatsioon paraneb. Ettevõtte jaoks on oluline tunda oma töötajaid ning nende motivatsiooni ning ka tulemuslikkuse säilitamiseks pakkuda vajadusel suuremat paindlikkust, kuid tagades seda siiski alati kõigile töötajatele, et mitte tekitada sisemist ebavõrdsust.

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemusel leiti, et kõige rohkem on töötajate ootusi töökorraldusele muutnud COVID-19 pandeemia, tööülesannete iseloom ning suhtlus otsese juhiga. COVID-19 pandeemiast tingitud järsud töökorraldust puudutavad muudatused muutsid töötajate ootusi kõige tugevamalt. Välistest teguritest, nagu pandeemia, on ettevõttel keeruline hoiduda, kuid oluline on töötajate ettevalmistus ning ükskõik, milliste muudatuste juhtimisel töötajatele tuge pakkuda. Muutused ootustes, mis on seotud tööülesannete iseloomuga, on ettevõtte poolt kujundatavad. Enamik töötajaid soovib aeg-ajalt töötada kaugtöö vormis, mistõttu uuringu tulemustest lähtuv ettepanek ettevõttele on tagada tööülesannete täitmiseks vajalikud töövahendid samaväärselt nii kontoris kui ka kodukontoris. Juhi ja töötajate vaheline suhtlus, mis on töötajate ootusi muutnud, on samuti ettevõtte poolt suunatav. Tuleb jälgida, et juhtidel oleks vajalikud oskused ettevõttes valitud töökorralduslike lahenduste haldamiseks ning vastavalt vajadusele juhte koolitada. Töötajate ootuste muutumise osas tuleb rohkem tähelepanu pöörata just müügi-gruppide juhtidele, kes oma osakonda kujundavad. Sisemise õigluse tagamiseks on vaja rakendada samu töökorralduslikke lahendusi kõikides müügi-gruppides, et vältida osakondade vaheliste erinevustega kaasnevat rahulolematust.

Töökorralduse hindamisel tõid mitmed töötajad eraldi välja töökeskkonna olulisuse. Oluliseks peeti, et töökeskkonna kvaliteet oleks samasugune nii kontoris kui ka kodukontoris töötades. Kodukontori nõrkusena tõid töötajad välja müügiprogrammi aegluse ning ergonoomikat hinnati kodukontoris halvemaks võrreldes ettevõtte kontoriga. Avatud kontori negatiivse küljena toodi välja töökeskkonna lärmakuse, mis väsitab ning häirib keskendumist. Häirivaks peeti nii kontori aatriumis toimuvaid üritusi kui ka lähestikku istuvate kolleegide juttu. Vastajate hinnangul kolleegide omavaheline suhtlus häirib klientidega suhtlemist ning seeläbi tööülesannete täimist. Tagasisidest lähtuvalt on ettepanek ettevõttele suurendada töölaudade vahelist helisummutust ning pakkuda töötajatele suuremat paindlikkust oma töötamise asukoha planeerimisel.

Töötajate hinnangul on nende jaoks kõige olulisem võimalus oma tööaega ning töötamise asukohta ise planeerida. Töötajad soovivad rohkem ise oma töökorralduse eest vastutada, mis annaks neile suurema vabaduse oma tööpäeva kujundamisel. Samuti arvatakse, et töötaja ei peaks põhjendama, kui soovib end tööajal tööst vabaks, vaid ise vastutada selle eest, et töötunnid ja tulemused saaksid tehtud teisel ajal. See on tugev motivatsioonitööriist, mida ettevõttel oleks võimalik kasutada, kuid seejuures tuleb luua ühtne süsteem, kuidas iga töötaja oma tööaega haldab. Kindla süsteemi alusel, näiteks võimalus teha juhile põhjendusi esitamata kaks tööpäeva kuus töötunde ette tehes vabaks võtta, võiks see arvestades enamike töötajate osakoormust olla hea võimalus töötajatele suurema paindlikkuse pakkumiseks. Samas tuleb arvestada, et suure töökorraldusliku muudatuse rakendamine paari töötaja tagasiside põhjal ei ole lähemalt uurimata mõistlik. Sellest lähtuvalt teeb töö autor ettevõttele ettepaneku kaardistada töötajate individuaalse vastutuse suurendamise võimalusi ning töötajate nõudlust selle järele. Selleks tuleb viia läbi täiendav uuring sel teemal, mis selgitab välja täpsemalt töötajate hinnangud ning uurib ka teoreetilistele allikatele tuginedes teiste ettevõtete kogemusi. Sellest lähtuvalt saab ettevõtte langetada otsuse, kas ja kui suures ulatuses anda töötajale võimalus veel suurema osa ajast oma töö aega ja asukohta ise planeerida.

Uuringust ilmnas, et küsitluses osalenud töötajate hinnangul nende suhtlus kolleegidega kaugtöö vormis valdavalt halveneb. Samal ajal peavad töötajad omavahelist suhtlust oluliseks, mistõttu on vajalik ettevõttepoolne tugi suhtluse parandamiseks. Kõigist müügigruppidest eristus ajakirjade müügigrupp, kus kõik töötajad hindasid, et kaugtööd tehes nende suhtlus kolleegidega on jäänud samaks või paranenud. Ettepanek on välja selgitada veel lähemalt ajakirjade müügigrupi juhtimispehõhimõtteid, et selgitada välja, kuidas on õnnestunud töötajate vahelise hea suhtluse säilitamine kaugtöö vormis. Tuleb korraldada rohkem ühisüritusi, mis toetaks tiimiliikmete vahelist suhtlust. Oluline on jälgida, et üldine kommunikatsioon oleks kõigi töötajatega, olenemata tööajast

või asukohast, samasugune. Toodi välja infoliikuvuse probleeme, kus kodukontoris olevate töötajateni on info jõudnud hilinemisega. Selles osas peab ettevõtte looma kindla süsteemi info jagamiseks nii kontori kui ka kodukontori töötajatega ning vajadusel koolitama iga müügijuhti, kelle müügigrupis probleemi esile tõsteti. Mitu töötajat tõid positiivsena välja müügigruppide ülese koostöö- ja keskendumispäevade süsteemi, mille alusel igal nädalal viibitakse koostöö hõlbustamiseks kontoris ning keskendumiseks valib iga töötaja endale sobiva töökeskkonna ise. Mitu töötajat tõid välja, et piisaks 1-2 koostööpäevast, mil tegeleda infovahetuse, koosolekute ja müügitreeningutega ning suuremal osal nädalast võiks olla töötajal võimalus valida enda individuaalset keskendumist soosiv töökeskkond. Arvestades keskendumisaja olulisust tööülesannete täitmiseks on ettepanek rakendada müügigruppides suuremat paindlikkust töötaja individuaalse keskendumisaja kujundamisel ning jätta ühisteks koostööpäevades kolme päeva asemel kaks päeva nädalas.

Müügigruppides kehtivat töökorraldust hinnati valdavalt positiivselt. Kehtiva töökorralduse suurimaks tugevuseks peeti töötajate jaoks olulist paindlikkust. Töötajate rahulolu suurendamiseks peab ettevõtte töökorralduslikke lahendusi osakondade üleselt veel ühtlustada. Keskendumise toetamiseks tuleb kujundada ümber töökeskkond, pakkudes paremat mürasummutust ning võimaldada töötajatele nädala enamikel päevadel suuremat paindlikkust oma tööaja ja asukoha planeerimisel. Paindlikkuse pakkumisel tuleb hea suhtluse säilimise ja parandamise eesmärgil jagada ja uurida senist edulugu ajakirjade müügigrupis ning toetada töötajate vahelist suhtlust ühisüritustega. Kõige olulisem on töökorralduslike lahenduste rakendamisel tagada ühtne süsteem kõigi osakondade vahel, et töötajad ei tunneks sisemist ebavõrdsust.

KOKKUVÕTE

Viimaste aastatega on töökorralduse olulisus töötajate jaoks märkimisväärselt kasvanud. Teoreetiliste allikate põhjal väljaselgitatud töökorralduslikest lahendustest ning neid mõjutavatest teguritest lähtuvalt kaardistati AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töötajate hinnangud töökorraldusele. AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna töökorralduslike lahenduste kaardistamine ja analüüsimine andis ettevõttele ülevaate töötajate senise kogemuse ja töökorraldust puudutavate hinnangute kujunemise kohta.

Uuringu läbiviimiseks kasutati deduktiivset lähenemisviisi ning kaardistusuringut. Andmeid koguti ja analüüsiti kvantitatiivselt ning andmekogumise meetodina kasutati küsitlust. Andmeanalüüsi meetodina kasutati kirjeldavat statistikat, sealhulgas aritmeetilist keskmist ja standardhälvet. Üldkogumi alusel koostatud kõikseesse valimisse kuulusid kõik AS Äripäeva tellimuste müügiosakonna 60 töötajat. Küsitlusele vastas 48 töötajat, mis teeb lõplikuks valimiks 80%. See võimaldab teha järeldusi töötajate hinnangutest ja esitada ettepanekuid parendusteks töökorralduslikes lahendustes.

Uuringu tulemusel selgus, et valdavalt on töötajad töökorraldusega rahul ning suurimaks tugevuseks peetakse töötajate seas kõige olulisemaks hinnatud paindlikkust. Ettevõtte jaoks on see oluline, et nendele ootustele ka tulevikus vastata. Samuti annab see eelise olemasolevate töötajate hoidmisel ning uute töötajate värbamisel.

Paindlikkusega võimaldatud kaugtöö vormis töötades on paljude töötajate hinnangul nende suhtlus kolleegidega halvenenud. Kaugtööd tehes on kadunud müügigruppide terviklikkus, mis mõjutab ka töötajate motivatsiooni ja innukust töötamisel. Väsimuse ning konfliktide tekkimise vältimiseks peab ettevõtte analüüsima teistest osakondadest eristunud ajakirjade müügigruppi, kus rahulolu hoolimata kaugtööst oli tiimis keskmiselt kõige kõrgem. Sellest lähtuvalt saab ettevõtte edendada töötajate vahelist suhtlust kõigis müügigruppides ning toetada seejuures rohkem töötajate töövälisest suhtlust korraldades ühisüritusi ja kohtumisi.

Müügigruppide üleselt rakendatakse koostöö- ja keskendumispäevi, kus kindlatel päevadel nädalas töötab tiim koos kontoris ning teistel päevadel on igaühel võimalik individuaalselt otsustada, milline töökeskkond pakub paremat võimalust keskendumiseks. Arvestades, et tööülesandeid täidavad töötajad otseselt vaid keskendumisajal ning koostööaeg on suunatud tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste ja motivatsiooni andmiseks peab ettevõtte suurendama keskendumisaja

osakaalu töötaja nädalas. Töötajal peab olema võimalus vähemalt kolmel päeval nädalas oma töökorraldust ise kujundades toetada enda individuaalset keskendumisaega.

Kui ettevõtte eesmärk on tuua töötajaid suhtluse toetamiseks rohkem kontorisse, siis tuleks ettevõttel rohkem panustada ka kontoris keskendumist võimaldava töökeskkonna loomisele. Töötajate hinnangul häirib kontoris olev lärm tugevalt töötamist, mistõttu peab ettevõtte tagama parema mürasummutuse individuaalsetel töökohtadel või pakkuma esialgu rohkem paindlikkust tööasukoha planeerimisel suuremal osal tööajast.

Töökorraldusega rahulolevast töötajast saab tööandja saadik, kes on motiveeritud ning innukas. Rahuloleva töötaja töötulemused on paremad ning töötajate ootustele vastava töökorralduse pakkumine annab võimaluse olemasolevate talentide hoidmiseks ning uute värbamiseks. Uuringutulemuste põhjal on ettevõttel võimalik viia sisse muudatused, mis veel rohkem töötajate motivatsiooni ja töörahulolu tõstaksid.

SUMMARY

The subject and caption of the thesis is *Work Organisation Approaches in the Sales Department of AS Äripäev*. Recent studies indicate a significant increase in the importance of work organisation, such as work scheduling, processes and location of work, among employees. Enhancing performance through organisational solutions is a popular trend in many companies, with a notable increase in media coverage and trainings. Each company regulates work organisation principles according to its needs. Well-planned work organisation, ensuring employee satisfaction, creates a favorable environment for the company's development and goal achievement.

The object of the research is AS Äripäev, a large company that belongs to the largest media group in the Nordic countries, Bonnier Goup. This thesis seeks to assess employee perspectives on the implemented work organisation solutions in the Sales Department of AS Äripäev and provide improvement recommendations to the Sales Director and the company's Human Recource department.

The study targeted 6 sales groups within the Sales Department of AS Äripäev due to their similar tasks and work organisation across these sales groups. The recent developments in work organisation solutions determined a closer examination of employee opinions and experiences.

Due to the aim of the thesis, the following tasks are set:

- provide an overview, based on theoretical sources, of the principles, potential impact, advantages, and disadvantages of various work organisation solutions used in office settings and prepare the methodology of an empirical study;
- map and analyze employees' evaluations of different work organisation solutions in the Sales Department of AS Äripäev;
- based on the results draw conclusions and make recommendations to improve work organisation solutions in the Sales Department to the Sales Director and the Human Recource department of AS Äripäev.

Deductive approach was used in the study and a survey was used for the collection of quantitative data from a large sample size to comprehensively capture employee perspectives. Descriptive statistics were used for data analysis, providing a visual representation of the results through tables and graphs.

The study revealed that employees' expectations of work organisation have changed the most due to COVID-19. Employees most value the opportunity to plan their own working hours and working location. Several employees pointed out the importance of focus time and the lack of an environment suitable for focusing. The noise associated with an open office was cited as the biggest distraction. Deteriorating communication between colleagues is seen as the biggest disadvantage of remote work. Communication during remote work was a concern in all departments except the magazine sales department, whose management principles should be studied more closely to share with others.

Generally, employees evaluated the existing methods of work organisation in sales groups positively. Flexibility was considered as the most important benefit, and to enhance employee satisfaction, the company should further harmonize work organisation solutions across departments. To support focus, the company should redesign the work environment, offering better noise insulation and allowing greater flexibility for employees to plan their work hours and working locations. To maintain good communication and improve information flow, the company should learn from successful practices in the magazine sales department and organise more team-building events. The crucial aspect of implementing work organisation solutions is ensuring a unified system across all departments to prevent resentment and ensure employee satisfaction.

VIIDATUD ALLIKAD

- Raufc, A., Khurshid, A., Wenqi, D., & Calin, A. C. (2022). *Government subsidies' influence on corporate social responsibility of private firms in a competitive environment*. Kasutamise kuupäev: 17.05.2023, allikas Elsevier: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-government-subsidies-influence-on-corporate-S2444569X22000294>
- 9 to 5 Job (With Definition, Examples, Benefits, and Tips). (2023). Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Indeed: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/9-to-5-job>
- A Guide To Different Types Of Questionnaires (With Examples). (2023). Kasutamise kuupäev: 28.12.2023, allikas Indeed: <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-questionnaire>
- Ali, A., & Ahmad, A. (2023). *Advantages and Disadvantages of Technology in Workplace*. Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas Hubvela: <https://hubvela.com/hub/technology/advantages-disadvantages/workplace/>
- Angeli, I. (2022). *Part Time Work: Advantages and disadvantages for employers*. Kasutamise kuupäev: 09.04.2023, allikas KiwiHR: <https://kiwihr.com/blog/part-time-work-definition-workers-right-and-benefits>
- Asrar-ul-Haq, M., Ali, H. Y., Anwar, S., Iqbal, A., Iqbal, M. B., Suleman, N., . . . Haris-ul-Mahsabi, M. (2019). *Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan: Moderating role of social capital*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Emerald Insight: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAJBS-07-2018-0086/full/html>
- Bhandari, P., & Nikolopoulou, K. (2020). *What Is a Likert Scale? | Guide & Examples*. Kasutamise kuupäev: 28.12.2023, allikas Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/likert-scale/>
- Bruce, J. (2016). *What You Didn't Know: Leaders Are More Stressed Than Everyone Else*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/janbruce/2016/12/09/what-you-didnt-know-leaders-are-more-stressed-than-everyone-else/?sh=45da9fb4599c>
- Burman, K. (2019). *Technology Enabling Flexible Office Working*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Colliers International: <https://knowledge-leader.colliers.com/kevin-burman/technology-enabling-flexible-office-working/>
- Bushnell, M. (2023). *Should You Hire Full-Time or Part-Time Employees?* Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Business.com: <https://www.business.com/articles/full-time-versus-part-time/>
- Channell, M. (2021). *Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance*. Kasutamise kuupäev: 18.05.2023, allikas TSW Training: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>

- Christian, A. (2023). *Four-day workweek trial: The firms where it didn't work*. Kasutamise kuupäev: 02.05.2023, allikas BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230319-four-day-workweek-trial-the-firms-where-it-didnt-work>
- Cohen, H. (2021). *How to Build Great Teams With People You've Never Met*. Kasutamise kuupäev: 04.05.2023, allikas Workamajig: <https://www.workamajig.com/blog/how-to-build-virtual-teams>
- CoSo Cloud Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees. (2015). Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas CoSo Cloud: <https://www.cosocloud.com/press-releases/coso-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees>
- Counts, L. (2021). *How Remote Work Affects Our Communication and Collaboration*. Kasutamise kuupäev: 02.03.2023, allikas The Greater Good Science Center at the University of California, Berkeley: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_remote_work_affects_our_communication_and_collaboration
- Courtney, K. (2022). *How the workplace has changed in the past 20 years*. Kasutamise kuupäev: 14.01.2023, allikas The Irish Times: <https://www.irishtimes.com/special-reports/great-place-to-work/how-the-workplace-has-changed-in-the-past-20-years-1.4816412>
- Czerwonka, E. (2022). *Types of Work Schedules*. Kasutamise kuupäev: 09.04.2023, allikas Buddy Punch: <https://buddypunch.com/blog/work-schedule-types/>
- Desmette, D., Stinglhamber, F., & Villott, P. (2019). *The Influence of Multiculturalism and Assimilation on Work-Related Outcomes: Differences Between Ethnic Minority and Majority Groups of Workers*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas National Library of Medicine: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6659758/>
- Detera, L. (2022). *Top 6 Benefits of Working in an Office Environment*. Kasutamise kuupäev: 17.04.2023, allikas Booth & Partners: <https://boothandpartners.com/blog/benefits-of-working-in-an-office-environment/>
- Dobrijević, G., & Savić, A. (2022). *The impact of the covid-19 pandemic on work organization*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas The European Journal of Applied Economics: <https://journal.singidunum.ac.rs/files/2022-19-1/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-work-organization.pdf>
- Doyle, A. (2022). *What Is Workplace Flexibility?* Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Dotdash Meredith: <https://www.thebalancemoney.com/workplace-flexibility-definition-with-examples-2059699>
- Dudovskiy, J. (2022). *Deductive Approach (Deductive Reasoning)*. Kasutamise kuupäev: 28.12.2023, allikas Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/>
- Duggal, N. (2023). *Top 18 New Technology Trends for 2023*. Kasutamise kuupäev: 06.05.2023, allikas Simplilearn Solutions: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>

- Ellerbeck, S. (2023). *The world's biggest trial of the four day work week has come to an end. These are the results*. Kasutamise kuupäev: 02.05.2023, allikas World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/four-day-work-week-uk-trial/>
- Euroopa Liidu direktiiv C14. (2020). Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Euroopa Liidu Teataja: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2020:014:FULL&from=DE>
- Euroopa Liidu toimimise lepingu konsolideeritud versioon. (2016). Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX%3A02016E%2FTXT-20200301>
- Firmast. (2023). Kasutamise kuupäev: 23.12.2023, allikas AS Äripäev firmaveeb: <https://firma.aripaev.ee/firmast/>
- Fleming, L. (2022). *How to Find a Work-Life Balance as a Parent/Guardian*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas BestColleges.com, a Red Ventures Company: <https://www.bestcolleges.com/careers/finding-work-life-balance-as-parents/>
- Fuhl, J. (2023). *12 ways to support a better work-life balance for your employees*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Sage Group: <https://www.sage.com/en-gb/blog/hr-support-better-work-life-balance-workplace/>
- Gauci, S. J. (2021). *Working Remotely: The Introvert's Dream and The Extrovert's Nightmare*. Kasutamise kuupäev: 23.11.2023, allikas GCS: <https://www.maltacareers.com/blog/working-remotely-the-introvert-s-dream-and-the-extrovert-s-nightmare/>
- Greaves, R. (2021). *What Makes a Location Ideal for Talent Acquisition?* Kasutamise kuupäev: 04.03.2023, allikas ThinkWhy LLC dba LaborIQ: <https://laboriq.co/news/what-makes-a-location-ideal-for-talent-acquisition>
- Greszler, R. (2022). *The Pandemic Changed How We Work. It's Time for Labor Laws to Change, Too*. Kasutamise kuupäev: 27.03.2023, allikas The Daily Signal: <https://www.dailysignal.com/2022/03/22/the-pandemic-changed-how-we-work-its-time-for-labor-laws-to-change-too/>
- Gupta, D. (2022). *6 Types of Organizational Change, Explained*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Whatfix: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>
- Hayter, S., Johnston, H., & Ostermeier, M. (2018). *Working time and the future work*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas International Labour Organization: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf
- Hecht, B., Sherman, K., Shah, N., Joyce, C., Weston, J., Sinha, S., . . . Teevan, J. (2021). *The effects of remote work on collaboration among information workers*. Kasutamise kuupäev: 18.04.2023, allikas Springer Nature Limited: <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

- Helfer, S. (2022). *Cultural Diversity In The Workplace*. Kasutamise kuupäev: 05.05.2023, allikas Study.com: <https://study.com/learn/lesson/cultural-diversity-workplace-benefits-impact-examples.html>
- Herrety, J. (2023). *What Is Workplace Flexibility and Why Is It Important?* Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workplace-flexibility>
- Hiring Process Steps*. (2022). Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Smart Recruiters: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps/>
- How is technological revolution changing the world of work and skills in the EU?* (2019). Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas European Commission: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news/how-technological-revolution-changing-world-work-and-skills-eu-2019-09-24_en
- Hurst, L., & Joly, J. (2023). *Four-day week: Which countries have embraced it and how's it going so far?* Kasutamise kuupäev: 02.05.2023, allikas Euronews.next: <https://www.euronews.com/next/2023/02/23/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>
- Impact of Employee Motivation*. (2022). Kasutamise kuupäev: 18.05.2023, allikas Recognize: <https://recognizeapp.com/cms/articles/how-employee-motivation-impacts-organizational-performance>
- Kennedy, A. (2022). *Töötajate vaba liikumine*. Kasutamise kuupäev: 27.03.2023, allikas Euroopa Parlament: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/et/sheet/41/tootajate-vaba-liikumine>
- Kenton, W. (2023). *Quantitative Analysis (QA): What It Is and How It's Used in Finance*. Kasutamise kuupäev: 28.12.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/q/quantitativeanalysis.asp>
- Kirkham, A. (2022). *What is hybrid work and why do employees want it?* Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Personal Data that Envoy, Inc: <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>
- Knowledge at Wharton Staff. (2012). *Declining Employee Loyalty: A Casualty of the New Workplace*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Knowledge at Wharton: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/declining-employee-loyalty-a-casualty-of-the-new-workplace/>
- Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). *Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas PubMed Central: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9690707/>
- Lawton, G., & Pratt, M. K. (2022). *Change management*. Kasutamise kuupäev: 10.05.2023, allikas TechTarget: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management>
- Leonard, K. (2019). *How to Plan & Organize Work Activities*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Hearst: <https://smallbusiness.chron.com/plan-organize-work-activities-10000.html>

- Leonard, K. (2019). *Importance of Employee Performance in Business Organizations*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Hearst: <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
- Lindzon, J. (2022). *The gulf between workers and managers is growing, amid the return to office*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Mansueto Ventures, LLC: <https://www.fastcompany.com/90741173/the-gulf-between-workers-and-managers-is-growing-amid-the-return-to-office>
- Lipson, M. (2023). *No more Fridays*. Allikas: Insider Inc: <https://www.businessinsider.com/4-day-workweek-successful-trial-evidence-productivity-retention-revenue-2023-1>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2022). *Human Recource management: functions, applications, and skill development. Fourth edition*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Malsam, W. (2021). *What Is Work Management? Creating a Work Management System*. Kasutamise kuupäev: 14.01.2023, allikas Project Manager: <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-work-management>
- Manyika, J. (2017). *Technology, jobs, and the future of work*. Kasutamise kuupäev: 05.04.2023, allikas McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>
- Mihaylov, E., Bloom, N., Meyer, B., Barrero, J. M., & Davis, S. (2023). *Research: Where Managers and Employees Disagree About Remote Work*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Harvard Business School Publishing: <https://hbr.org/2023/01/research-where-managers-and-employees-disagree-about-remote-work>
- Misra, K., Gettings, P., & Kossek, E. E. (2021). *The Future of Flexibility at Work*. Allikas: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>
- Mullins, B. (2022). *Managing Multicultural Teams In The Workplace: Challenges And Opportunities*. Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas Brent Mullins Coaching: <https://brentmullinscoaching.com/managing-multicultural-teams-in-the-workplace-challenges-and-opportunities/>
- Neendoor, S. (2023). *The Role of Technology in the Workplace*. Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas Kitaboo: <https://kitaboo.com/technology-in-the-workplace/>
- Non-fatal injuries at work in Great Britain*. (2022). Kasutamise kuupäev: 28.04.2023, allikas Health and Safety Executive: <https://www.hse.gov.uk/statistics/causinj/index.htm>
- Ozimek, A., & Stanton, C. (2022). *Remote Work Has Opened the Door to a New Approach to Hiring*. Kasutamise kuupäev: 11.05.2023, allikas Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/03/remote-work-has-opened-the-door-to-a-new-approach-to-hiring>
- Peterson, K. (2023). *Iseseisva otsustuspädevusega töö kui suurepärase viisi pakkuda paindlikkust*. Kasutamise kuupäev: 17.12.2023, allikas Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/arvamused/2023/11/20/iseseisva-otsustuspädevusega-too-kui-suureparane-viis-pakkuda-paindlikkust>
- Pologeorgis, N. (2022). *Employability, the Labor Force, and the Economy*. Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas Investopedia:

<https://www.investopedia.com/articles/economics/12/employability-labor-force-economy.asp>

- Povilaitis, D. (2022). *MUUDATUS TÖÖLEPINGUSEADUSES Kas Sinust võib saada iseseisva otsustuspädevusega töötaja?* Kasutamise kuupäev: 04.12.2023, allikas Pealinn: <https://pealinn.ee/2022/12/23/kas-sinust-voib-saada-iseseisva-otsustuspadevusega-tootaja/>
- Prasad, A. (2018). *10 Ways Technology Has Reshaped the Modern Workplace*. Allikas: QuickFMS: <https://www.quickfms.com/blog/how-technology-has-reshaped-the-workplace>
- Pugh, M.-R. (2023). *Part-Time vs. Full-Time Jobs: What's the Difference?* Kasutamise kuupäev: 17.04.2023, allikas Bamboo HR LLC: <https://www.bamboohr.com/blog/part-time-vs-full-time>
- Radevska, I. (2022). *How Is Technology Transforming The Workplace?* Kasutamise kuupäev: 07.04.2023, allikas Elearning Industry: <https://elearningindustry.com/how-is-technology-transforming-the-workplace>
- Reddy, K. (2013). *Working in an Office: 14 Advantages and Disadvantages*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Wisestep: <https://content.wisestep.com/advantages-and-disadvantages-of-working-in-an-office/>
- Reinicke, C. (2022). *One-third of job switchers took a pay cut for better work-life balance. How to prepare to live on a lower salary*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas CNBC LLC: <https://www.cnbc.com/2022/03/14/one-third-of-job-switchers-took-a-pay-cut-for-better-work-life-balance.html>
- Remote work and the pursuit of equality*. (2022). Kasutamise kuupäev: 11.04.2023, allikas University of Toronto: <https://phys.org/news/2022-11-remote-pursuit-equality.html>
- Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika*. Kasutamise kuupäev: 28.12.2023, allikas Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Roots, H. (2022). *Iseseisev otsustuspädevus – eeldused, probleemid ja soovitud*. Kasutamise kuupäev: 04.12.2023, allikas Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2023/03/30/iseseisev-otsustuspadevus-eeldused-probleemid-ja-soovitud>
- Rosenblad, Y., Tilk, R., Mets, U., Pihl, K., Ungro, A., Uiboupin, M., . . . Leoma, R. (2020). *COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõuja oskuste vajaduse muutusele*. Kasutamise kuupäev: 11.12.2023, allikas Kutsekoda.
- Samuels, A. (2020). *Millions of Americans Have Lost Jobs in the Pandemic—And Robots and AI Are Replacing Them Faster Than Ever*. Kasutamise kuupäev: 21.02.2023, allikas Time USA, LLC: <https://time.com/5876604/machines-jobs-coronavirus/>
- Sharma, S. (2023). *Fueling success: The importance of employee motivation in the workplace*. Kasutamise kuupäev: 18.05.2023, allikas Culturro Inc: <https://www.risely.me/importance-of-employee-motivation-in-the-workplace/>
- Smith, C., Pape, J.-P., Ramirez, D. A., & Pienkowski, E. (2022). *Future of work research*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>

- Sombret, P. (2023). *Empowering the workforce: embracing the benefits of flexible working hours arrangements*. Kasutamise kuupäev: 17.04.2023, allikas Deskbird: <https://www.deskbird.com/blog/flexitime>
- State Of Remote Work 2020. (2022). Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Buffer: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Stobierski, T. (2020). *Organizational change management: what is it & why it's important*. Kasutamise kuupäev: 10.05.2023, allikas President & Fellows of Harvard College: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
- Zafeer, A. (2023). *Remote work from home statistics & trends for 2023*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Website Rating: <https://www.websiterating.com/research/remote-work-from-home-statistics/>
- Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. (2021). Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Organisation for Economic Co-operation and Development: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>
- The 4 day work week: A critical analysis and 5 alternatives for improving work-life balance*. (2023). Kasutamise kuupäev: 20.03.2023, allikas TestGorilla: <https://www.testgorilla.com/blog/4-day-work-week/>
- The numbers behind four-day work weeks and paid mental health days*. (2022). Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/blog/four-day-work-week/>
- Truuverk, E. (2023). *Koostöö- ja keskendumispäevad müügitiiimides*. Kasutamise kuupäev: 17.12.2023, allikas AS Äripäev siseveeb: <https://aripaev.ee.sharepoint.com/sites/Siseveeb/SitePages/TMO-uus-t%C3%B6%C3%B6korraldus---koost%C3%B6-ja-keskendumisp%C3%A4evad.aspx>
- Tööandjate ja ametiühingute paindlikkuskokkulepe sai seaduseks*. (2022). Kasutamise kuupäev: 04.12.2023, allikas Sotsiaalministeerium: <https://www.sm.ee/uudised/tooandjate-ja-ametiuhingute-paindlikkuskokkulepe-sai-seaduseks>
- Töölepingu seadus*. (17.12.2008; viimati muudetud 15.02.2023). Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Riigiteataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/107032023049>
- Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021*. Kasutamise kuupäev: 23.11.2022, allikas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
- Vallistu, J., Erikson, M., Eljas-Taal, K., Tappel, R., Ratnik, H., Nausedaite, R., . . . Pruks, P. (2017). *Analüüs "Tuleviku töö – uued suunad"*. Kasutamise kuupäev: 11.04.2022, allikas Riigikantselei, Sotsiaalministeerium: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Toovaldkond/tuleviku_too_-_uued_suunad_ja_lahendused_l6pparuanne.pdf

- Vance, R. J. (2006). *Employee*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas SHRM Foundation: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/employee-engagement-commitment.pdf>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Kasutamise kuupäev: 21.11.2023, allikas International Association of Applied Psychology: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12290>
- Wedgwood, J. (2022). *The Importance of Work-Life Balance*. Kasutamise kuupäev: 10.05.2023, allikas The Happiness Index: <https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance/>
- Verma, N. (2022). *Why Monotonous Work Environment Is The Biggest Threat To Employee Happiness?* Kasutamise kuupäev: 04.03.2023, allikas LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/why-monotonous-work-environment-biggest-threat-employee-nitesh-verma?trk=news-guest>
- Veskioja, S. (2023). *Firmast*. Kasutamise kuupäev: 23.12.2023, allikas AS Äripäev siseveeb: <https://aripaeev.sharepoint.com/sites/Siseveeb/SitePages/Firmast.aspx>
- What Is On-Call Work? (Definition, Benefits, and Examples)*. (2022). Kasutamise kuupäev: 11.05.2023, allikas Indeed: <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-on-call-work>
- White, S. (2005). *Assessing the influence of the business environment on small enterprise employment*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas International Labour Office · Geneva: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/instructionalmaterial/wcms_093631.pdf
- Working during COVID-19*. (2021). Kasutamise kuupäev: 28.03.2023, allikas Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- Võrdse kohtlemise seadus*. (11.12.2008; viimati muudetud 11.12.2008). Kasutamise kuupäev: 23.05.2023, allikas Riigiteataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/122102021011?leiaKehtiv>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses (E-raamat)*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LISAD

Lisa 1. Küsimustik AS Äripäev töötajatele

Lisa 1. Küsimustik AS Äripäev töötajatele

Hea uuringus osaleja!

Palun leia mõni minut ning anna oma panus tellimuste müügiesakonna töökorralduse arendamisse.

Küsitlus viiakse läbi kõigi müügigruppide esindajate seas eesmärgiga kaardistada töötajate ootused töökorraldusele.

Tulemusi kasutatakse üldistatud kujul ning uuringu tulemusi jagatakse kõigi töötajatega.

Aleksandra Kogerman

akogerma@tktk.ee

+372 5336 5316

* kohustuslik küsimus

Palun hinda, mil määral nõustud, et sinu ootusi töökorraldusele on muutnud... *

		Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
1.	COVID-19 pandeemia	1	2	3	4	5
2.	tööülesannete iseloom ja nende täitmise spetsiifika (sh keskendumine ja koostöö)	1	2	3	4	5
3.	suhtlus kolleegidega	1	2	3	4	5
4.	suhtlus otsese juhiga	1	2	3	4	5
5.	tööandja poolt tagatud tehnoloogiline võimekus (näiteks vajalikud seadmed)	1	2	3	4	5
6.	minu tehnoloogiline võimekus (nt seadmete ja programmide iseseisev kasutamine)	1	2	3	4	5
7.	töötasu vastavus minu ootustele	1	2	3	4	5
8.	minu tervislik seisund	1	2	3	4	5
9.	pereliikmete eest hoolitsemine (nt lapsed, eakad)	1	2	3	4	5
10.	töövälised tegevused ja elukorraldus (nt lisatööd, õpingud, hovid, religioon)	1	2	3	4	5
11.	elukoha kaugus töökohast	1	2	3	4	5
12.	vastutusulatus minu ametikohal	1	2	3	4	5

Mida soovid veel seoses eelnevaga lisada?

.....

Palun hinda, kuivõrd oluline on sinu jaoks võimalus... *

		Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Nii ja naa	Pigem oluline	Väga oluline
13.	töötada lühendatud tööajaga (alla 40h nädalas)	1	2	3	4	5
14.	oma tööaega ise planeerida	1	2	3	4	5
15.	töötada (vähemalt osaliselt, nt 2h päevas) samal ajal oma tiimiga	1	2	3	4	5
16.	oma töö asukohta ise planeerida	1	2	3	4	5
17.	töötada alati samas kohas (nt isiklik töökoht kontoris)	1	2	3	4	5
18.	töötada (vähemalt osaliselt, nt 1 päev nädalas) samas asukohas oma tiimiga	1	2	3	4	5
19.	pidada koosolekuid silmast-silma	1	2	3	4	5

Mida soovid veel seoses eelnevaga lisada?

.....

Palun hinda, kas töötades... *

		Halveneb	Jääb samaks	Paraneb	Ei oska öelda
20.	osalise tööajaga sinu töö tulemuslikkus võrreldes täistööajaga	1	2	3	
21.	paindliku töögraafikuga sinu suhtlus kolleegidega	1	2	3	
22.	kolleegidega samas asukohas sinu suhtlus kolleegidega	1	2	3	
23.	kontoris sinu töövahendite kvaliteet (nt arvuti, programmid jms) võrreldes kaugtööga	1	2	3	
24.	kontoris on sinu töökeskkonna ergonoomika (nt tool, laud, kuvar) võrreldes kaugtööga	1	2	3	
25.	kaugtöö vormis (nt kodukontor) sinu suhtlus kolleegidega	1	2	3	
26.	kaugtöö vormis (nt kodukontor) sinu töö tulemuslikkus	1	2	3	
27.	kaugtöö vormis sinu töö- ja eraelu tasakaal	1	2	3	
28.	sinu ootustele vastava töökorraldusega sinu motivatsioon ettevõttes töötada	1	2	3	

Mida soovid veel seoses eelnevaga lisada?

.....

Eelistan töötada*

- alati kontoris
- enamuse ajast kontoris
- alati kodukontoris
- enamuse ajast kodukontoris

Mida pead praeguse töökorralduse tugevusteks?

.....

Mida pead praeguse töökorralduse nõrkusteks?

.....

Millised on sinu ettepanekud töökorralduse parendamiseks tellimuste müügiosakonnas või Äripäevas üldiselt?

.....

Sotsiaaldemograafilised andmed*

Sinu töökoormus: *

- täiskoormus (40 tundi nädalas)
- osakoormus (alla 40 tunni nädalas)

Sinu tööstaaž praegusel ametikohal: *

- alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- 5-10 aastat
- rohkem kui 10 aastat

Müügigrupp, milles töötad: *

- Äripäeva ja Delovõje Vedomosti müügigrupp
- ajakirjade müügigrupp

- konverentside müügigrupp
- suurkliendihaldus
- teabevara müügigrupp
- teemaveebide müügigrupp

Kas sinu leibkonnas on hooldamist vajavaid pereliikmeid (väikesed lapsed, eakad ja teised pereliikmed, kes vajavad sinu pidevat tähelepanu või kohalolu)? *

- Jah
- Ei

Kas Sul on alluvaid? *

- Jah
- Ei