

Sisekaitseakadeemia
Halduskolledž

Elerin Promvalds

PAINDLIKE TÖÖVORMIDE RAKENDAMINE
EESTI AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONIDE
NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Merle Nurmoja, MSc

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel	
Töö autor: Elerin Promvalds	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, selle maht trükitult on 55 lehekülge. Lõputöö sisaldab nelja joonist ja ühte tabelit ning võõrkeelne kokkuvõte on koostatud inglise keeles. Kasutatud on 36 allikat, millest 13 on inglise keeles ja 23 eesti keeles. Käesoleval lõputööl on kaks lisa.</p> <p>Lõputöös tutvustatakse erinevaid paindlikke töövorme, antud töökorralduse positiivseid ja negatiivseid külgi, selgitatakse otstarbekust ning tuuakse välja selle võimalikud sihtgrupid. Ühtlasi püütakse kirjeldada ühiskonna senist suhtumist paindlikesse töövormidesse.</p> <p>Lõputöö esimeseks eesmärgiks on välja selgitada kui palju ja milliseid erinevaid paindlikke töövorme kasutatakse Eesti avalikus sektoris ministeeriumide, ametite ja inspeksioonide näitel. Teiseks eesmärgiks on küsitluse tulemusena uurida antud organisatsioonide hoiakuid ja arvamusi paindliku töökorralduse rakendamisest ning selle tuleviku potentsiaalid. Lisaks kahele peamisele eesmärgile seati lõputöös omakorda kuus konkreetset uurimisülesannet. Valimi suuruseks oli kokku 43 avaliku sektori asutust, millest üksteist on ministeeriumid, kakskümmend kuus riiklikud ametid ja kuus inspeksiooni. Andmete kogumise meetodina kasutas autor ankeetküsimustikku. Lõputöö andmete analüüsi ja järelduste eesmärgiks on olla sisendiks järgnevatele samalaadsetele uurimistöodele ja pakkuda taustainformatsiooni.</p> <p>Uurimistulemustest selgus, et kõik paindliku töökorralduse erinevad töövormid peale renditöö, on suuremal või vähemal määral kasutust leidnud. Kõige levinumaks paindlikuks töökorralduseks osutus ajapaindlikkus ning sellele järgnes kohapaindlikkus. Rakendamiseni on jõutud suuremas osas juhi või alluva ettepanekul ning süsteemsust ja planeeritust on selles osas vähe. Suur osa vastanutest leidis, et paindlikku töökorraldust tuleks avalikus sektoris senisest enam rakendada. Selle positiivseteks mõjudeks peeti heade töötajate hoidmise võimalust ja motiveerimist ning tööviljakuse tõusu. Lisaks aitaks see paremini tööjõudu planeerida.</p> <p>Autor saavutas ankeetküsimustiku tulemuste analüüsi põhjal lõputöös püstitatud eesmärgid ja täitis seatud uurimisülesanded. Lähtudes uurimistulemustest, tegi omapoolsed järeldused ja ettepanekud valdkonna arendamiseks. Kokku tehti ettepanekuid viis, millest kaks nõuaksid muudatuste sisseviimist seadustesse.</p>	
Võtmesõnad: ajapaindlikkus, kohapaindlikkus, lepinguline paindlikkus, funktsionaalne paindlikkus, paindliku töökorralduse negatiivsed ja positiivsed küljed, sihtgrupid.	
Keywords: working time flexibility, workplace flexibility, functional flexibility, contractual flexibility, negative and positive effects of flexible working, target groups.	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. PAINDLIKUD TÖÖKORRALDUSE VORMID	7
1.1. Ajapaindlikkus.....	8
1.2. Kohapaindlikkus	11
1.3. Funktsionaalne paindlikkus.....	11
1.4. Lepinguline paindlikkus.....	12
2. PAINDLIK TÖÖKORRALDUS PRAKTIKAS	15
2.1. Paindliku töökorralduse negatiivsed ja positiivsed küljed	15
2.2. Paindliku töökorralduse otstarbekus ja sihtgrupid.....	19
2.3. Ühiskonna suhtumine paindlikesse töövormidesse	21
3. UURIMISTÖÖ METODOLOOGIA.....	23
3.1. Valim.....	23
3.2. Meetod	23
4. UURIMISTÖÖ TULEMUSED.....	25
4.1. Tulemused	25
4.2. Analüüs	34
4.3. Järeldused ja ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	44
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	48
LISA 1. Üldvalimi nimekiri.....	49
LISA 2. Ankeetküsimustik	51

SISSEJUHATUS

Ülemaailmse majandussurutise perioodil peavad ettevõtted üha rohkem mõtlema oma kulude kokkuhoiule. Valitsusasutused on riigieelarve kärpete tõttu sunnitud vähendama palgafonde ja ametnike arvu. Töötaja jaoks tähendab see hirmu ning ebakindlust tuleviku suhtes oma ametikohal. Ühildamiseks nii tööandjate eesmärged kui ka töötajate heaolu, tuleks Eestis praeguses majanduslikus olukorras hakata enam kaaluma alternatiivsete töökorralduslike vormide rakendamist. Efektiivsuse tõstmine ja paindlikkus on olulised edutegurid, et rasket aega üle elada suuremaid kahjusid kandmata. Parem personali planeeritus ja valmisolek võimalikeks keskkonnamuutusteks tulevad kasuks kõigile organisatsioonidele ning peaksid olema loomulikuks osaks asutuse strateegias.

Paindlikeks töövormideks võib lugeda kõiki töökorraldusi, mis erinevad traditsioonilisest. Infotehnoloogia areng ja üha suurema tähelepanu pööramine inimeste heaolule ning töö ja pereelu ühildamisele, on pannud riike soodustama paindlike töövormide rakendamist ettevõtetes. Tihti ei mahu töötaja ja tööandja vajadused klassikalisse töösuhte raamistikku. Paljudel ametitel ei ole oluline täpselt kellaajast kellaajani töötamine, vaid pigem saadav väljund. Kvaliteetse ja usaldusväärse töösuhte tulemusena kasvab tööviljakus. Paindliku töökorralduse süsteemne ning läbimõeldud rakendamine aitab kasutada olemasolevaid ressursse otstarbekamalt ning võimaldab arvestada enam töötaja vajadusi. Ühtlasi võib paindlikkuse edendamine tõsta töötajate motiveeritust. Kogu Euroopas on hakatud paindlikele töövormidele üha enam tähelepanu pöörama, kuid Eestil on veel selles vallas arenguruumi (Anspal ja Karu 2007:119, 152).

Eesti rahvaarv langeb rahvastikuprognosis kohaselt ühelt miljonilt kolmesaja tuhandelt inimeselt 2050. aastaks 1.1 miljonini (Rahvastikuprognosisid...04.10.08). Sündimuse langus on jõudnud tekitada meie kodumaal arenenud riikidele omase demograafilise olukorra, kus järelkasvu ei ole piisavalt ning tõsiseks probleemiks on kujunemas rahvastiku vananemine. See tähendab, et nooremate inimeste osakaal rahvastikus on kahanenud ja tööealist elanikkonda jääb vähemaks. Lisaks on siiani olnud suureks probleemiks kvalifitseeritud tööjõu leidmine. Eelnimetatud probleemide üheks leevendamise mooduseks oleks paindliku töökorralduse osakaalu suurendamine vastavalt võimalustele ja töö iseloomule. Paindlike töövormide kasutusele võtmine avab tööandjale võimaluse värvata inimesi suuremast arvust sihtgruppidest, kust see enne ei olnud ehk võimalik. Nendeks on puuetega inimesed, üliõpilased, väikelastega vanemad

või pensioniealised. Nii kasutatakse ära ka nende inimeste potentsiaal, oskused ja teadmised, mis traditsiooniliste töövormidega oleks kasutamata jäänud (Anspal ja Karu 2007:19).

Paindlik töökorraldus aitab tuua tööturule senisest enam mitteaktiivseid tööturu liikmeid ning on üheks võimaluseks aidata väikelapsega kodus oleval vanemal püsida kursis tööeluga ja olla aktiivne. Et tänapäeval on üha aktuaalsemaks muutunud töö- ja pereelu ühitamine ja elukvaliteedi tõstmine, siis tasub tööandjatel heade töötajate hoidmiseks kaaluda uuenduslikumat lähenemist. Paindlikku töökorraldust õigel viisil rakendades on organisatsioonil lisaks rahulolevate töötajatele suurem valmisolek erinevateks väliskeskkonnast tulenevatele muutustele.

Lõputöö esimeseks eesmärgiks on välja selgitada kui palju ja milliseid erinevaid paindlikke töövorme kasutatakse Eesti avalikus sektoris ministriumide, ametite ja inspeksioonide näitel. Selle tulemusena on võimalik kaardistada hetkeline olukord. Teiseks eesmärgiks on küsitluse tulemusena uurida antud organisatsioonide hoiakuid ja arvamusi paindliku töökorralduse rakendamisest ning selle tuleviku potentsiaalid. Valimi suuruseks on kokku 43 avaliku sektori asutust, millest üksteist on ministriumid, kakskümmend kuus riiklikud ametid ja kuus inspeksiooni (Lisa 1). Uuringu tulemuste põhjal teeb autor omapoolsed järeldused ning pakub välja ettepanekud valdkonna arendamiseks.

Eesmärkidest tulenevalt seab autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) saada ülevaade kui palju ja milliseid töövorme rakendatakse avaliku sektori asutustes;
- 2) selgitada välja, kas paindlikku töökorraldust rakendatakse süsteemselt ja planeeritult või ainult üksikjuhtumite lahendamiseks, juhi – alluva suusõnalise kokkuleppena;
- 3) teha kindlaks millised paindlikud töövormid on end õigustanud ja millised mitte;
- 4) teha kindlaks kas avaliku sektori organisatsioonidel on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise võimalustest;
- 5) teha kindlaks millised asjaolud soodustaks senisest enam kasutama paindlikke töövorme ning kuidas saaks riik seda soodustada;
- 6) selgitada välja hoiakud ning suhtumine paindliku töökorralduse rakendamisesse.

Autor kasutab lõputöös konkreetseid eesmärke ning ei sea hüpoteese, kuna teema laiapõhjalisuse tõttu oleks neid liialt palju ja nad ei täidaks seetõttu oma eesmärki. Antud töö raames läbiviidava ankeetküsimustiku andmete analüüsi ja järelduste eesmärgiks on olla sisendiks järgnevatele samalaadsetele uurimistöodele ja pakkuda taustainformatsiooni. Eelöeldust lähtuvalt seati

lõputööle kaks peamist eesmärki ning nendest tulenevalt omakorda konkreetsed uurimisülesanded.

Esimeses peatükis tutvustatakse erinevaid kasutatavaid paindlikke töövorme ja tuuakse välja nende head ja halvad küljed. Teises peatükis kirjeldatakse paindliku töökorralduse positiivseid ja negatiivseid pooli ja pakutakse välja võimalikud sihtgrupid, kellele antud töökorraldus sobida võiks ning põhjused miks Eestis seda valdkonda läbimõeldult ning riiklikul tasandil arendama peaks. Antud peatüki lõpetab ühiskonna senise suhtumise ning reageeringu kirjeldamine paindliku töökorralduse rakendamisesse. Kahes viimases peatükis tuuakse välja uurimistöo metodoloogia ja tulemused ning analüüsitakse läbiviidud empiirilise uurimise tulemusi. Andmete kogumise meetodina kasutati ankeetküsimustikku, mis edastati eelistatavalt ülalnimetatud organisatsioonide personaliosakonnale. Nendelt saadud tagasiside põhjal teeb autor omapoolsed järeldused ning ettepanekud valdkonna arendamiseks.

Töö põhineb erinevatel artiklitel, uuringutel ja Euroopa Liidu dokumentidel. Kasutatud on erinevate allikate statistilisi andmeid ning organisatsiooni juhtimisalaseid raamatuid. Lisaks on täiendavaid andmeid leitud interneti portaalidest ning tehtud sisulist arutelu Eestis antud valdkonda puudutava õigusliku regulatsiooni kohta.

1. PAINDLIKUD TÖÖKORRALDUSE VORMID

Paindlikuks töövormiks nimetatakse igasugust töökorraldust, mis erineb tavapärasest regulaarsest viis päeva nädalas, kaheksa tundi päevas ja kindlas töökohas tehtavast tööst. Töö võib olla paindlik oma sisult ja tööülesannetelt. (Karu 2007:10) Enne paindlike töökorralduslike vormide lähemat tutvustamist on oluline mõista mida tähendab „töökorraldus“ ja „paindlikkus“ majanduses.

Majandusleksikon defineerib paindlikkusprintsipi kui põhimõtet võimalikult enam arendada võimet vajaduse korral suunda muuta, liigsete kulude, sekelduste ja häireteta, et vähendada ootamatutest sündmustest tulenevat kahjude ohtu. Töökorraldus tähendab meetmete süsteemi tööjõu otstarbekaks jaotumiseks, töökohtade paigutamiseks tööliste vahel, tööülesannete jaotamiseks, töö normimiseks, töörežiimist kinnipidamise jälgimiseks, tehtud töö vastuvõtmiseks ja kontrollimiseks, töö tasustamiseks. Töökorraldus ühendab töö tehnilise, majandusliku ja puht füsioloogilise külje. (Mereste 2003:63, 439)

Demograafilisele kriisile ja kvalifitseeritud tööjõu puudusele on lisandumas veel üks oluline probleem. Majanduskasvu ajal läks kõikjal ettevõtluses hästi ning loodi aktiivselt uusi töökohti. Selle tulemusel töötuse määr langes ning aasta lõpuks oli töötute arv vähenenud 38.6 tuhande inimeseni. Seevastu hõivatute arv kasvas aastaga ligi 40 000 inimese võrra ning moodustas IV kvartalis 651 000 inimest (Konkurentsivõime 2007:10-11). Hetkel valitseb Eestis vastupidine tendents. Majanduslangus on tinginud organisatsioone vaatama üle enda kulud ning rakendama kokkuhoiupoliitikat. Töötute arv kasvas 2008. aasta viimases kvartalis 54 000-ni. Mitteametsete inimeste arv eelmisel aastal küll langes, kuid on endiselt märkimisväärselt kõrge, nimelt 348 000. (Tööhõive ja töötus...25.03.09) Paindliku töökorralduse rakendamine võib olla üheks alternatiiviks tööhõive suurendamisel ja aidata tööandjatel kasutada oma inimressurssi optimaalselt. Et see toimiks korrektselt ja täidaks oma eesmärgi, tuleb antud meetmeid kasutusele võttes kaaluda tõsiselt nende sobilikkust asutuse tööstiili ja -keskkonnaga. Seejärel viia muudatused sisse läbimõeldult ja süsteemselt.

Ühest klassifikatsiooni paindlikust töökorraldusest ei ole, kuna nende määratlemine on suuresti subjektiivne. Üldiselt võime käsitluse jaotada töökohasiseseks ning -väliseks paindlikkuseks. Autor keskendub oma töös järgmistele paindlikele töökorraldustele: 1) ajapaindlikkus, 2) kohapaindlikkus, 3) funktsionaalne paindlikkus, 4) lepinguline paindlikkus.

Töökohasiseseks paindlikkuseks saab pidada aja-, koha- ja funktsionaalset paindlikkust, mis mõjutavad inimesi vahetult konkreetsetel töökohal töötades. Lepinguline paindlikkus on töökohaväline paindlikkus, mis on seotud töötajate tööle võtmise tingimustega, aga ka sellega, kas rakendatakse üldse töö- või võlaõigussuhte põhimõtteid. Lepinguline paindlikkus on suures ulatuses reguleeritud õigusaktidega. (Karu 2007:11) Sõltuvalt riigi regulatsioonidest on ettevõtetel vajadusel võimalik oma töötajate koosseisu mitmetel viisidel reguleerida, et tagada seeläbi töökohaväline paindlikkus. Töökohasisest paindlikkust on aga raskem defineerida ja mõõta kui töökohavälist paindlikkust, kuna seda kasutatakse ka traditsioonilise töökorralduse raames. (Anspal ja Karu 2007:127,132)

1.1. Ajapaindlikkus

Ajapaindlikkus hõlmab endas erinevaid töötamise aegu, tavapärasest lühemaid tööpäevi ja määratlemata tööaega. Ajapaindlikud töövormid võivad olla kas regulaarsed ja pidevad või ebaregulaarsed ja ajutised. (Karu 2007:10) Selline töökorraldus aitab vastavalt vajadusele olemasolevat personali kohandada hooajalise või tsüklilise nõudlusega, muutes koosseisu asemel hoopis päeva, kuu või kogu aasta töötundide arvu. Läbimõeldult ja süsteemselt rakendades aitab vältida töötajate koondamist kui töökoormus väheneb.

Osaline tööaeg on tööandja juures kehtestatud tööajanormist lühem tööaeg ja seda rakendatakse töötaja ja tööandja kokkuleppel. (Plaks, Kõressaar, Haljasmäe ja Huberg 2007:169). Enamasti on see defineeritud kui töötamine alla 35 tunni nädalas, teatud erisustega mõnel töölalal, kus täistööaeg on juba alla eelnimetatud määra (Anspal ja Karu 2007:132). Osaajaga töö on Euroopas enim levinud paindlik töövorm, ometi on selle paindlikkuse üle vaieldud. Kui inimene töötab osaajaga ning omab selle kõrval teisi kohustusi, mida ei saa muuta, siis ei ole see tema jaoks eriti paindlik. Juhtimise vaatenurgast on osaajaga töötajaskond paindlikum kui standardsed täiskohaga alluvad, kuna praktikas on nende arvu kergem kahandada või suurendada, mõnel juhul nihutada nende tööaega päeva kestel. (Brewster & Larsen 2000:131)

Osalise tööajaga töötamise levikut mõjutavad muuhulgas järgmised tegurid (Brooks 2008:229):

- 1) tööturu olukord;
- 2) maksupoliitika ja sotsiaalsed garantiid;
- 3) tööandjate harjumused: näiteks võib tööandja kasutada osalise tööajaga tööjõudu palgakulude kontrolli alla saamiseks ja paindlikkuse suurendamiseks;

4) teatud valdkondade suurenemine.

Ületunnitöö on Eestis reguleeritud Töö- ja puhkeaja seaduses. Selle järgi loetakse ületunnitööks töötamist üle kokkulepitud tööajanormi. Tööaja summeeritud arvestuse korral on selleks arvestusperioodi töötundide üldarvu ületavad töötunnid. (TPS § 7 lg 1, 2) Seega on ületunnitööga tegemist juhul, kui tööaeg ületab töölepingus kokkulepitud tööaega. Ületunnitööd kasutatakse enam juhtudel kui on tarvis kiiresti reageerida töökoormuse suurenemisele (Brewster & Larsen 2000:133), võimaldades seeläbi vältida kulutusi lisatööjõu värbamisele, valikule ja koolitusele. Töövõtjate huvi ületundide tegemise vastu tuleneb lisateenistuse soovist ning kõrgemast töötasust ületundide eest. (Türk 2005:108) Lisatasu asemel võib töötajale anda ka vaba aega (Plaks jt 2007:176).

Kindlaks määramata tööajaga leping sarnaneb osati ajutise tööjõu kasutamisega. Organisatsioon võib lõpetada töölepingud kõigi töötajatega ning võtta osa töötajaid uuesti tööle osalise tööajaga ning ülejäänutele anda tööd siis, kui tööandjal seda pakkuda on. Teine võimalus on määrata töötajale aastane töötundide arv, juhul kui alluv peab aeg-ajalt töötama pikemalt. Määramata tööajaga leping annab organisatsioonile võimaluse varieerida töötajate hõivatust nõudlusega ja tulla vastu turu nõudmistele. (Brooks 2008:226-229)

Lisaks eelnimetatutele on olemas suur hulk teisi ajapaindlikke vorme, mis ei ole niivõrd laialt levinud. Nendeks on vahetustega töö, summeeritud töötundide arvestus kokkulepitud perioodil, libisev tööaeg, ebatüüpilisel ajal töötamine ja tähtajaline töötamine.(Brewster & Larsen 2000:133-134)

Vahetustega töö ei ole töötamise uus vorm. See on olnud traditsiooniline ja hädavajalik tegevusvaldkondades, kus varustus, teenused ja tootmisprotsess peavad jätkuma 24 tundi järjest. Konkurentsi surve tööandjatele on põhjustanud töötamiseks ettenähtud aja pikendamise ja produktiivsuse tõusu. (Brewster & Larsen 2000:134) Vahetustega tööd kasutatakse juhul kui töö tegemiseks nõutav ajanorm on pikem kokkuleppelisest tööpäevast ning töö iseloom nõuab seda. Vastavalt TPSi § 14 lõikele 3 kohaldatakse tööaja summeeritud arvestust kui tööajanormi täidetakse tööpäevast pikema ajavahemiku jooksul. Tööajanorm lepatakse aga kokku kas ametiasutuse või töösisekorraeeskirjas, kollektiiv- või töölepingus (TPS § 14 lg 2). Tööaja summeeritud arvestust on mõistlik rakendada ennekõike siis, kui töö iseloomu tõttu ei ole võimalik kinni pidada tööpäeva või töönädala üldisest normist ja aitab üle saada mittevastavusest töötajate tööaja ja töökoormuse vahel. Antud lepingulist töövormi kasutades on võimalik

töötunnid ümber nihutada sellisel viisil, et kaetud oleksid väljund või nõudlus. See aitab juhtidel sobitada olemasolev inimressurss paremini organisatsiooni vajadustega ning kokku hoida kulusid, kaotades vajaduse lisatööjõu palkamiseks perioodil, kui töökoormus suureneb. Töötajatele seostub aastase töötundide arvestusega amet kõrgema sissetulekuga, rohkema puhkeajaga ning suurema etteennustatavusega ja stabiilsusega. (Plaks jt 2007:173; Brewster & Larsen 2000:134)

Libisev tööaeg on teoreetiliselt süsteem, kus töötaja saab konsulteerides eelnevalt oma tööandjaga, korraldada oma tööaega nii nagu ta seda soovib. Tavaliselt on nendel valikutel piirangud nõudega jõuda tööle vähemalt teatud kindlaksmääratud ajavahemikul. (Brewster & Larsen 2000:135) Libiseva töötaja peamiseks eesmärgiks on pakkuda personali kohalviibimiseks paindlikumat süsteemi. Töötundide arv peab oodatult olema sama, mis oleks kindlatel kellaaegadel töötades. Erinevus seisnebki faktis, et antud süsteemis saab indiviid ise valida tööle jõudmise ja sealt lahkumise aja ning lõunapausi pikkuse. Paindlikku tööaega rakendades tuleb arvestada, et see peab sobima organisatsiooni keskkonnaga ja ei tohiks vähendada üldist efektiivsust. (Work Life Balance...02.01.09) Selline töökorraldus annab töötajatele võimaluse planeerida enda päev viisil, mis on neile kõige sobilikum. Ühtlasi suurendab võimalust, et tööle tullakse mitte ainult kohalolekuks vaid eesmärgiga täita ametijuhendis seatud kohustusi.

Ebatüüpilisel ajal töötamine tähendab tööl käimist tavapärasest, nii öelda üheksast viieni, ajast erinevalt. Nendeks on töötamine õhtuti, öösel või nädalavahetustel. Antud vorm ei pruugi töötajale automaatselt negatiivne olla. (Anspal ja Karu 2007:143-144) Olenevalt isiksusest ja tema harjumustest, võib sellistel aegadel töötamine sobida mõnele hoopis paremini kui traditsionaalne.

Määratud ajaks sõlmitud (tähtajaline) lepinguga töötajad on võetud tööle lepingus kindlaks määratud perioodiks. Neile ei või kohaldada ebasoodsamaid tingimusi kui võrreldavale töötajale, kelle tööleping on sõlmitud määramata ajaks (TLS § 13² lg 1). Näiteks Suurbritannias on tähtajalise lepinguga täiskohaga või poole kohaga töötavatel emadel võimalus käia tööl ning peatada leping või võtta palgata puhkust koolivaheajal. Nende töökoht säilitatakse kuni kooli alguseni. (Brewster & Larsen 2000:135) See on mõeldud peamiselt noorte lastega peredele kombineerimaks tööd ja kohustusi perekonna ees, võimaldades neil võtta kuni kolm kuud puhkust suvisel koolivaheaja perioodil. Selline skeem võib ühtlasi olla võimaldatud töötajatele, kes peavad hoolitsema (töö)võimetut sugulast. (Work Life Balance... 02.01.09)

1.2. Kohapaindlikkus

Kohapaindlikkus tähendab töötamist tavapärasest töökohast või kontorist väljaspool. Eristatakse peamiselt kaugtööd ja kodutööd. Mõlemad saavad olla kas pidevaks töökorralduseks, kuid võivad olla ka ajutised. (Karu 2007:11) Kodutööks nimetatakse töökorraldust, mis laseb töötajatel teha oma tööd nende enda kodus. Tööandjale on see kasulik kuna aitab vähendada üldkulusid. Töötajale annab see võimaluse planeerida paremini oma tööaega ning koduseid ja eraelulisi ülesandeid. (Heery & Noon 2001:158)

2002. aastal Euroopa sotsiaalpartnerite allkirjastatud kaugtööd puudutavas raamkokkuleppes defineeritakse mõistet kaugtöö kui töökorralduse vormi või töö tegemise viisi, kus kasutatakse infotehnoloogiat. See toimub töölepingu või töösuhte kontekstis ning kus tööd, mida võiks teha tööandja territooriumil või ruumides, tehakse mujal. (Euroopa Ametiühingute Keskliit jt ... 08.01.09) Kuigi seaduses kaugtöö mõistet ei ole, on see käibel teoorias ja jaguneb veel omakorda paljudeks erinevateks töö tegemise vormideks (Plaks jt 2007:178). Kaugtöö liikideks on (Eesti Kaugtöö Ühing...02.01.09):

- 1) satelliitbürood - tööandjale kuuluvad või tööandja poolt renditavad geograafiliselt eri paigus asuvad kontorid;
- 2) kohalikud kaugtöökeskused - sarnased eelmistega, kuid mitme firma peale ühised;
- 3) kodus töötamine - töötajal on sisustatud oma elamise juurde spetsiaalne töökoht;
- 4) mobiilne kaugtöö - eraldi töökohta sisustatud ei ole, vaid sülearvutit kasutatakse seal, kus parasjagu viibitakse;
- 5) segavariandid - ükski eelpool loetletud variantidest ei pruugi olla totaalne - kodustöötaja võib vajadusel minna kaugtöökeskusesse või töötada mõned päevad tööandja ruumides, samuti tehes ka mobiilset kaugtööd.

1.3. Funktsionaalne paindlikkus

Funktsionaalse paindlikkuse all mõeldakse nii öelda piire tekitavate töökohtade kaotamist, et edendada tõhusat meeskonnatööd ja parandada tootlikkust (Brooks 2008:226-229). Seda on kasutatud juba kaua ning see tähendab võimalust töötajaid kiirelt ja sujuvalt ümber jaotada tegevuste ja ülesannete vahel. Töötajaid saab liigutada ühelt töölt teisele ja neilt võidakse oodata oskusi kogu nende võimekuse piires. Tööandjad võivad tahta kasutada sellist töövormi, kuna püüavad sel viisil kasutada täielikult kogu oma tööjõudu. Funktsionaalne paindlikkus on võimalik kui alluvatel on sellises ulatuses oskusi, mis on vajalikud erinevate tööde tegemiseks.

(Armstrong 1999:181, 334) Töötaja jaoks on see positiivne, kuna saadakse vaheldust üksluisete ülesannete täitmisele. Tööandja saab aga ettevõttesiseselt leida oma töötajatele asendajad. (Karu 2007:14) Ühtlasi aitab see motiveerida ja arendada organisatsiooni liikmeid.

Funktsionaalse töökorralduse puhul võib kasutada erinevaid võimalusi nagu töö jagamist, alluvate rotatsiooni ja polüfunktsionaalsust. Nendest esimese puhul on tegemist osalise tööajavormiga, kus kaks või enam töötajat jaotavad vastutust ja tööülesandeid ühel ametikohal. Töötajad töötavad osajaga ja nende töötundide arv on määratletud töölepingus. (Heery & Noon 2001:189-190)

Rotatsioon ehk ajutine üleviimine on see, kui ametnik on määratud tähtjaks üle viidud teisele ametikohale kas ühe ametiasutuse piires või teise ametiasutusse ning täidab teise ametikoha ülesandeid. Avalikus sektoris on selline üleviimine lubatud ainult teenistuslikel põhjustel ja ei tohi ilma ametniku kirjaliku nõusolekuta kesta rohkem kui 90 päeva kalendriaastas. Seda aega on võimalik ilma ametniku nõusolekuta ületada, kui vastav asutus ei saa ennast muidu alal hoida või kui see teenib ametniku väljaõppe eesmärgi. (Justiitsministeerium 2007:107) Rotatsioon on üheks võimaluseks, kuidas tööd paremini korraldada. Teisest küljest on see hea viis töötajate arendamiseks, mis võib ühtlasi olla organisatsiooni jaoks tähtsate töötajate motiveerimiseks ja pikemaajalise töösuhte aluseks.

Polüfunktsionaalsus tähendab töötajate võimete arendamist, et nad võtaksid suuremas ulatuses ülesandeid ning harjutaksid vastutustunnet. See on kooskõlas inimressursi juhtimise filosoofiaga, mis väärtustab inimestesse investeerimise olulisust ja seeläbi nende arendamist. Polüfunktsionaalsus paneb organisatsioonile aga arvestatava nõudmise pakkuda vajalikku koolitust ning motiveerida inimesi õppima. (Armstrong 1999:335) Polüfunktsionaalsed töötajad, keda on koolitatud täitma erinevaid tööülesandeid, on üha tavalisem nähtus (Brooks 2008:226-229).

1.4. Lepinguline paindlikkus

Paindlik võib töö tegemine olla nii töölepingu kui võlaõigusliku lepingu alusel (Plaks jt 2007:181-182). On rida meetodeid, mil viisil saavad organisatsioonid oma töö tehtud. Mõnedel juhtudel võib olla tegemist lepingutega, mis on väga kaugel "tüüpilisest" lepingust palju olulisemal moel, kui ainult muutus ajas, mil töötaja teeb tööd. (Brewster & Larsen 2000:135-136) Erinevus võib seisneda näiteks töötajate tööle võtmise ja tasustamise teistsugusest viisist.

Taolised töövormid on näiteks ajutised töötajad, kolmepoolsed lepingud (renditöö), töötamine võlaõigusliku lepingu alusel, tööde väljastpoolt tellimine ning füüsilisest isikust ettevõtjad.

Ajutised töötajad on inimesed, kellele tasutakse tehtud töötundide, tükitöö või konkreetsete tööülesannete täitmise eest. Ajutiste töötajate palkamine on lihtne. Enamasti kasutatakse neid madalamat kvalifikatsiooni nõudvate tööde tegemisel, kuid viimasel ajal on levinud ajutiste töötajate kasutamine ka spetsialistide ja isegi juhtide ametikohtadel. (Türk 2005:108)

Ajutisi töötajaid kasutatakse mitmel põhjusel (Brooks 2008: 229):

- 1) vähendamaks kulutusi värbamisele ja valikule, kasutades selleks näiteks värbamisbüroode abi;
- 2) täitmaks lühiajalisi tööülesandeid;
- 3) lihtsustamaks töölt vabastamist;
- 4) vähendamaks kulutusi tööjõule.

Töötajate rentimine on kahe organisatsiooni vaheline töötajate kasutamise lepinguline vorm, mille käigus üks organisatsioon rendib teiselt töötajaid, nendega ise sealjuures otsestesse lepingulistesse suhetesse astumata. Töötajate rentimine võimaldab vältida personali värbamise ja valiku ning töötajate koondamisega kaasnevaid probleeme ja kulutusi ning on sobilik eelkõige ootamatu tööjõuvajaduse suurenemise korral. Töötajate rentimine võimaldab saada kvalifitseeritud personali, sidudes teda samal ajal töövõtjaga minimaalselt. Renditavad töötajad on nimetatud organisatsioonide palgal tähtajaliste lepingutega ning töölepingust tulenev vastutus töötajate ees lasub teenuse pakkujal. (Türk 2005:109-110) Kui töötaja on sobiv ning rentija soovib temaga sõlmida püsivat töösuhet, võib jõuda selles kokkuleppele nii töötajat rentiva ettevõttega kui töötaja endaga.

Renditööjõudu võib kasutada nendel töödel, kus tööülesanded on lihtsad ja ei nõua eriväljaõpet ega erialaseid spetsiifilisi teadmisi. Või siis töödel, mis eeldavad erioskusi, kuid ülesanded on standardiseeritud seaduse või muude protseduuridega ning muudatuste järgimise vastutuse saab panna renditööjõufirmale (raamatupidamine, sekretäriteenus jne). (Pedras, Liivamägi ja Varts 2007:75-76) Mõnikord võetakse rendi korras tööle ka professionaale, näiteks suurte muudatuste tegemiseks või kuni leitakse endale juba põhikohaga töötaja. Sellised töötajad aitavad kiiremini muudatusi läbi viia ja põhikohaga töötajaid nõustada. (Türk 2005:110) tööjõu rent on suunatud eeskätt ettevõtetele, kelle personalivajadus on muutuv või hooajaline. Renditööjõudu on mõistlik kasutada olukordades kus püsitöötaja palgahoidmine ei ole otstarbekas või vajatakse asendajat

põhitöökahaga töötaja ajutiseks äraolekuks. (Pedras jt 2007:118-119) Töötaja seisukohalt sobiks see inimesele, kes ei soovi end püsivalt siduda mõne organisatsiooniga.

Võlaõigusliku lepingu alusel tegutsedes saab arvestada mõlema poole vajadusi ning huve. Taoline töösuhe sobib erinevate kindlamahuliste või eesmärgiga määratletud projektide teostamiseks, mille käigus jääb töövõtjale vabadus ise vastava töö tegemine korraldada. Teostaja võib reeglina valida ise töö tegemiseks sobiva aja ja koha. (Plaks jt 2007:183)

Allhange on vahend, mille rakendamisel antakse teatud tööde tegemine lepingulisel alusel teis(te)le organisatsiooni(de)le. Organisatsioon ei palka töömahu suurenemise korral uusi töötajaid, vaid sõlmib lepingu teise ettevõttega, kes võtab teatud tööde tegemise enda peale. Allhankeid on otstarbekas kasutada valdkondades, mis pole organisatsiooni põhitegevuseks. See võimaldab organisatsioonidel pöörata suuremat tähelepanu oma põhivaldkonnale. (Türk 2005:109) Mõnes tööstusharus, näiteks ehituses ja tootmises on selline skeem olnud kasutusel juba mõnda aega. Nüüd aga kasutatakse seda üha sagedamini ka mujal, nagu näiteks teeninduses ja avalikus sektoris. (Brooks 2008:226-229) Allhankeid on mõistlik kasutada kui vajatakse oskusteavet, mida organisatsioonis endas ei ole. Võimaldab hoida aega ning ressursse kokku kui ostetakse sisse teenuseid, mis ei ole organisatsiooni enda põhitegevusteks.

Füüsilisest isikust ettevõtjana (FIE) tegutsemise vorm pakub põhimõtteliselt täielikku sõltumatust ja on sobiv projektipõhist, individuaalteenust pakkuvatele või loominguulist tööd viljelevatele inimestele. See on sobiv töötamise vorm isikutele, kel ei ole raskusi endale klientuuri leidmisega ja kes tulevad toime iseseisvalt enda töö korraldamisega. Tegevuse alustamine FIEna eeldab siiski teatavat algkapitali töövahendite ja materjalide soetamiseks. Töökoormuse suurenedes võib FIE võtta palgata endale töötajaid, olles tööandjaks või sõlmida alltöövõtu lepinguid. (Plaks jt 2007:185)

2. PAINDLIK TÖÖKORRALDUS PRAKTIKAS

2.1. Paindliku töökorralduse negatiivsed ja positiivsed küljed

Maailmas väärtustatakse üha enam pereelu ja võrdsete võimaluste tagamist kõigile. Muutused tööjõuturgudel, konkurents organisatsioonide vahel on pannud tööandjaid hoidma häid töötajaid, liikuma jätkusuutliku ja õppiva organisatsiooni käsitluse poole. Selleks arvestatakse üha enam töötajate soovidega. Inimressursi juhtimise aluseks on arusaam, et inimesed on kõige tähtsamad.

Kuigi töötajad on organisatsiooni kõige olulisem ja mõnikord ka kõige kulukam ressurss, iseloomustab seda sageli paindumatus ja inertsist tegutsemine. Seetõttu proovivad paljud organisatsioonid rakendada paindlikumaid töötingimusi ja struktuuri. Paindliku töökorralduse rakendamisel on sügav mõju organisatsioonikäitumisele, sealhulgas motivatsioonile, meeskonnatöele, infovahetusele, kultuurile ja muudatustele. (Brooks 2008 :226-229) „Paindliku töökorralduse rakendamine ei tähenda ilmtingimata ainult positiivseid tulemusi. Kui süsteem ning protsess on läbi mõtlemata, võivad tagajärjed osutuda ebasoodsaiks nii tööandjale kui töötajatele.“ (Kala 2008:31) Seega tuleb rakendamisel kaaluda kõiki aspekte ja sobivust tööülesannete ning organisatsiooni eesmärkidega.

Paindliku töökorralduse mõju uurides on leitud, et paindlik töökorraldus suurendab tööga rahulolu ja motivatsiooni (Almer & Kaplan 2002:18, 31; Kauffeld, Jonas & Frey 2004:79). Nii on tööandjad hakanud kasutama paindlikku töökorraldust organisatsiooni atraktiivsuse tõstmiseks ja uue töötajaid motiveeriva hüvena (Naelapea 2007:222). Organisatsioon saab sellisel moel panustada töö- ja pereelu väärtustamisesse ja aidata kaasa rahuloleva õhkkonna tekkimisele ettevõttes. Tööandja kasuks saab lugeda asjaolu, et vastavalt E. D. Almeri ja S. E. Kaplani uuringu tulemustele vähenesid töölt lahkumise soovid oluliselt paindlikult töötavate inimeste seas, võrreldes traditsiooniliselt töötavatega (2002:1).

On välja toodud tõsiasi, et paindlike töövormide rakendamine on organisatsioonile otseselt kasulik kuna need (Karu 2007:24):

- 1) vähendavad tööjõu voolavust ja töölt puudumist;
- 2) parandavad töö produktiivsust ja kvaliteeti;
- 3) parandavad toodete ja teenuste pakkumist.

Uuringust on selgunud, et paindlikult töötamine tõstab lisaks motivatsioonile veel personaalset vastutust ja aitab paremini planeerida töö- ja vabaaega. Lisaks on tehtud kindlaks, et antud töökorralduse alusel töötavad inimesed näitavad välja tugevamat kaasatust tööl, rohkem aktiivset mõtlemist ning väheneb töölt puudumiste arv. Et suurendada aktsepteeritust muutustega, tuleks eelnevalt pakkuda töötajatele võimalust tutvuda uute paindlike töövormidega, praktiseerides neid esialgu mingi perioodi vältel. Seda põhjusel, et varasemat kogemust uute töövormide suhtes omanud organisatsiooni liikmed suhtusid nendesse palju positiivsemalt. (Kauffeld jt 2004:94, 97)

Töötajate aspektist võib paindliku töökorralduse rakendamine kaasa tuua järgmisi positiivseid mõjusid (Toshiba & Flexibility ...2001: 79, 98-100):

- 1) igapäevaste kulutuste vähenemine;
- 2) vabadusastme suurenemine;
- 3) paremad võimalused töö leidmiseks;
- 4) stressitaseme vähenemine;
- 5) töö ja töövälise elu parem tasakaalustus;
- 6) tööle- ja töölt koju kuluva liikumisaja kokkuhoid;
- 7) suurem vastutus ja iseseisvus (Kauffeld jt 2004:94).

Paindlike töövormide mõju stressile, läbipõlemisele ja töötulemustele suunatud uuringust on selgunud, et rollikonflikti tekkimine paindlikult töötavate seas oli oluliselt madalam kui traditsioonilises töösuhtes olevatel inimestel. (Almer & Kaplan 2002:28-30) Töötajate endi vastumeelsust ja aktiivsust paindlike töövormide rakendamisel võib mõjutada juhtide ebasoodne suhtumine kui ka töötaja enda olemus. Paindlikult töötamine ei sobi näiteks töötajale, kes vajab ülesannete täitmisel pidevat nõustamist või juhendamist ning motivatsiooni juhilt. Paindlikult töötamine eeldab siiski enesedistsipliini ja iseseisva töötamise oskuse olemasolu. (Kala 2007:27-28) Ühtlasi võib töötajaid heidutada väiksema arvu töötundide eest saadav madalam sissetulek, kuid paindlikult töötamine on siiski nende vaba valik (Karu 2007:21). Nagu S. J. Lamberti uuringust selgus, mõjutab töötajat töö- ja pereelu ühitavate otsuste vastuvõtmisel toetav organisatsioon. Sellest tulenevalt olid töötajad valmis suuremal määral võtma aktiivselt osa tööelust kuna tundsid, et tööandja aitab neid kui ka perekonda. (2000:809, 811) Seega tuleb partneritel ja juhtidel panustada mitteametliku toetava kultuuri tekkele organisatsioonis (Almer, Cohen & Single 2003:87).

Paindliku töökorralduse rakendamisel võib esineda ka probleeme, millest Eesti Tööandjate ja partnerite poolt läbiviidud uuringust selgusid järgmised (Naelapea 2007: 232-235):

- 1) õigus- ja õigluskonflikt;
- 2) probleemid infovahetusega;
- 3) identiteediprobleemid kaugtööga seoses;
- 4) töötaja enesemotivatsioon;
- 5) läbipõlemine ja ületunnitöö seotus;
- 6) usalduse kuritarvitamine.

Paindliku töökorralduse rakendamine ei mõjuta ainuüksi paindliku töökorralduse alusel töötavat töötajat ja tema vahetut juhti, vaid on seotud veel teistegi valdkondade inimesed. Näiteks nõuavad kohapaindlikud töövormid turvalisi ja kaasaegseid infotehnoloogilisi (edaspidi IT) lahendusi ja need on IT spetsialistide vastutusvaldkonnaks. Kindlasti on rakendamisega seotud veel personalitöötajad ja vahetud kolleegid. (Kala 2007:220) Siinkohal on oluline paindlikku töökorraldust rakendades tagada pidev ja selge töötajate informeerimine ning kaasamine protsessi.

Nagu 2006. aastal Eesti Tööandjate Keskliidu ja partnerite poolt läbiviidud uuringust selgus, peavad tööandjad üheks probleemiks seadusandlust, kuna selles eksisteerib kitsaskohti. Näiteks on siiani segadust tekitav kuidas saab tööandja kodus töötava alluva puhul tagada täielikku tööohutust ning kellel lasub vastutus kui töötajaga midagi juhtub. Ühtlasi võib paindliku töökorralduse rakendamine teatud ametite puhul riivata paindlikult mitte töötavate alluvate õiglustunnet. Seda mõjutab fakt, et paindlikku töökorraldust ei saa ühtmoodi rakendada kõikidel ametikohtadel, seega ei ole nendest kaasnevad hüved kättesaadavad kõigile. (Kala 2007:21; Naelapea 2007:232) Et vältida lõhe tekkimist organisatsiooni liikmete vahel, on oluline eelnev teavitustöö ning organisatsiooni süsteemne lähenemine antud valdkonnale. Nii suudetakse vältida konflikte ja valesti mõistmisi.

Tööandjad peavad kaugtööga tekkivateks takistusteks distantsilt tööd tegeva inimese identiteedi-, motivatsiooni- ja läbipõlemise probleemi. Kuna antud töövormi puhul on vahetut suhtlemist kolleegide ja otsese juhiga vähem, siis võib inimesel olla ka madalam seotuse tunne organisatsiooniga. Lisaks tuleb arvestada, et kaugtöötamine ei sobi isikutele, kellel on raskusi iseenda motiveerimisega ja vajavad pidevat tähelepanu. Isikuomadusi tuleb silmas pidada ka töötaja alguse ja lõpu paindlikkust rakendades, kuna töötajate puhul kes kipuvad liiga tihti ületunde tegema, võib see kaasa tuua läbipõlemise. Eesti ettevõtete kogemuste ja praktikate

põhjal paindliku töökorralduse rakendamist mõjutavaid tegureid välja selgitanud uuringu statistilisest analüüsist selgus, et organisatsioonid, kes lubavad oma alluvatel kodus töötada ning võimaldavad tööaja alguse ja lõpu paindlikkust, usuvad kuritarvitamise võimalikkusesse väga vähe. Ühtlasi ei arvestanud paindliku töökorraldusega kokkupuutunud juhid seda olulise kuluartiklina. Saadavat kasu peeti olulisemalt suuremaks kui sellele kulutatavat esialgset investeeringut. (Naelapea 2007:233-235,237)

Tööandja poolt vaadates võib paindliku töökorralduse rakendamine olla kas süsteemituks reaktsiooniks töötajate soovidele, põhinedes sageli vaid suuliste kokkulepete vormis toimivatel üksikjuhtumitel, või süsteemseks ja ennetavaks strateegiaks, mis on selgelt eesmärgistatud ja mille rakendamine on põhjalikult läbi mõeldud (Kala 2007:219). Sageli rakendatakse paindlikku töökorraldust praktikas süsteemilt ja ajutiselt, mis omakorda ei pruugi viia soovitud eesmärgini. Infovaakum võib kaasa tuua olukorra, kus organisatsioonis eksisteerib kaks erinevat tasandit nagu regulatiivne ja igapäevane argivajadusi arvestav praktika. (Naelapea 2007:217) Sellise olukorra on arvatavasti tekitanud asjaolu, et organisatsioonidel on vähe selgeid mõõdikuid, millega saaks hinnata paindliku töökorralduse kasulikkust. Seega põhinevad sellealased otsused paljuski juhtide hoiakutel ja arvamustel. Ka töötajad peaksid ennast rohkem teadvustama antud töökorraldusega kaasnevatest riskidest ja positiivsetest külgedest ning analüüsima kas need sobivad nende väärtuste, harjumuste ja eraeluga. (Kala 2008:31)

Osade ametite puhul ei ole reaalne rakendada paindlikku töökorraldust sõltuvalt töö iseloomust. Nii näiteks eeldab teatud tööde spetsiifika ameti pidajalt jäika kellast kellani tööpostil viibimist. Töövõtja initsiatiivil tekkinud paindlikkust iseloomustab lühiajalisus ning sõltuvus töötaja väärtusest organisatsioonile. Enamasti on tegu juhi ja alluva vahelise suusõnalise kokkuleppega. Nii öelda ülevalt alla (organisatsiooni algatusel) paindlikkust iseloomustab kõrge formaalsus ja ajaline stabiilsus. Erinevalt eelmisega ei sõltu see niivõrd struktuuriüksuste juhtide vahetumisest. (Naelapea 2007:228-229)

Kokkuvõttes saab öelda, et paindliku töökorralduse juurutamise protsessis organisatsioonis võib esineda tagasilööke. Mõned neist on vältimatud ning nendega tuleb ka arvestada. Korrektselt planeerides ja riske arvesse võttes saab takistusi ette näha ja neid ennetada. Selleks tuleb koguda piisavalt informatsiooni, analüüsida põhjalikult paindliku töökorralduse sobivust antud organisatsiooni kultuuri ja eesmärkidega ning ametikohtade iseloomuga. (Kala 2008:31-32) Enne paindliku töökorralduse rakendamist tuleb korralikult läbi mõelda mis põhjusel tuleks seda teha ja millele see kaasa aitab. Lisaks tuleb analüüsida kuidas on see kasulik tööandjale ja mil moel

töövõtjale. On oluline, et arvestataks mõlema poole huvisid. Vastasel juhul on tegemist pealesurutud, mitte aga töötaja poolt vabatahtlikult valitud töövormiga.

2.2. Paindliku töökorralduse otstarbekus ja sihtgrupid

Uuringud näitavad, et töö- ja eraelu tasakaalutus ei ole ainult naiste positsiooni tööturul mõjutanud, vaid on ühtlasi kaasa aidanud madalale sündivuse indeksile. Need asjaolud mõjutavad omakorda majandust. Madal sündide arv ja „beebibuumi“ generatsiooni pensionile minek kahandab peagi tööealise elanikkonna arvu. Juba on tekkinud lõhed tööturul vajamineva kvalifikatsiooni ja oskustega inimeste puudumisest teatud valdkondades. Täna kuni aastani 2030 jääb Euroopa Liidus puudu üle kahekümne miljoni tööealise inimese. (Employment and European Social Fund 2003:188)

Et kiiresti muutuv maailmas püsima jääda ja edukas olla, peab organisatsioon olema alati kohanemisvõimeline. Uute kontseptsioonide ja tehnoloogiatega kaasnevad uued piirid ja edu sõltub neile reageerimisest ja nende tunnetamisest. (Heller & King 2002:38) Paindlik töökorraldus võib olla lahenduseks paljudele probleemidele kui nii tööandja kui töötaja, käsitlevad paindlikku töökorraldust võimalusena, mitte kui kohustust, ja arvestavad sellega seotud hüvesid ja riske, on loota positiivseid tulemusi. (Kala 2008:33) Arvestades praegust majanduslikku olukorda „/.../ võib praegune langus ühel hetkel pöörduda tõusuks, mis jälle vajab lisatööjõudu.“ Sel juhul on mõistlik rakendada neid töötajaid, kes on olnud organisatsioonis ja sulanduvad sinna kiiresti. Et vältida olukordi kus kehval ajal vabaneda liigsest tööjõust ning tõusuteel jälle juurde palgata on vaja kujundada paindlik personalipoliitika. Sellisel juhul on võimalik kohandada olukorrale vastavalt sujuvalt, liigseid pingeid ja vastukäimisi vältides. Alles tuleks jätta esmavajalikud töötajad, et mitte olla mõne aja pärast situatsioonis, kus töökoormus kasvab, kuid soovide rahuldajaid pole.“ (Üksvärav 2008:22)

Paindliku töökorralduse rakendamine võimaldaks kasutada selliste gruppide teadmisi ja oskusi, mis jääksid traditsiooniliste töövormidega piirdudes kasutamata ja leevendada seeläbi tööjõupuudust. Tänu infotehnoloogilisele arengule ja teenustesektori osakaalu kasvule on antud töökorralduse rakendamine aktuaalseks muutunud ning heade töötajate hoidmine ja potentsiaali kasutamise maksimeerimine väga olulised. (Anspal ja Karu 2007:119) Samuti oleks paindlike töövormide rakendamine üheks aktiivseks tööturu meetmeks kaasamaks tööturule mitteaktiivseid tööturu liikmeid, kes on väljaspool tööjõudu (hõivatud või töötud) ja ei otsi aktiivselt või pole koheselt valmis tööle asuma (Kallaste, Leetma ja Vörk 2004:25).

Tööturu grupi, nagu üliõpilaste puhul on paindlikult töötamine võimalus ühendada enda õppetööd ning ühtlasi rakendada teadmisi praktikas. Tööandjale on see kasulik kuna saab organisatsiooni nii öelda „värsket verd“ ja uue potentsiaalika aktiivse nooruki. Väikelastega kodus olevad vanemad saavad paindliku töövormi alusel töötades ühildada paremini töö- ning pereelu ja säilitada ühtlasi enda konkurentsi tööturul. Lapse eest hoolitsemise kõrvalt tööl käies ei jää vanemad pikaks ajaks tööelust eemale ning rakendavad enda teadmisi ja oskusi. Tööandjale annab see võimaluse hoida organisatsiooni jaoks olulist töötajat, sel viisil teda ühtlasi motiveerides. Leidub ka inimesi, kellel tuleb hoolt kanda mõne püsivalt hoolt vajava haige pereliikme eest. Et neidki inimesi mitte tööelust välja jätta, saab ka siinkohal leida nii tööandjale kui töötajale sobiva lahenduse. Ka puuetega inimeste tööturule kaasamine on muutunud aktuaalseks. (Naelapea 2007: 215, 222-223)

Vanemaealiste mitteaktiivsuse peamiseks põhjuseks on pensioniiga. Tööelust väljumise vanuse tõstmine ei pruugi vähendada mitteaktiivsete osakaalu. Nii näiteks on meeste pensioniiga juba jõudnud 63. aastani, samas on mitteaktiivsete osakaal antud vanusegrupis endiselt kõrge (40%). Seega oleks mitteaktiivsuse vähenemiseks vaja võtta kasutusele täiendavaid tööpoliitika meetmeid ja pöörata tähelepanu elanikkonna tervisele. Vanemaealise tööjõu palkamise kulud on tööandjale pisut väiksemad, sest nii vanaduspensionieas töötajad kui ka tööandjad ei pea nende eest maksma töötuskindlustusmaksset. Vanemaealisele töötajaskonnale oleks motivatsiooniks lisaks töötasule veel suurenev vanaduspension. Et riikliku pensionikindlustuse seaduse kohaselt on võimalik ilma piiranguteta saada samaaegselt töötasu ja vanaduspensioni (töötamise korral ei maksta ennetähtaegsed vanaduspensioni, rahvapensioni ja toitjakaotuspensioni), ei ole pensioni määramine ja tööjõust väljajäämine Eestis iseenesest tingimuslikult seotud. (Kallaste jt 2004:26,34,45)

Tööandja on paindliku töökorralduse rakendamises huvitatud püsikulude vähendamise eesmärgil, samuti kiirendamiseks reageeringut majanduskeskkonnas toimivatele muutustele ja võimalusele hõlpsamalt värvata ja hoida väärtuslikku tööjõudu. Paindlikku töökorraldust on võimalik strateegiliselt kasutada motivatsioonipaketi ühe osana ning tõsta seeläbi tööandja atraktiivsust tööturul. (Kala 2008:31) Üha enam inimesi vajab paindlikku töökorraldust, et sobitada tööd enda elustiili ja töö eelistustega elu vältel. Oluline on paindlikkuse rakendamisel keskenduda mitte ainult tööandja soovidele, vaid arvestada ka töötajate vajaduste ja potentsiaaliga. (Chung...30.03.09) Erinevad vaatenurgad ei tähenda, et tööandjal ja töötajal puuduvad ühised huvid paindliku töökorralduse rakendamisel. Paindlik töökorraldus võib mõlema poole soove arvesse võttes tuua positiivseid tagajärgi. (Kala 2008:31)

Paindlikkuse rakendamine sõltub järgmistest teguritest (Naelapea 2007:229-231):

- 1) töökoha spetsiifika;
- 2) juhi hoiakud;
- 3) töötaja asendatavus;
- 4) töötajate hoiakud;
- 5) IT ja telekommunikatsiooni olemasolu.

Erinevat tüüpi paindlikkus võib olla kasulik ja isegi vältimatu teatud tüüpi töö teostamiseks, kuid tuleb arvestada, et paindlike töövormide rakendamine ei ole ettevõtjatele probleemi- ja riskivaba. Töötajatele antud vabadus oma tööaega ja -kohta ise määrata muudab keerulisemaks ettevõttesisese töö planeerimise ja organiseerimise. Seega võib öelda, et paindlike töövormide läbimõeldud rakendamises peitub ettevõtetele oluline kasvupotentsiaal. (Karu 2007:25-26) Paindlike töövormide kasutamine annab positiivseid efekte ikkagi juhul, kui kogu personalipoliitika on läbi mõeldud ning töötajatele on loodud korralik motivatsioonimehhanism tulemusliku töö tegemiseks. Vastasel juhul võivad tulemused olla sootuks vastupidised ning lõpptulemusena suureneb hoopis töötajate ja tööandjate rahulolematust.

Kokkuvõttes on siiski oluline rõhutada, et paindlike töövormide kasutamises peitub oluline potentsiaal tööjõupuuduse leevendamiseks ning nende oskuslikust kasutamisest saab olla kasu nii tööandjale kui töötajale. (Järve 2007:27) Nagu Eesti ettevõtete kogemusi ja praktikat uurides selgus, ei tuleks paindlikku töökorraldust karta ning valdavalt toovad need kaasa töötulemuste paranemise (Naelapea 2007:241).

2.3. Ühiskonna suhtumine paindlikesse töövormidesse

Euroopa Liidu tööhõivestrateegia sihiks on suurendada 2010. aastaks liidu keskmist hõivemäära võimalikult lähedale 70%-ni. Kõrge tööhõive tase on seatud üheks olulisemaks eesmärgiks. Siinkohal nähakse Euroopa riikides tööhõivemäära tõstmisel olulist võimalust just vanemaealise tööjõu (55-64) hõive tõstmisel. Siiani on vanemaealise tööjõu hõivemäärad paljudes Euroopa riikides olnud väga madalad, seda eelkõige tänu heldele sotsiaalkaitse süsteemile. (Employment and European Social Fund 2003:28-29). Stockholmi tippkohtumisel 2001. aastal seati lisaks üldisele hõive eesmärgile sihiks tõsta vanemaealise tööjõu hõive määr 2010. aastaks 50%-ni. (Commission of European Communities 2003:7).

Saar Polli uuringu tulemustest selgub, et Eestis on toimunud võrreldes 1990. aastaga küllalt olulised muudatused põhiväärtustes. Eestis kui ka selle naaberriikides on suurenenud tähelepanu

tööle. Eesti elanike jaoks vanuses 15-39 aastat on töö omandanud suurema kaalu. Kui 1990ndal aastal pidasid tööd tähtsaks 15-24 aastases vanuseklassis 70%, siis kümmekond aastat hiljem oli selle tähtsustamine tõusnud 87%-ni. (Poll 2001:5) Vaatamata sellele on Eestis töäjõus osalemise määr kümne viimase aasta jooksul pidevalt langenud. Kui 1992. aastal oli töäjõus osalemise määr 15-64 aastaste hulgas 75,1%, siis 2002. aastaks oli see langenud 69%-ni. (Kallaste jt 2004:18)

Mitmed teistes riikides tavapäraseks muutunud paindlikud töövormid on Eestis veel vähe kasutust leidnud. Küll aga on paindlikkus traditsiooniliste töövormide raames üsna levinud. (Anspal ja Karu 2007:152) Näiteks saab töötaja kokkuleppel vahetu juhiga vajadusel muuta oma tööaja korraldust, võtta vabu päevi, tulla hiljem või minna varem. Süsteemsust on veel vähe ning strateegilist lähenemist rakendatakse siis, kui on tekkinud esimesed lahendamist vajavad probleemid. (Kala 2008:30)

Töösuhete paindlikkuse mõistet kehtivast seadusandlusest ei leia ning töötamise paindlikkuse hindamine kipub üldjuhul olema subjektiivne, see tähendab, et erinevad töötajad ja tööandjad näevad paindlikkust isemoodi (Plaks jt 2007:163). A. Naelapea uuringust selgus, et juhid, kes hindasid olulisemaks töö tulemust olid ka tööaja ja –koha suhtes liberaalsemalt meelestatud. Seda aga juhul kui paindlikkus oli vaid juhi ja alluva vaheline suusõnaline kokkulepe. (Naelapea 2007:230) Siit võib järeldada, et rakendamine sõltub suuresti juhtide hoiakutest antud töökorralduse suhtes. Kui paindlikku töökorraldust kasutatakse laiemalt, mitte ainult üksikjuhtumite lahendamiseks, nõuaks see ülemustelt laiemat kompetentsiläve ja oskusi. Kuigi uurimuses oli nii paindlikku töökorraldust pooldavaid kui ka ettevaatlikuma seisukohaga esindajaid, kinnitasid siiski kõik, et töökorralduse edasine liberaliseerimine on vältimatu (Naelapea 2007:241).

Vaatamata teatavatele kitsaskohtadele seadusandluses, on tööandjal ja töötajal siiski võimalik tuua omavahelistesse suhetesse olulisel määral paindlikkust. „Küsimus on pigem selles, kas pooled teadvustavad tavapärase töötamisvormide kõrval ka paindlikumaid lahendusi ning kas ja millises osas nad konkreetses suhtes paindlikkust näha soovivad.“ (Plaks jt 2007:188) Ka riigil on selles osas veel Eestis suur töö ära teha. Teadvustamine erinevatest töötamise võimalustest oleks väga oluline arvestades rahvastiku vananemist, struktuurset tööpuudust ning kõrget naiste tööhõivet, mis võib mõjutada oluliselt iivet kui ei soosita töö kõrvalt perekonna loomist.

3. UURIMISTÖÖ METODOLOOGIA

3.1. Valim

Valimi moodustavad kõik Eesti avaliku sektori ministeeriumid, ametid ja inspeksioonid. Kokku on asutusi 43 (Lisa 1). Autor ei näe eraldi vajadust saata küsimustikku piirkondlikele ametitele või inspeksioonidele kuna vajamineva informatsiooni saab kätte töötajate andmeid haldavalt personaliosakonnalt.

Vabariigi Valitsuse seaduse (VVS) § 46 kohaselt on ministeerium valitsusasutus, mis täidab seadusest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid. Ministeeriume on kokku üksteist (VVS § 45). Amet on VVS-s sätestatud ning ministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, millel on juhtimisfunktsioon ja mis teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi ettenähtud alustel ja ulatuses (§ 70 lg 1). Inspeksioon on seaduses sätestatud ning ministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, kui seaduses ei ole ette nähtud teisiti. Inspeksiooni põhiülesanne on teostada riiklikku järelevalvet ning kohaldada riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. (VVS § 71 lg 1).

Ankeetküsitlus saadeti 43 organisatsioonile, neist täidetult laekus 28 ehk 65%. Uuringus osalemisest loobus kuus asutust. Vastanute seas oli alla 50 töötajaga asutusi 3 (11%), 50 – 100 töötajaga 4 (14%), 100-500 töötajaga 16 (57%) ja üle viiesaja töötajaga oli 5 asutust ehk 18%. Paindlikke töövorme kasutab 19 (68%), üldse ei kasuta neid 2 (7%) ning juhi ja alluva suusõnalise kokkuleppena on paindlikke töövorme rakendatud 7 organisatsioonis (25%).

3.2. Meetod

Andmete kogumise meetodina kasutas autor ankeetküsitlust (Lisa 2). Ankeetküsitlus koos kaaskirjaga edastati valimile elektronpostiga. Uuring oli konfidentsiaalne, ankeetküsimustikus soovis autor teada asutuse nime vaid seetõttu, et fikseerida kes on vastanud või mitte. Eelistatavalt suunati need personaliosakonna, -büroo või -talituse juhatajatele. Organisatsioonides, kus nimetatud struktuuriüksusi ei olnud, edastati see üldosakonda või konkreetsele inimesele kes personaliga tegeles. Vastamiseks anti aega kaks nädalat, mille vahemikus saadeti kaks meeldetuletust. Mittevastanutega võeti ühendust lisaks telefoniteel. Uuringu kestuseks oli 16. veebruar kuni 2. märts, mõnel juhul anti ka ajapikendust.

Ankeetküsitlus koosnes avatud ja valikvastustega küsimustest. Mõtteliselt olid küsimused jaotatud kuue erineva teema vahel (hetkeolukord; süsteemsus; otstarbekus; informeeritus ja soodustavad tegurid; hoiakud ja hinnangud; tulevikupotentsiaal), et leida vastused lõputões seatud eesmärkidele ja uurimisülesannetele. Uurimisülesandeid oli kokku kuus ning igale ühele neist vastavad ankeetküsimustikus teatud kindlad küsimused:

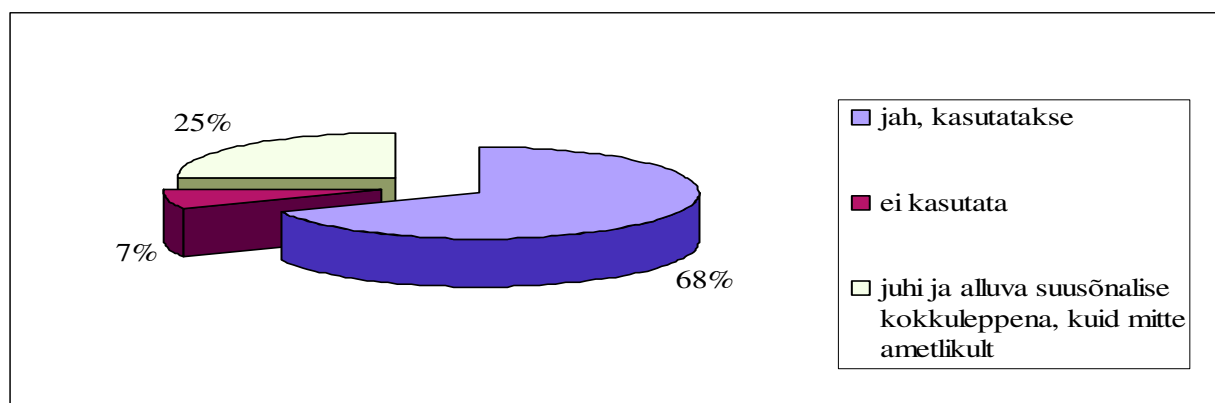
- 1) ülevaade kui palju ja milliseid töövorme rakendatakse avaliku sektori asutustes – küsimused 1-6;
- 2) kas paindlikku töökorraldust rakendatakse süsteemselt ja planeeritult või ainult üksikjuhtumite lahendamiseks, juhi – alluva suusõnalise kokkuleppena – küsimused 7-9;
- 3) millised paindlikud töövormid on end õigustanud ja millised mitte - küsimused 10-12;
- 4) kas avaliku sektori organisatsioonidel on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise võimalustest - küsimus 13;
- 5) millised asjaolud soodustaks senisest enam kasutama paindlikke töövorme ning kuidas saaks riik seda soodustada - küsimused 14-15;
- 6) hoiakud ning suhtumine paindliku töökorralduse rakendamisesse – küsimused 16-18.

Kokku oli küsimusi 18, millest valikvastustega küsimusi 12, avatud küsimusi viis ja üks tabel, millel sai hinnata väiteid viie vastusevariandiga skaalal. Tabeli eesmärk oli välja selgitada hoiakud ning vastanute hinnangud paindliku töökorraldusega seotud erinevatele aspektidele. Autor jättis vastajatele võimaluse ankeetküsimustiku lõpus esitada omapoolseid kommentaare ja ettepanekuid.

4. UURIMISTÖÖ TULEMUSED

4.1. Tulemused

Ankeetküsimustikus sooviti esmalt teada, **kas organisatsioonis on kasutatud või kasutatakse paindlikke töövorme**. Sellel vastas 19 (68%) organisatsiooni, et kasutab. Üldse ei rakenda neid 2 (7%) ning juhi ja alluva suusõnalise kokkuleppena on paindlikke töövorme rakendatud 7 organisatsioonis (25%). (vt Joonis 1)



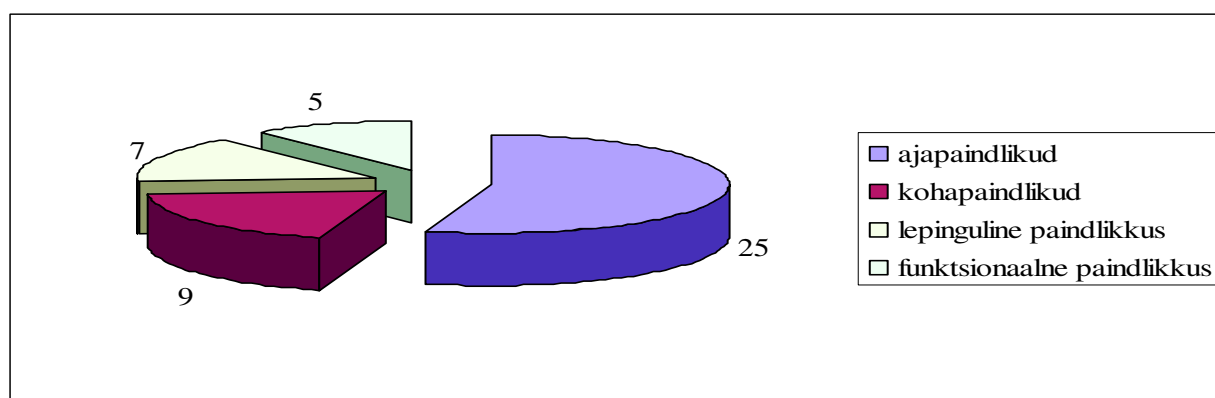
Joonis 1. Paindliku töökorralduse kasutamine organisatsioonides protsentuaalselt

Edasi paluti vastata **milliseid ajapaindlikke töövorme on rakendatud organisatsioonis**. Vastuste põhjal oli enim rakendust leidnud töövormiks osaajaga töö, mida kasutab 28-st vastanust 21 (75%). Selle järgnes tähtajaline leping (54%), libisevat tööaega kasutab 12 asutust (43%). Vähem on leidnud kasutust summaarse töötundide arvestusega töö (29%), ületunnitöö (21%), vahetustega töö (21%), kindlaks määramata tööajaga lepingud (18%) ja töötamine ebatavalisel ajal (25%). Ainult üks vastanust polnud kasutanud ühtegi ankeetküsimustikus märgitud ajapaindlikku töövormi. Järgnevalt küsiti, **kas organisatsioon on kasutanud kohapaindlikke töövorme**, millele vastasid 18 (64%) organisatsiooni, et on rakendanud. Nendest 2 (11%) kasutab ainult kaugtööd, kodus töötamise võimalust pakub 56% vastanutest ning mõlemat varianti korraga rakendatakse kuues (33%) organisatsioonis.

Küsimusele, **kas teie organisatsioon on kasutanud järgmisi lepingulise paindlikkuse võimalusi** vastuste hulgast selgus, et veerand vastanutest polnud üldse eelnimetatud töövormi rakendanud. Ülejäänud 21-s asutuses on enim kasutatud ajutist tööjõudu (57%). Järgneb füüsilisest isikust ettevõtjate teenuste sisseostmine (10 organisatsiooni ehk 48%). Võrreldes

eelnevatega on kasutatud peaaegu poole vähem allhankeid (29%). Muude lepinguliste vormidena pakuti veel praktikantide värbamist, roteerimist kahe organisatsiooni vahel ning kasutatakse lepingulisi juriidilisi teenuseid. Mitte üldse ei ole rakendust leidnud töötajate rentimine. Edasi sooviti teada vastust küsimusele, **kas teie organisatsioon on kasutanud järgmisi funktsionaalse paindlikkuse vorme**. Funktsionaalset paindlikkust olid rakendanud vastanutest 22 (79%) organisatsiooni. Kõige rohkem on kasutatud töö jagamist ning seda on teinud 15 vastanut (68%). Teine rohkem rakendust leidnud funktsionaalse paindlikkuse vorm on rotatsioon (45%). Polüfunktsionaalseid töötajaid on rakendatud 4-s (18%) organisatsioonis. Kõiki eelnimetatud variante kasutas koos vaid 3 (11%) vastanutest. Ainult töö jagamist eraldi kasutab kümme (45%) ning rotatsiooni kuus (27%) vastanut. Üks organisatsioon kasutas vastusevarianti muu, kuid ei nimetanud ühtegi organisatsioonis rakendatavat muud loetelus mitte mainitud ega ka mainitud funktsionaalse paindlikkuse vormi.

Järgnevalt uuriti, **millised paindlikud töökorraldused on nende organisatsioonis enim kasutust leidnud**. Vastusena valisid 28 vastanut kõige rohkem ajapaindlikku töökorraldust (89%). Sellele järgnes kohapaindlikkus (32%) ning lepinguline paindlikkus (25%). Kõige vähem valiti aga funktsionaalset paindlikkust (18%). (vt Joonis 2) Vastusena oli võimalik valida mitu varianti. Ainult ajapaindliku töökorraldust enim kasutatavana valis 11 organisatsiooni ehk 39%, ainult funktsionaalset paindlikkust 2 (7%) ning ainult lepingulist paindlikkust enim kasutatavana valis üks (4%) organisatsioon. Ülejäänud valisid valikvastustest kaks või enam varianti. Enim kasutust leidnud mitme vastuse kombinatsioonina oli aja- ning kohapaindlikkuse kasutamine, mille valisid 5 (18%) organisatsiooni. Selle järgnes lepingulise ja ajapaindlikkuse rakendamine 4-s organisatsioonis, mis teeb kogu vastanute arvust 14%.

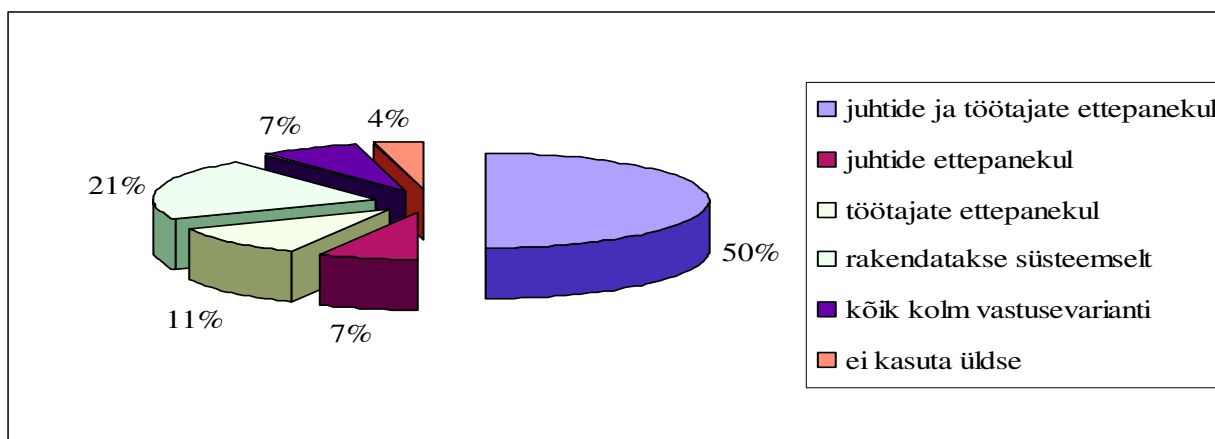


Joonis 2. Enim kasutust leidnud paindliku töökorralduse liigid vastuse variantide valinute arvu lõikes

Edasi paluti põhjendada, **miks rakendatakse nende organisatsioonis paindlikku töökorraldust**. Põhjustena toodi välja erinevaid aspekte. Osa vastanutest leidsid, et paindliku töökorralduse rakendamine on vajalik juba teatud ametite töö spetsiifikast tulenevalt ning teisiti ei oleks see lihtsalt võimalik. Seda näiteks 24 tunnise järelevalve tagamiseks või erialadel, kus on vajalik töötaja keskendumine ja hea töö tegemine kuivõrd tööjuures hommikust õhtuni olemine. Paindlikku töökorraldust on vastanute seas kasutatud töötajale vastutulekuna, võimaldades neil töö kõrvalt käia või väikelaste vanematel rohkem aega kodus veeta. Tööandja poolse kasumina toodigi siinjuures välja, et selline lahendus aitab hoida häid töötajaid. Paindliku töökorralduse kasutamise põhjusteks toodi veel töö- ja pereelu parem ühitamine ning töötajate motiveerimine, et vähendada tööjõu voolavust. Läbi nende tegevuste kujundada rahulolevamad organisatsiooni liikmed.

Teisest küljest rõhutati ressursside piiratust ning sellest tulenevat organisatsiooni vajadust saada hakkama olemasoleva materiaalse- ja inimressursiga. Sellest lähtuvalt tuleb organisatsioonil püüda täita talle määratud ülesanded võimalikult hästi ja nii kasutataksegi paindlikke töövorme. Suurema töökoormuse puhul aitab see tööd organiseerida ja ümber korraldada viisil, mis aitab vältida uute töötajate palkamist ning seatud eesmärgid saavutatakse olemasoleva ressursiga. Osa vastanuid leidis, et selline töökorraldus tõstab efektiivsust kui organisatsiooni jaoks on pigem töö tulemus mitte töö kohalolek. Aitab teenistujaid paremini rakendada ning võimaldab lihtsamalt tööd korraldada, kuna igapäevast vastutab ise töötulemuste eest. Läbi töötajate isikliku vastutuse tõstmise on võimalik suurendada ühtlasi produktiivsust.

Järgnevalt küsiti, **kuidas on paindlike töövormide rakendamiseni jõutud**. Sellele vastas 50% 28-st, et kasutamiseni on jõutud nii juhtide kui ka töötajate ettepanekul. Paindlikku töökorraldust rakendatakse süsteemselt ja läbimõeldult kuues (21%) organisatsioonis, ainult töötajate ettepanekul kolmes (11%), juhtide ettepanekul kahes (7%) ning kõigil kolmel juhul (juhtide ettepanekul, töötajate ettepanekul ning süsteemselt) kahes (7%) organisatsioonis. Üks organisatsioon vastas, et ei kasuta üldse paindlikke töövorme. (vt Joonis 3)



Joonis 3. Paindlike töövormide kasutamiseni jõudmise viis protsentuaalselt

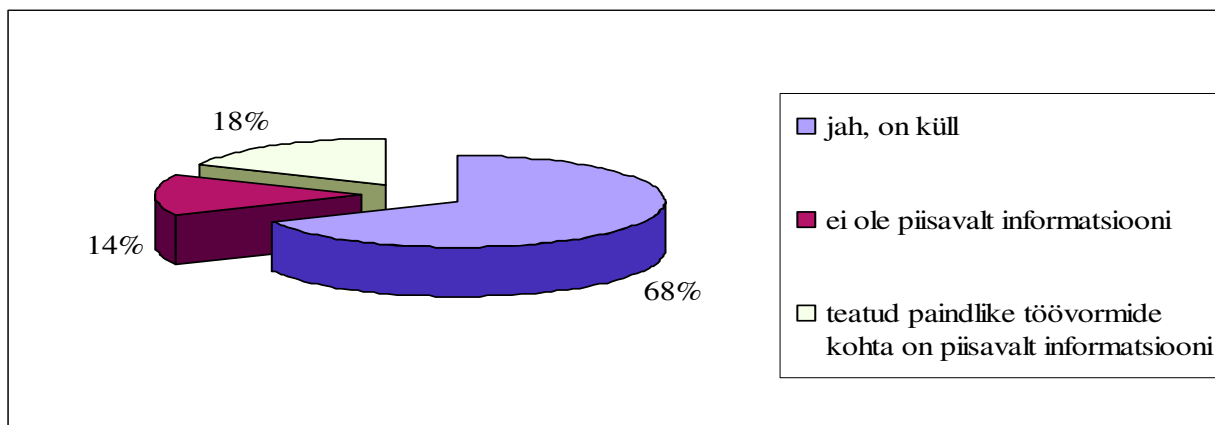
Edasi sooviti teada, **kas asutuses rakendatakse paindlikku töökorraldust süsteemselt ning planeeritult**. Selgus, et paindlikku töökorraldust rakendatakse peamiselt üksikjuhtumite lahendamiseks, nii vastas 18 organisatsiooni ehk 64% vastanutest. Kõigil ametikohtadel rakendatakse antud töökorraldust vaid 4-s (14%), ning süsteemselt ei rakendata üldse 3-s (11%) organisatsioonis. Teatud ametikohtadel süsteemselt paindlikku töökorraldust rakendavaid asutusi oli 3 (11%). Siinkohal toodi välja need ametid, mille töö iseloom nõuab paindlikku töökorraldust (inspektorid, operaatorid), töötajad kes saavad täita oma ülesandeid töökohast väljaspool (näiteks IT töötajad), ajutist tööjõudu teatud tööde tegemiseks (hüdrograafid) ja üks organisatsioon kasutab summeeritud tööajaarvestust osakondades, kus see on ainuvõimalik töökorralduse vorm.

Avatud küsimusele, **millised töövormid on end enim õigustanud**, mainiti kõige rohkem ajapaindlikkust. Täpsemalt osajaga tööd ning libisevat tööaega. Töö iseloomust tulenevalt nimetati veel summeeritud tööaja arvestust, tööajagraafikuid ja vahetustega tööd. Lepingulise paindlikkuse vormina mainiti enim õigustatuna tähtajalisi lepinguid ja ajutist tööjõudu. Neid on kasutatud suuremahuliste tööde teostamiseks, ekspertide kaasamiseks üksikjuhtumite lahendamiseks. Välja toodi ka kohapaindlike töövorme, milledest rohkem õigustatuks peeti kodus töötamise võimalust. Funktsionaalsetest paindlikest töövormidest mainiti ühel korral rotatsiooni, tööde jagamist ja polüfunktsionaalseid töötajaid. Viimast töövormi õigustati järgmiselt: „*Mitmefunktsioonilised ametnikud on end õigustanud, kuna laienev kompetentsilävi võimaldab universaalsemalt täita asutuse ülesandeid.*“ Mõned organisatsioonid ei toonud välja konkreetseid töövorme, mida põhjendasid erinevalt. Näiteks üks organisatsioon leidis, et kuna nad ei ole kõiki paindlike töövorme rakendanud, on parima valik raskendatud. Teine osa leidis, et kõik on end õigustanud kuna neid on rakendatud töötajale vastutulekuks või on vajalikud edukaks tööks.

Järgnevalt uuriti, **milliste paindlike töövormide rakendamine ei õigusta end**. Kõige rohkem toodi välja kohapaindlikkust. Kodus töötamine ja kaugtöö tekitavad meeskonnatööd ja töötaja töö iseloomust (näiteks klienditeenindus) tulenevat pidevat kohalolekut nõudvates asutustes infovahetuse probleeme. Kaasneb töötaja madal motiveeritus, nõuab lisaressursse (kodutööks tingimuste tagamine), ei ole vahetu nõustamise ja järelevalve valdkonnaga hästi seotav ning takistab vajaliku informatsiooni jõudmist ja selle analüüsimist tööruumidest väljaspool teenistuskohustusi täitvale ametnikule, tekitab üldisi infovahetuse probleeme. Üks organisatsioon vastas järgmiselt: „Üleüldine kodus töötamise propageerimine ei too vajalikku lisaväärtust tööandja poolt oodatava tööpanuse või - tulemuse näol, paljudel juhtudel on kodus töötamise panus olnud kahjuks väiksem kui kontoris-töötamise korral.“ Mainiti veel ebaefektiivsena libisevat tööaega ja kogu tugiteenuse sisseostmist. Loomulikult mõjutab valikuid konkreetse töökoha eesmärk ning korraldus.

Edasi paluti valida vastuste hulgast, **milliseid paindlikke töövorme kavatsetakse või oleks võimalik rakendada nende organisatsioonis tulevikus**. Valmis ollakse või oleks võimalik kasutama hakata kõige rohkem osaajaga tööd. Selle valis 25 organisatsiooni ehk 89%. Sellele järgnes tähtajaline leping 71%-ga ning kodus töötamise võimalus 64%-ga. Libisevat tööaega oleks võimalik rakendada 14-s, töö jagamist, rotatsiooni ja summaarset töötundide arvestust 12-s ja kaugtööd 11-s organisatsioonis. Seitsmes (25%) organisatsioonis on võimalik rakendada ületunnitööd, vahetustega tööd, FIE teenuseid, allhankeid ning kaheksas organisatsioonis ajutist tööjõudu. Töötamine ebatavalisel ajal on võimalik 18% vastanutest, kindlaks määramata tööajaga lepingute alusel töötamist ja nii öelda polüfunktsionaalsete töötajate rakendamist ollakse valmis rakendama 14% vastanute seas. Kõige vähem valiti töötajate rentimist (7%).

Järgnevalt küsiti, **kas organisatsioonil on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise kohta**. Sellekohast informatsiooni peab piisavaks 68% vastanutest. Arvamusel, et informatsiooni ei ole piisavalt on 4 (14%) organisatsiooni. Viis vastanut leidis, et teatud paindlike töövormide kohta on piisavalt informatsiooni ning nendeks olid vahetustega töö, osaajaga töö, summaarse töötundide arvestus, renditöö ja rotatsioon. (vt Joonis 4) Üks vastanu kirjutas, et infot napib just avalikus teenistuses paindlike töövormide rakendamise kohta. Toodi veel välja, et oluline osa selles vallas on osakonnajuhatajal, kelle informeeritus sõltub suuresti endast.



Joonis 4. Hinnang informatsiooni olemasolule protsentuaalselt

Edasi paluti välja tuua asjaolud, **mis soodustaks senisest enam kasutama paindlikku töökorraldust**. Soodustavaks teguriks peeti paindlikumat seadusandlust, sealjuures Avaliku teenistuse seaduse muutmist paindlikumaks. Lisaks üleüldine paindliku töökorralduse propageerimine. Asjaoludeks mis organisatsioone konkreetselt rohkem paindlikule töökorraldusele suunaks nimetati töötajaskonna soolisest ja ealisest struktuurist tulenevad nõudmised, muutused riigiasutuste üldises töökorralduses ja tööjõuturul, tööjõu puudumine ja ressursside kokkuhoiu vajadus. Kaks organisatsiooni arvasid aga vastupidiselt, et suurem eelarveliste vahendite olemasolu soodustaks kasutama nimetatud töökorraldust enam. Veel seostati paindliku töökorralduse rakendamist töö iseloomuga ning selle kasutamist ainult siis, kui selleks tekib vajadus. Mainiti, et paindlikku töökorraldust kasutatakse enam kui tööandjad ja -võtjad väärtustaksid seda võimalust rohkem, siit tulenevalt tekiks suurem psühholoogiline valmisolek ning julgus neid proovida enda organisatsioonis.

Järgnevalt küsiti, **mida riik saaks teha soodustamiseks paindlikku töökorraldust**. Lahendusena nähti seadusandluse kujundamist selliselt, mis võimaldaks paindliku töökorralduse rakendamist ja seda just Avaliku teenistuse seaduses. Leiti, et uue Eesti Vabariigi töölepingu seadusega on antud piisavalt suur vabadus erinevate töökorralduste kasutamiseks ning ellurakendamise otsused jäävad vaid osapoolte teha. Ühe organisatsiooni arvamus oli järgmine: „*Ei pea riigi sekkumist sellesse muul kujul kui eeskujuna vajalikuks.*” Teiste soodustavate meetoditena toodi teavitustöö tegemine, propageerimine, vajalikkuse selgitamine, toetada ametiasutuste paindlikku töökorraldust ning tagama selle süsteemse ja võrdse kohtlemise printsiibile toetava kasutamise. Arvati ka, et riik ei peakski midagi tegema ja antud teema sõltub eelkõige konkreetse asutuse sisekorrast ja töö iseloomust.

Järgnevalt esitas autor valimile 15 väidet, millele tuli viie vastusevariandiga skaalal valida endale sobiv variant. Valida sai järgmiste vastuste vahel: 1) nõustun täielikult, 2) pigem nõus, 3) ei oska öelda, 4) pigem mitte, 5) ei nõustu. (vt Tabel 1)

Esimese väitega et, **pandlik töökorraldus tõstab töötajate motivatsiooni**, olid pigem nõus 20 (71%) organisatsiooni. Täielikult nõustus viis (18%), ei osanud öelda 2 (7%) ja pigem mitte üks organisatsioon. Järgneva väitega, et **paindlik töökorraldus toob kaasa kulude suurenemise**, ei eristunud ühte teistest oluliselt rohkem valitud vastust. Nõustus täielikult 4 (14%), pigem nõus 6 (21%), ei osanud öelda 7 (25%), pigem mitte 7 (25%) ja väitele olid täiesti vastu 4 organisatsiooni. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamine mõjub halvasti töötajate omavahelistele suhetele** ei nõustunud 3 (11%) ja nõustusid täielikult 2 (7%) organisatsiooni. Suurem osa vastanuid valisid pigem mitte ehk 43%. Ei osanud vastata 25% ning pigem nõus oli 14%. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamine tekitab probleeme sisekommunikatsioonis** olid pigem nõus 13 (46%) ja nõustusid täielikult 5 (18%). Vastu olid 2 (7%) ja pigem mitte valisid 7 (25%) organisatsiooni. Üks organisatsioon ei osanud hinnangut anda. Väitega, et **paindlik töökorraldus muudab töötajate järelevalve keerulisemaks**, olid nõus 6 (21%) ja pigem nõus 12 (43%). Üldse ei nõustunud kaks ning pigem mitte vastas 7 organisatsiooni. Üks vastanu ei osanud öelda. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamine peaks toimuma planeeritult ja süsteemselt** nõustus täiesti 46% ja pigem nõus oli 39%. Kolm organisatsiooni ei osanud hinnangut anda ning üks leidis, et pigem mitte. Väitega, et **paindliku töökorraldus tõstab tööviljakust** nõustus täielikult 5 (18%) ja pigem nõus oli 7 (25%). Pigem mitte arvas 8 (29%) ja ei osanud öelda samuti 8 organisatsiooni. Väitele täiesti vastu ei olnud ühtegi. Väidet, et **paindlik töökorraldus on eeliseks tööturul konkureerides**, peab kolm organisatsiooni täielikult eeliseks ja pigem eeliseks 16 (57%) vastanut. Ei osanud vastata kuus ja pigem mitte vastas kolm asutust. Väitega mitte nõustujaid ei olnud. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamine tõstab asutuse mainet teiste silmis**, nõustus täiesti kaks organisatsiooni. Väitega olid pigem nõus 43% ja pigem mitte nõus 18%. Ülejäänud ei osanud hinnangut anda. Väitega, et **paindlik töökorraldus aitab planeerida paremini tööjõudu töövaesemateks ja –rohketeks aegadeks**, olid täiesti nõus viis organisatsiooni. Üle poolte (57%) olid väitega pigem nõus. Vastata ei osanud neli ja pigem ei nõustunud kolm organisatsiooni. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamine toob kaasa tööandja usalduse kuritarvitamise**, ei nõustunud üldse 7% ning pigem mitte vastas 39%. Veerand vastanutest olid väitega pigem nõus ja ülejäänud ei osanud hinnangut anda. Väitega, et **paindlik töökorraldus peaks olema privileegiks ainult tublidele töötajatele** nõustus 7% ja oli täiesti vastu 18%. Kümme (39%) organisatsiooni vastas pigem mitte ja kuus olid pigem nõus. Viis

organisatsiooni ei osanud vastata. Väitega, et **paindliku töökorralduse rakendamise puhul laienevad ka värbamise võimalused**, nõustus täielikult 8 (29%) organisatsiooni. Pigem nõus valis 46% ja pigem mitte 7% vastanutest. Hinnangut ei osanud anda 4 asutust. Väitega, et **paindlik töökorraldus vähendab töötajate töölt puudumisi** osas jagunesid osapooled üsna võrdselt. Täiesti nõus oli 11% ja mitte üldse ei nõustunud 7%. Pigem nõus valis 29% ja pigem mitte, sama palju. Seisukohta ei osanud võtta veerand vastanutest. Väitele, et **paindlik töökorraldus muudab töötajad lojaalsemaks oma tööandjale** suhtuti pigem poolehoidvalt. Täiesti nõus oli 3 ja pigem nõus 10 (36%) organisatsiooni. Suur osa, 43% ei osanud hinnangut anda ja pigem mitte vastas ainult 11%.

Tabel.1 Hinnangud väidetele viie vastusevariandiga skaalal vastanute arvu lõikes

Paindliku töökorralduse rakendamine...	Ei nõustu	Pigem mitte	Ei oska öelda	Pigem nõus	Nõustun täielikult
...suurendab töötajate motivatsiooni	0	1	2	20	5
...toob kaasa kulude suurenemise	4	7	7	6	4
...mõjub halvasti töötajate omavahelistele suhetele	3	12	7	4	2
...tekitab probleeme sisekommunikatsioonis	2	7	1	13	5
...muudab töötajate järelevalve keerulisemaks	2	7	1	12	6
...peaks toimuma planeeritult ja süsteemselt	0	1	3	11	13
...tõstab tööviljakust	0	8	8	7	5
...on eeliseks tööjõuturul konkureerides	0	3	6	16	3
...tõstab asutuse mainet teiste silmis	0	5	9	12	2
...võimaldab paremini planeerida tööjõudu	0	3	4	16	5
...toob kaasa tööandja usalduse kuritarvitamise	2	11	8	7	0
...peaks olema ainult tublide töötajate privileeg	5	10	5	6	2
...võimaldab laiemaid värbamise võimalusi	1	2	4	13	8
...vähendab töötajate töölt puudumisi	2	8	7	8	3
...muudab töötajad lojaalsemaks oma tööandjale	0	3	12	10	3

Edasi paluti vastata küsimusele, **kas küsitletavad on tulevikus senisest rohkem valmis paindlikku töökorraldust rakendama**. Üle poolte (57%) vastanutest leidsid, et nad on selleks valmis. Kaks organisatsiooni ei ole valmis ning ülejäänud ei osanud öelda. Järgnevalt sooviti teada, **kas avalikus sektoris peaks paindlikku töökorraldust kasutama senisest enam**. Kolmveerand vastanutest arvas, et võiks kasutada senisest enam ja ideele ei olnud vastu keegi. Vastanutest 18% leidis, et praegune olukord on piisav. Ülejäänud arvasid, et peaks kindlasti rakendama senisest enam.

Kommentaaride ja **ettepanekute** osas kirjutati, et palju sõltub paindliku töökorralduse puhul organisatsiooni spetsiifikast ning seda ei saa peale suruda, vaid selle tingib töö iseloom. Üks vastanu kirjutas järgmiselt: *„Paindlik tööaeg on hea, kui seda kasutatakse süsteemselt ja läbimõeldult, mitte osade töötajate privileegina. Paindliku töötaja rakendamine toob paratamatult kaasa lisakulusid ja probleeme töö korraldamisel, kuid pikemas perspektiivis toob ta tõenäoliselt endaga kaasa kulude kokkuhoiu ja lojaalsema ning motiveerituma töötajaskonna.“*

Avaliku sektori kohta oli erinevaid arusaamu, osa pooldasid paindliku töökorralduse rakendamist ja leidsid, et seda tuleks soosida. Arvati, et avalik sektor võiks olla julgem ning eeskujuks erasektorile selles vallas. Seda toetab ühe vastanu kirjutatu: *„Avalik sektor peaks töökorralduse muutmisel olema julgem ja näitama erasektori asutustele teed. Avalikus sektoris on üldjuhul väga head infosüsteemid, mis võimaldavad paindlike töövormide kasutamisel lihtsustada töötajatele tööde andmist ja kontrollimist. Paindlike töövormide kasutamise peamine eeldus on usaldus tööandja ja töötaja vahel.“* Lisaks kirjutati, et piiratud ressursidega tegutsemine on juba pannud tööandjaid leidma uusi võimalusi pakkumaks parimat teenust: *„päästeasutustes on alates 2004 aastast otsitud võimalusi saada hakkama ja täita neid ülesandeid, mis meile on pandud, minimaalse eelarvega ja piiratud inimressursiga, seega oleme pidanud improviseerima ja leidma mõlemaid pooli rahuldavaid töökorraldusi, kus olelmasoleva ressursiga saada parim teenus.“*

Ühtlasi leidus vastanuid, kes arvasid, et paindlik töökorraldus toob endaga kaasa negatiivseid aspekte. Näiteks kirjutati: *“Riigisektoris toob paindlik töötaja kasutamine pigem probleeme, kui lahendusi“* ja *„iga tööandja peaks otsustama, kas ja millistel tingimustel paindlikkust kasutada, seda ei saa võtta alati ja igal juhul ainult positiivsena, kus negatiivne pool puudub.“* Rakendamist takistavate teguritena toodi välja järgnev: *„Kahjuks on töötajate (Eesti, nõukogude aja taak) enesedistsipliin nõrk ja nii pea veel töökorraldust ei muuda.“* Aktuaalseks ei peetud antud teemat tööandja aspektist seetõttu, et praeguses majanduslikus olukorras on teenistusse soovijaid küllaga.

4.2. Analüüs

Valdkonna laiapõhjalisust arvestades seadis autor lõputööle kaks peamist eesmärki ja nendest tulenevalt omakorda kuus konkreetset uurimisülesannet. Viimastele vastas ankeetküsitluses üks või enam küsimust. Analüüsidest lähtutakse esmalt kuuest seatud uurimisülesandest ning seejärel arutletakse lõputöö peamise kahe eesmärgi saavutamisest.

Analüüsidest kui palju ning milliseid paindlikke töövorme rakendatakse avaliku sektori asutustes selgus, et kõige levinumaks ajapaindlikuks töövormiks avalikus sektoris on osaajaga töö. Sellele järgneb tähtajaline leping ning libisev tööaeg. Kõik ankeetküsitluses nimetatud ajapaindlikud töövormid olid leidnud kasutust. Ainult üks vastanutest ei olnud kasutanud ühtegi nimetatud võimalustest. Seega võib väita, et ajapaindlikkus on üsna levinud. Kohapaindlike töövormide rakendamine ei ole niivõrd levinud kui seda on ajapaindlikud. Vastanutest 36% ei ole kasutanud kodus töötamise võimalust ega kaugtööd. Nendest kes on neid rakendanud, kasutasid suurem osa kodutööd, millele kaugtöö jäi oluliselt alla. Oli ka vastanuid, kelle organisatsioonis on leidnud rakendust mõlemad variandid. Kaugtöö kasutamise vähesuse põhjusteks võib olla tööandja ressursside piiratus loomaks kaugtöökeskuseid. Samuti võib selle tingida asjaolu, et organisatsiooni liikmed ja nõutud kvalifikatsiooniga töötajaskond elab asutuse asukoha lähedases piirkonnas ja vajadust keskuse loomiseks teise piirkonda ei ole. Lepingulist paindlikkust kasutatakse enam kui kohapaindlikkust. See võib olla tingitud avaliku sektori põhjalikumast tegevuste reguleeritusest. Kõige enam leidis kasutust ajutine tööjõud. Sellele järgneb füüsilisest isikust ettevõtjate teenuste tarbimine ning allhankeid kasutati kõige vähem. Mitte üldse ei ole vastanud kasutanud töötajate rentimist. Nimetatu on Eestis küll viimastel aastatel arenenud ning rohkem levima hakanud, kuid arvatavasti ebapiisavale reguleeritusele seadustes ei ole pälvinud veel nii head mainet. Funktsionaalse paindlikkuse kasutamisel ollakse aktiivsemad. Üllatuslikult kasutatakse ankeetküsitluse tulemuste põhjal kõige rohkem töö jagamist, millele järgnes rotatsioon. Polüfunktsionaalsete töötajate arendamine on veel algusjärgus, seda on kasutanud vastanutest neli organisatsiooni.

Kokkuvõttes on kõige rohkem rakendunud ajapaindlikud töövormid, mida tõestas ühtlasi vastuste osakaal küsimusele millised paindlikud töökorraldused on organisatsioonis enim kasutust leidnud. Sellele järgnesid kohapaindlikkus ning lepinguline paindlikkus. Kohapaindlikkust ei kasutanud küll kõige suurem osa vastanutest, kuid see ei anna alust arvata, et seda ei võidaks kasutada mõnes organisatsioonis kõige enam võrreldes teiste töökorraldustega.

Autor analüüsis, kas paindlikku töökorraldust rakendatakse süsteemselt ja planeeritult või ainult üksikjuhtumite lahendamiseks juhi-alluva suusõnalise kokkuleppena. Selgus, et peamiselt on avalikus sektoris paindlike töövormide rakendamiseni jõutud vähemalt pooltel juhtudel juhi ja töötaja ettepanekul. Paindlikku töökorraldust kasutatakse avalikus sektoris suures osas töö iseloomust tulenevalt või vastutulekuks töötajale. Seega võib arvata, et tegu ei ole organisatsioonipoolse algatusega rakendada süsteemselt tavapärasest erinevat tegutsemisviisi, vaid tuleneb asutusele pandud kohustusest. Nii näiteks ei ole teisiti võimalik tagada seaduses sätestatud valdkondades ööpäevaringset järelevalvet kui rakendades selleks vahustega tööd või summaarset töötundide arvetust. Et paindlikkust rakendatakse kiire reageeringuna olukordade muutustele ning mitte niivõrd ettenägelikult, tõestas ankeetküsitluse vastus kus rõhutati ressursside piiratust ja sellest tulenevat organiseerimist selliselt, et organisatsiooni eesmärgid saaksid täidetud. Suurema töökoormuse puhul organiseeritakse tegevused nii, et ei oleks tarvis uusi inimesi juurde palgata. Süsteemset lähenemist on veel vähe. Osa organisatsioone rakendavad paindlikke töövorme planeeritult teatud ametikohtade piires nagu näiteks inspektorid, operaatorid ja infotehnoloogia töötajad, kelle töö iseloom on sellise olukorra tinginud. Paljuski leiab paindliku töökorralduse rakendamine aga aset töötajale vastutulekuna. Tööandja poolne kasu on siin hea töötaja hoidmine ning motiveerimine. Ühiskonna seisukohalt aitavad nad ühitada paremini töö- ja pereelu. Leiti, et see tõstab efektiivsust kui olulisem on tulemustele orienteeritus, mitte niivõrd kohalolek töökohas. Tulemustele orienteeritus tõstaks töötaja isiklikku vastutust tehtud töö eest ja seeläbi produktiivsust. Tulemustele orienteeritust on avalikus sektoris püütud aina rohkem erasektori näitel üle võtta. Raskusteks on konkreetsete mõõdikute seadmine kuna eesmärgiks ei ole kasumi teenimine, vaid avalikkuse huvide realiseerimine.

Analüüsides tulemusi, millised paindlikud töövormid on end õigustanud ja millised mitte, selgus tõsiasi, et õigustatud töövorme ankeetküsitluses mainiti kõigist paindliku töökorralduse liikidest. Kõige enam end õigustanuks töökorralduseks peeti ajapaindlikkust, millest täpsemalt märgiti kõige rohkem osaajaga tööd ja libisevat tööaega. Tulenevalt töö iseloomust on end õigustanud veel teisedki ajapaindlikud töövormid. Ajapaindlikkuse järel mainiti enam kohapaindlikkust ning konkreetsemalt kodus töötamise võimalust. Lepingulist ja funktsionaalset paindlikkust küll mainiti, kuid nende osakaal võrreldes eelmise kahega oli marginaalne. Sellise olukorra võib olla tinginud ebapiisav informeeritus kõikide paindlike töövormide kasutamise võimalustest. Lisaks võib nende levikut mõjutada seadusandluse üldine jäikus ning kohatine selgete regulatsioonide puudumine või liigne reguleeritus teatud töövormide suhtes (renditöö ja tähtajalised lepingud). Nagu uuringutest on selgunud, mõjutab paindliku töökorralduse rakendamine organisatsioonis

paljuski juhtide teadlikkusest antud teemal ning nende hoiakutest ja juhtimiskompetentsidest (Naelapea 2007:216).

Ankeetküsitlusest selgus ühtlasi, et enim õigustunuks peetud kohapaindlikkus on teisest küljest end kõige rohkem mitte õigustanud. Selline vastuolu võis tekkida põhjusel, et vastanud lähtusid töö iseloomust või klienditeenindust nõudvatest ametikohtadest kus on oluline töötajal olla kohal kindlal ajavahemikul. Nendeks aspektideks, mis sellisel juhul kaasneksid olid infovahetuse probleemid, madal motiveeritus, nõuab lisaressursse ning on raskesti seotav töötaja vahetu nõustamise ja järelevalvega. Ühtlasi on kohapaindlikkuse rakendamine ebaefektiivne ametite puhul, mis nõuavad meeskonnatöö tegemist ning vahetut ja pidevat suhtlemist. Kohapaindlikkust ei ole mõistlik rakendada kõigil töökohtadel ja kõigi töötajate puhul. Enne kasutama hakkamist tuleks läbi mõelda, kas antud töövorm on sobiv ja kaasaitav viis saavutamaks organisatsiooni eesmärgi. Tulevikus ollakse valmis kasutama või kavatsetakse kasutada kõige rohkem osaajaga tööd, tähtajalisi lepinguid ja kodus töötamise võimalust. Vähem leidsid mainimist libisev tööaeg, rotatsioon, summaarne töötundide arvestus, kaugtöö, ületunnitöö, vahetustega töö, FIE teenused, allhanked, ajutine tööjõud, töötamine ebataavalisel tööajal, kindlaks määramata tööajaga lepingud ja polüfunktsionaalsed töötajad. Jätkuvalt valiti kõige vähem töötajate rentimist.

Autor tegi kindlaks, kas avaliku sektori organisatsioonidel on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise võimalustest. Vastuste põhjal võib väita, et informatsiooni paindlikust töökorraldusest on piisavalt. Siinkohal on suur roll juhtidel. Otsustuspädevus töökorralduse muudatuste algatamiseks ja läbiviimiseks on neil, ning teadlikkuse tõstmine selles vallas rohkem enda teha.

Analüüsi tulemusena selgitati välja millised asjaolud soodustaks senisest enam kasutama paindlike töövorme ning kuidas saaks riik seda soodustada. Soodustavalt mõjuks paindlikum seadusandlus, sealjuures Avaliku teenistuse seaduse ajakohastamine. Käesoleval aastal on jõustumas uus „Eesti Vabariigi töölepingu seadus“, mis annab tööandjale ja töötajale suurema tegutsemisvabaduse ja seeläbi ühtlasi paindlikkuse. Soodustavaid asjaolusid toodi välja vähe, pigem nimetati olukordi, mis ei jäta tööandjale muud võimalust kui seda rakendada. Paindlikku töökorraldust peetakse küll lahenduseks tööjõuturul esineva olukorra, demograafiliste muutuste leevendamiseks ja ressursside kokkuhoiuna, kuid vaatamata sellele kasutatakse seda siis, kui tekib otsene vajadus. Avaliku sektori organisatsioonid on olemuselt üsna jäigad ning stabiilsed, seetõttu võib uude töökorralduse sisseviimine olla raskendatud. Paindlikku töökorraldust kasutatakse enam kui seda propageeritaks ning tööandjad ja –võtjad väärtustaksid neid võimalusi

rohkem. Autor leiab, et riiklikul tasandil tuleks enam tähelepanu pöörata põhiväärtustele nagu perekond ja lapsed. Et tööelu ei segaks pere loomist ja laste eest hoolitsemist võiks riik soosida väikelastega kodus olevatel emadel naasmist tööturule ning suurendada üleüldiselt tööhõivet.

Autor püüdis välja selgitada Eesti avaliku sektori organisatsioonide hoiakuid ning suhtumist paindliku töökorralduse rakendamisesse. Paindlikkust peeti pigem kasulikuks. Antud hinnangute poolest tõstab paindliku töökorralduse rakendamine töötajate motivatsiooni, tööviljakust ja aitab planeerida paremini tööjõudu. Oldi pigem poolehoidvad, et see annab eelise tööturul konkureerides, tõstab asutuse mainet, laiendab värbamise võimalusi ja muudab töötajad lojaalsemaks organisatsioonile. Negatiivse poole pealt tasub mainida, et paindliku töökorraldusega peeti kaasnevaks sisekommunikatsiooni halvenemist ja järelevalve muutumist keerulisemaks. Tööandja usalduse kuritarvitamise suurenemist ja töötajate omavaheliste suhete kehvenemist paindliku töökorralduse rakendamisel ei peetud omavahel võrdelises seoses olevaks. Üllatavaks oli asjaolu, et ankeetküsitluse tulemuste põhjal peeti oluliseks antud töökorralduse rakendamist süsteemselt ja läbimõeldult, kuigi hetkel on praktikas süsteemsust vähe. Vastuste põhjal võis näha, et enamasti rakendatakse paindlikku töökorraldust üksikjuhtumite lahendamiseks ja töötajale vastutulekuks. Ametikohtade puhul, kus töö iseloom nõuab paindlikkust, peetakse nimetatud töökorraldust lihtsalt loomulikuks. Vastanute seas ei eristunud täpselt poolt või vastu hinnangut kulude suurenemise ja töötajate töölt puudumise vähenemisele. Organisatsioonidel võivad selles osas olla erinevad kogemused ning sealt tulenevalt ka hoiakud.

Uuringu tulemusi kokkuvõttes võib öelda, et avalikus sektoris on väga levinud ajapaindlikud töövormid. Kohapaindlikkusest on kasutusel kõige rohkem kodus töötamise võimalus, kaugtöö ei ole niivõrd levinud. Lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus on leidnud samuti kasutust. Ainukese töövormina ei ole avalikus sektoris üldse rakendust leidnud töötajate rentimine. Tööjõurendi vähest kasutamist võib mõjutada hetke olukord Eestis, kus puuduvad selged regulatsioonid selles vallas. Tööjõurent on veel algusjärgus ning puudub piisav usaldus ning hea maine, et ettevõtted julgeks neid enam kasutada.

Ajapaindlike töövormide suurem levik võib olla tingitud nende rakendamise lihtsusest ja paljuski oli põhjendatud nende kasutamist töö iseloomu tõttu, mis ei võimaldagi kuidagi teisiti ülesandeid organiseerida. Kodus töötamise laiem kasutamine võib olla põhjustatud avaliku sektori arenenud infosüsteemidega, mis võimaldavad ligipääsu organisatsiooni serverile ka väljaspool asutust. Kodus töötamist peeti ka end mitte õigustavaks kui seda kasutaks liiga suur osa organisatsiooni

liikmetest. Sellisel moel võib see kahjustada sisekommunikatsiooni ja ei oleks otstarbekas kui tööülesannete täitmiseks läheb tarvis igapäevast vahetut kommunikatsiooni kolleegide ja vahetu juhiga. Nii on seda võimalust pigem kasutatud heade töötajate hoidmiseks kes parasjagu käivad veel koolis või on väikelapsega kodus.

Lepingulise paindlikkusena on kasutatud kõige rohkem ajutist tööjõudu. See võib olla tingitud töötajate asendamise vajadusest teatud perioodiks kas sünnituspuhkusel viibivate ametnike kohale või suvepuhkuste ajaks. Avalikus sektoris on üsna levinud praktikantide kasutamine, kelle praktiseerimisperiood on erinev. Funktsionaalne paindlikkus on avalikus sektoris üsna levinud töö jagamise ja rotatsiooni näol. Nende laiema kasutamiseni on viinud ressursside piiratus ning teisest küljest töötajate arendamise vajadus. Rotatsioon aitab muuta ametniku tööelu huvitavamaks, luua talle uusi väljakutseid samaaegselt teda õpetades.

Paindlikke töövorme on peamiselt rakendatud lähtuvalt töö iseloomust ja vastutulekuks töötajale. Ankeetküsitlusest selgus, et vastanud pigem pooldavad läbimõeldult ja planeeritult nimetatud töökorralduse rakendamist, kuid süsteemset paindliku personali kujundamist on veel vähe. Paindliku töökorralduse levikut soosiks paindlikuma seadusandluse kujundamine ja nende töövormide propageerimine. Uuringust selgus, et juhid teadvustavad paindliku töökorralduse eeliseid, kuid näevad nende rakendamisel ka probleeme. Avaliku sektori mitte väga paindlikule seadusandlusele ja loomule, peeti paindlike töövormide rakendamist raskendatuks. Vaatamata takistustele ollakse valmis oma organisatsioonis tulevikus paindlikku töökorraldust kasutama rohkem. Ankeetküsitluses osalenud leidsid, et seda võiks rakendada kogu avalikus sektoris senisest enam. Seega on antud valdkonnal potentsiaali laiemaks levikuks ministeeriumides, ametites ja inspeksioonides.

Autor sai ankeetküsitluse tulemusena vastused kõigile uurimisülesannetele kui ka töö peamisele kahele eesmärgile. Välja selgitati paindliku töökorralduse rakendamise hetkeolukord ministeeriumides, ametites ja inspeksioonides ning valmisolek seda tulevikus enam kasutama. Autor rõhutab, et tulemusi ei saa üldistada kogu avalikule sektorile ning laialdasemad uuringud tulevikus antud teemal oleksid tarvilikud.

4.3. Järeldused ja ettepanekud

Paindlikku töökorraldust peetakse üheks alternatiiviks töö- ja pereelu ühitamisel, sotsiaalse võrdõiguslikkuse tagamisel ja tööhõive suurendamisel. Õigel eesmärgil rakendades ning

eelnevalt korralikult analüüsides ja planeerides on võimalik saavutada häid tulemusi organisatsiooni tasandil ning laiemalt ühiskonnas tervikuna. Seetõttu on väga oluline, et antud võimalust Eestis paremini teadvustataks ja riiklikul tasandil paremini reguleeritaks kui ka propageeritaks. Kuna rakendaine sõltub konkreetset tööandjast, tema teadmistest ja tahtest, siis on vaja rohkem teavet töö paindlikust korraldusest ning selle võimalustest. Euroopa Liidus on hakatud seoses demograafiliste muutustega ning inimeste elukvaliteedi tõstmisega pöörama sellele üha rohkem tähelepanu ning seatud kindlad eesmärgid tööhõive suurendamiseks, mille ühe meetmena nähakse paindlike töövormide propageerimist. Et käia ajaga kaasas ning olla jätkusuutlik ja produktiivne organisatsioon, tuleb tänapäeval üha enam olla valmis erinevateks muutusteks, mis tulenevad väliskeskkonnast. Edukad on need, kes suudavad olla muutusteks juba eelnevalt valmis ja reageerida õigeaegselt.

Nagu uuringust selgus, siis rakendatakse paindlikku töökorraldust avalikus sektoris peamiselt töö iseloomust lähtuvalt või üksikjuhtumite lahendamiseks. Välja toodi ka tõsiasi, et ressursside piiratus on pannud neid paindlikumalt tegutsema ja püüdma võimalikult efektiivselt toime tulla olemasoleva ressursiga. Kuigi vastuste põhjal võib öelda, et rakendust on leidnud peaaegu kõik paindlikud töövormid, ei kasutata seda kontseptsiooni kui süsteemi. Selle rakendamine sõltub oluliselt kas juhi või töötaja ettepanekust ning omavahelisest suulisest kokkuleppest. Paindlikku töökorraldust teadvustatakse kui motiveerimise ja heade töötajate hoidmise võimalusena, kuid selle rakendamise takistusena toodi välja seadusandluse jäikus. Siinkohal on oluline osa teha riigil. Inimesed on kõige olulisem ressurss ja seda tuleb teadvustada. Et produktiivsust tõsta tuleb hakata rohkem arvestama töötajate soovidega ning parendama tööelu kvaliteeti. Ministriumid, ametid ja inspeksioonid kui avalikkuse huvides tegutsevad riigiorganid peaksid piiratud ressursside tingimustes tegutsedes mõtlema enam tulevikule ja seisma riigi huvide eest. Õigetel eesmärkidel sisse viidud paindlik töökorraldus aitab paremini toime tulla muutuv keskkonnas, tagab organisatsiooni liikmete kui ka kodanike rahulolu ja laiemas perspektiivis demograafilise kriisi leevendamist. Kuna avalikus teenistuses on kogu tegevus reguleeritud erinevate õigusaktidega ja vabadust isetegutsemiseks üsna vähe, siis tuleb uuenduste läbiviimiseks teha korrekture ka seadusandluses. Siit tulenevalt teeb autor järgmised ettepanekud:

1. Rahandusministeerium peaks muutma Avaliku teenistuse seaduse paragrahvide 21 ja 44 sisu selliselt, et see oleks paindlikku töökorraldust soodustavam. Nende senine sõnastus määratleb liialt järgalt, millal tohib ametnikku teenistusse võtta määratud ajaks ning töötaja puhkeaja regulatsioon ei anna võimalust rakendada osasid paindlikke töövorme, kuna ütleb selgelt, et ametniku tööaeg ei või ületada 40 tundi nädalas ja teenistujal on kahe puhkepäevaga viiepäevane tööpäev. Antud ettepanekut toetab ka autori läbiviidud

- uuringu, kust selgus, et avalikus sektoris oldaks senisest enam valmis kasutama paindlikku töökorraldust kui muudetak Avaliku teenistuse seadust paindlikumaks;
2. Sotsiaalministeerium peaks määratlema Eesti Vabariigi töölepingu seaduses mõiste kaugtöö ning reguleerima seda puudutavad tööohutuse ja –tervishoiuga seotud probleemid. Lisaks tuleks reguleerida selgelt töötajate rentimisega seotud õiguslikud küsimused kuna antud valdkond on Eestis juba arenemas ning vajab riigipoolseid suuniseid;
 3. Selleks, et leevendada Eesti kriitilist demograafilist olukorda, peaks Sotsiaalministeerium seadma üheks eraldi strateegiliseks eesmärgiks töö- ja pereelu ühitamise läbi paindlike töövormide rakendamise propageerimise. Olukorra parendamiseks tuleks teavitada tööandjaid ja töövõtjaid paindlikust töökorraldusest ja selle võimalustest läbi infopäevade korraldamise, teabe levitamisel internetis ja sellealase kirjanduse väljastamise kaudu. Ühtlasi tekitada diskussioon tööandjate ja töövõtjate esindajate vahel. Motiveerida tööandjaid rakendama paindlikku töökorraldust tunnustades neid sellealase tegevuse eest. Teavitustöö ei aitaks mitte ainult väikelastega vanemate tööhõivet tõsta, vaid tõstaks eeldatavasti ka teiste riskigruppide aktiivsust tööturul;
 4. Ministeeriumides, ametites ja inspeksioonides, kus rakendatakse paindlikku töökorraldust juhi ja alluva suusõnalise kokkuleppena viia läbi sellealane riskianalüüs. Seejärel reguleerida paindliku töökorralduse alane tegevus organisatsioonisiseses dokumentatsioonis, et tagada parem planeeritus ja riskide ennetamine; Arvestada paindlike töövormide rakendamist puudutavaid küsimusi personalistrateegiate, -poliitikate loomisel. Seeläbi ennetatakse juba eelnevalt ettetulevaid probleeme ja suudetak õigel rakendamise viisil tõsta organisatsiooni efektiivsust;
 5. Avaliku sektori organisatsioonid, kes ei kasuta veel paindlikku töökorraldust peaksid kaaluma selle võimalikkust ja sobivust nende eesmärkide ning ametikohtade ülesannetega. Läbiviidud uuringu tulemustele toetudes võib öelda, et paindlikku töökorraldust nähakse töötajat motiveeriva ning organisatsiooni mainet tõstva elemendina, mis suurendab konkurentsivõimet tööturul.

Uuringu analüüsile toetudes soovib autor koolitada ja teavitada tööandjaid paindlike töövormide eelistest ja puudustest. Rakendamise soodustamiseks tunnustada organisatsioone, kes antud võimalusi kasutavad ja riiklikul tasandil pöörata tähelepanu võrdsete õiguste tagamisele paindlikult töötavatele inimestele võrreldes traditsioonilise töösuhtega. Kui eelnimetatud soovitused on täidetud on võimalik laiem ja süstsemsem paindliku töökorralduse rakendamine Eestis.

KOKKUVÕTE

Paindliku töökorralduse puhul on teoreetikud peamiselt välja toonud selle häid tulemusi ja mõju, kui rakendamine on toimunud õigesti. Loomulikult leidub, nagu teiste süsteemide kasutusele võtmises, ka selle puhul takistusi. Ometi on need ennetatavad eelneva põhjaliku analüüsi ja õige lähenemise puhul. Tuleb arvestada, et paindlikum töötamine võib olla üheks lahendusi pakkuvaks alternatiiviks ühiskonnas olevatele probleemidele nagu kvalifitseeritud tööjõu puudus, tööealise elanikkonna vähenemine, töö- ja pereelu parem ühitamine ja võrdõiguslikkuse paremal tagamisel. Paindlik töökorraldus aitaks suurendada tööhõivet kaasates tööturu segmente, kes ei ole siiani tööelus väga aktiivselt osalenud.

Paindlik töötamine peab toimuma mõlema poole huve ja riske arvestades. Ühepoolne paindlikkus ei ole lahenduseks ja võib kaasa tuua hoopis mittesooitud tulemusi. Eestis on veel paindlik tööviis üsna vähe levinud, kuid see on olemas olnud traditsioonilise töökorralduse raames. Autori läbiviidud ankeetküsitluse tulemuste analüüsist selgus, et hetkel kasutatakse paindlikke töövorme peamiselt üksikjuhtumite lahendamiseks ning vastutulekuks töötajatele. Süsteemsust ja paindliku töökorralduse rakendamist kui personalistrateegia ühe osana on vähe. Teisalt on erinevad paindlikud töövormid kasutust leidnud paljudes organisatsioonides ja seda erinevatel eesmärkidel. Ka vastanud leidsid, et paindliku töökorralduse rakendamine peaks toimuma planeeritult ja läbimõeldult.

Lõputöös seadis autor kaks peamist eesmärki ning nendest lähtuvalt kuus konkreetsemat uurimisülesannet, millele vastasid ankeetküsimustikus teatud küsimused. Ankeetküsimustiku tulemuste analüüsi põhjal sooviti teada saada hetke olukorda paindlike töövormide rakendamisel. Ministeeriumidelt, ametitelt ja inspeksioonidelt uuriti kui paljud ja millised erinevad paindlikud töövormid on leidnud kasutust nende organisatsioonis ja kuivõrd on nad end õigustanud. Teiseks eesmärgiks oli välja selgitada üldvalimi hoiakud ja hinnangud paindliku töökorralduse rakendamisesse ning selle laialdasemale kasutusele tulevikus.

Uurimistulemustest selgus, et kõik paindliku töökorralduse erinevad töövormid peale renditöö, on suuremal või vähemal määral kasutust leidnud. Kõige levinumaks paindlikuks töökorralduseks osutus ajapaindlikkus ning sellele järgnes kohapaindlikkus. Vähem leidsid kasutust lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus. Kasutamise põhjused on erinevad, kuid olulisemad neist olid töö iseloomust tulenev vajadus, üksikjuhtumite lahendamiseks ja töötajale

vastutulekuks. Laiemas plaanis nähakse antud töökorraldust tööjõu voolavuse vähendajana, motiveeriva hüvena ning parema ja paindlikuma tööd organiseerimist võimaldava korraldusena. Rakendamiseni on jõutud suuremas osas juhi või alluva ettepanekul ning süsteemsust ja planeeritust on selles osas vähe. Suur osa vastanutest leidis, et paindlikku töökorraldust tuleks avalikus sektoris senisest enam rakendada. Selle positiivseteks mõjudeks peeti heade töötajate hoidmise võimalust ja motiveerimist ning tööjõuviljakuse tõusu. Lisaks aitaks see paremini tööjõudu planeerida. Siiski nähti ka mitmeid takistavaid tegureid nagu seadusandluse jäikus ja sõltuvus töö iseloomust. Kõigil ametikohtadel ei ole võimalik paindlikku töökorraldust rakendada ja see ei oleks ka mõistlik.

Autor saavutas ankeetküsimustiku tulemuste analüüsi põhjal lõputöös püstitatud eesmärgid ja täitis seatud uurimisülesanded. Lähtudes uurimistulemustest, tegi omapoolsed järeldused ja ettepanekud valdkonna arendamiseks. Kokku tehti ettepanekuid viis, millest kaks nõuaksid muudatuste sisseviimist seadustesse. Ülejäänud on suunatud paindliku töökorralduse rakendamise suurendamisesse nii avalikus- kui erasektoris ja lähtuvalt uuringu tulemustest ka süsteemsemale lähenemisele suunamisest. Avalikus sektoris on oluline kaaluda eelnevalt uuendustega kaasneva võimalike riskide ning saadavat kasutegurit kuna tegutsetakse avalikkuse huvides. Avalikul sektoril on võimalus olla eeskujuks teistele organisatsioonidele läbi töö- ja pereelu parema ühitamise võimaluste pakkumise ning võrdõiguslikkuse tagamise. Antud töö raames läbiviidud uurimus võib olla sisendiks järgnevateks uuringuteks samalaadsetel teemadel. Lõputöö aitab saada ettekujutust Eesti avaliku sektori organisatsioonide hoiakust paindlike töökorralduse suhtes, erinevate töövormide kasutatavusest ning probleemidest selles vallas. Edasistes uurimustöodes tuleks laiema ülevaate saamiseks laiendada valim kogu avalikule sektorile. Uurida tuleks veel, kas organisatsioonid ja töövõtjad teadvustavad paindlike töökorralduste rakendamise võimalusi ja nende eeliseid ning puudusi, kuivõrd informeeritud on mõlemad osapooled nende kasutamise variantidest, ning mõlema poole huvi nende rakendamise vastu. Eraldi tasuks uurida kuivõrd on huvitatud paindlike töövormide rakendamisest töötajad ja kuidas nad suhtuksid paindlikku töökorraldusse kui nende organisatsioonis leiduksid üksikud inimesed kes antud viisil töötavad.

SUMMARY

This diploma thesis has been written in Estonian and has 55 pages. It includes four figures and one table and a summary that has been written in English. The study has 36 sources, 13 of which are in English and 23 in Estonian. The diploma thesis has two appendices.

The author describes different types of flexible forms of work, highlights the positive and negative aspects of flexible working, explains the purpose of flexible work arrangements and its potential target groups. The thesis also describes society's current attitude to flexible forms of work.

The main objective of this study is to identify how much and which forms of flexible work are being used in the public sector by example of ministries, executive agencies and inspections. The second goal is to investigate their attitudes and opinions on the implementation of flexible work arrangements, and its future potential. In addition to the two most important objectives, the author set six more specific assignments. The sample size was a total of 43 public sector organisations in Estonia, eleven of which are ministries, twenty six national executive agencies and six inspections. The data collection method used by the author was questionnaire. The findings of this study aim to be an input to subsequent similar studies, and to provide background information.

The results of the study showed that all of the various flexible work arrangements except renting workers, were used in a greater or lesser extent. The most commonly used flexible work arrangement proved to be flexi-time, followed by workplace flexibility. Flexible work arrangements are used mostly because an employee or an employer has made this proposal. Systemic and planned approach implementing flexible forms of work is limited in the public sector of Estonia. A large proportion of the respondents felt that flexible working arrangements should be implemented more in the public sector. The positive effects of flexible working were considered to be possibility of keeping good workers and motivating them and labour productivity increases. In addition, it would help to better workforce planning.

The author achieved targets of this study and accomplished the six obtained assignments. Based on the results of the study, the author made conclusions and proposals for the future developments in this area. There were made five proposals, two of which would suggest amendments in different laws.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Almer, E. D., & Kaplan, S. 2002. The Effects of Flexible work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting.- *Behavioral Research in Accounting*. 14, 1-34.

Almer, E. D., Cohen, J., R., & Single, L. E. 2003. Factors Affecting the Choice to Participate in flexible Work Arrangements.- *A Journal of Practice & Theory*. 22 (1), 69-91.

Anspal, S., Karu, M. 2007. Paindlikud töövormid Euroopas ja Eestis. –Rmt: *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Artiklite kogumik. Eesti Tööandjate Liit. Toimetanud: B. Vaher & K. Seeder. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 119-162.

Armstrong, M. 1999. Handbook of Human Resource Management Practice. 7th edition. Wiltshire: Redwood Books.

Brewster, C., & Larsen, H. H. 2000. Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy. Great Britain: T.J International.

Brooks, I. 2008. Organisatsiooni käitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tõlkinud: M. Vaba. Tallinn: Tänapäev.

Chung, H. 2006. Flexibility but for whom?: A new approach to examining labour market flexibility across Europe using company level data. Institute of labour studies. Tilburg University. Munich Personal RePEc Archive.

http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2397/1/MPRA_paper_2397.pdf 30.03.2009

Comission of the European Communities. 2003. Comission staff working paper. The Stockholm and Barcelona Targets: Increasing employment of older workers and delaying the exit from the labour market. Brussel.

Eesti Kaugtöö Ühing. Kaugtöö liigid

<http://www.telework.ee/index.php?id=10454> 03.01.2009

Eesti Vabariigi töölepingu seadus. Vastu võetud 15.04.1992. RT 1992, 15/16, 241.

Employment and European Social Fund. European Commission. 2003. Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.

Euroopa Ametiühingute Keskliit (ETUC), Euroopa Ettevõtjate Keskliit (BusinessEurope), Euroopa Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Keskliit (UEAPME), & Avaliku Sektori Osalusega Ettevõtete Euroopa Liidu (CEEP). 2002. Framework agreement on telework. Brüssel.

[http://telework.ee/public/EU Telework Agreement.pdf](http://telework.ee/public/EU_Telework_Agreement.pdf) 08.01.2009

Heery, E. (chief ed.), & Noon, M. (ed.). 2001. A Dictionary of Human Resource Management. United Kingdom: Oxford University press.

Heller, R. (chief ed.), & King, C. (ed.). 2002. Juhi käsiraamat. Kõik mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. Tõlkinud: A. Reinald. Tallinn: Kirjastus Varrak.

Justiitsministeerium. 2007. Avaliku teenistuse moderniseerimine. Õigusvõrdlev analüüs. Tallinn: Justiitsministeerium.

Järve, J. 2007. Kommentaar artiklile „Paindlikud töövormid töö- ja pereelu ühildamisel“. - Rmt: *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Artiklite kogumik. Eesti Tööandjate Liit. Toimetajad: B. Vaher & K. Seeder. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 27.

Kala, A. 2007. Hoiakud ja huvi paindliku töökorralduse suhtes: Eesti Energia töötajate uuring. [Magistritöö] Tallinn: Tallinna Tehnika Ülikooli Majandusteaduskond.

Kala, A. 2008. Paindliku töökorralduse võlu ja valu. - *Director*. 2(69), 30-33

Kallaste, E., Leetmaa, R., ja Võrk, A. 2004. Vanemaeline tööjõud tööturul ja tööelus. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis

Karu, M. 2007. Paindlikud töövormid töö- ja pereelu ühildamisel. - Rmt: *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Artiklite kogumik. Eesti Tööandjate Liit. Toimetajad: B. Vaher, & K. Seeder. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 5-34.

Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. 2004. Effects of a flexible work-time design on employee- and company – related aims.- *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13,1, 79-100.

Konkurentsivõime. 2007. *Eesti konkurentsivõime 2007 aastaraamat*. Tallinn: Eesti konjunktuuri Instituut, 10-11.

Lambert, S. J. 2000. Added Benefits: the link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior.- *Academy of Management Journal* 5, 43, 801-815.

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. (Koost.), ja Pullerits, E. (Toim). 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: PARE ja Kirjastus Pegasus

Plaks, C., Kõressaar, K., Haljasmäe, R., ja Huberg, M. 2007. Paindlikkus töösuhete õiguslikust vaatepunktist – Rmt: *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Artiklite kogumik. Eesti Tööandjate Liit. Toimetajad: B. Vaher, & K. Seeder. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 163-195.

Mereste, U. 2003. Majandusleksikon II. Tallinn: Eesti Entsüklopeedia Kirjastus 63, 439.

Naelapea, A. 2007. Paindlikku töökorraldust mõjutavad tegurid: Eesti ettevõtete kogemused ja praktika. - Rmt: *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Artiklite kogumik. Eesti Tööandjate Liit. Toimetajad: B. Vaher & K. Seeder. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 215-241.

Saar Poll. 2001. Muutused väärtushinnangutes aastatel 1990-1999. www.rahvastikuminister.ee/public/lopp_saar_poll.doc 30.03.2009

Statistikaamet. Rahvastikuproгноosid. <http://www.stat.ee/29909> 04.10.2008

Statistikaamet. Tööhõive ja töötus, IV kvartal 2008. <http://www.stat.ee/31173> 25.03.09

Töö- ja puhkeaja seadus. Vastu võetud 24.01.2001. RT I 2001, 17, 78.

Toshiba & Flexibility. 2001. The Complete Guide to Flexible Working from Toshiba in partnership with www.flexibility.co.uk.

<http://www.flexibility.co.uk/guide/content/CompleteGuide.pdf> 30.03.2009

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus.

Vabariigi Valitsuse seadus. Vastu võetud 13.12.1995. RT I 1995, 94, 1628.

Work Life Balance.

<http://www.worklifebalance.ie/index.asp?locID=44&docID=-1> 02.01.2009

Üksvärav, R. 2008. Juhtimine majanduslanguse tingimustes. Kas väike iluravi või kirurgia: kuidas lahjal ajal ettevõtte tegevust kokku tõmmata. - *Director*, 7(74), 18-22.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Paindliku töökorralduse kasutamine organisatsioonides protsentuaalselt.....	25
Joonis 2. Enim kasutust leidnud paindliku töökorralduse liigid vastuse variantide valinute arvu lõikes.....	27
Joonis 3. Paindlike töövormide kasutamiseni jõudmise viis protsentuaalselt.....	28
Joonis 4. Hinnang informatsiooni olemasolule protsentuaalselt.....	30
Tabel 1. Hinnangud väidetele viie vastusevariandiga skaalal vastanute arvu lõikes.....	32

LISA 1. Üldvalimi nimekiri

Ministeeriumid:

1. Haridus- ja Teadusministeerium
2. Justiitsministeerium
3. Kaitseministeerium
4. Keskkonnaministeerium
5. Kultuuriministeerium
6. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
7. Põllumajandusministeerium
8. Rahandusministeerium
9. Siseministeerium
10. Sotsiaalministeerium
11. Välisministeerium

Riiklikud Ametid:

1. Teabeamet
2. Kaitseressursside amet
3. Maa-amet
4. Muinsuskaitseamet
5. Konkurentsiamet
6. Lennuamet
7. Maanteeamet
8. Patendiamet
9. Tarbijakaitseamet
10. Veeteede Amet
11. Tehnilise Järelevalve Amet
12. Veterinaar- ja Toiduamet
13. Põllumajandusregistrite ja Informatsiooni Amet
14. Maksu- ja Tolliamet
15. Riigihangete Amet
16. Statistikaamet
17. Kaitsepolitsei amet
18. Kodakondsus- ja migratsiooniamet

19. Keskkonnaamet
20. Piirivalveamet
21. Politseiamet
22. Päästeamet
23. Ravimiamet
24. Sotsiaalkindlustusamet
25. Tööturuamet
26. Tervishoiuamet

Inspeksioonid:

1. Keeleinspeksioon
2. Andmekaitseinspeksioon
3. Keskkonnainspeksioon
4. Taimetoodangu Inspeksioon
5. Tervisekaitseinspeksioon
6. Tööinspeksioon

Kokku 43 asutust.

LISA 2. Ankeetküsimustik

”Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel”

Järgneva küsimustiku eesmärgiks on uurida kui palju ning milliseid erinevaid paindlikke töövorme (näiteks: osajaga töö, ebaregulaarne tööaeg, kaugtöö, kodus töötamine, renditöö, tähtajalised lepingud jt) kasutatakse Eesti avaliku sektori organisatsioonides. Ühtlasi selgitatakse välja nende rakendamist takistavad peamised tegurid ja küsitluse tulemuste analüüsi põhjal üldine hoiak paindlike töövormide rakendamise suhtes ning selle tulevikupotentsiaal.

Organisatsiooni nimi:

Töötajate arv teie organisatsioonis:

1. Kas teie organisatsioonis kasutatakse/on kasutatud paindlikke töövorme? Valige sobiv vastus.

- jah, kasutatakse
- ei kasutata
- juhi ja alluva vahelise suusõnalise kokkuleppena, kuid mitte ametlikult

2. Kas teie organisatsioon on rakendanud järgmisi ajapaindlikke töövorme? Valige sobiv(ad) vastus(ed).

- osajaga töö
- tähtajaline leping
- libisev tööaeg
- ületunnitöö
- summaarse töötundide arvestusega tööd
- vahetustega tööd
- kindlaks määramata tööajaga lepingud
- töötamine ebatavalisel ajal (õhtuti ja öötundidel)
- ei ole kasutanud ühtegi eelnimetatud võimalustest

muu (palun täpsustage)

3. Kas teie organisatsioon on rakendanud järgmisi kohapaindlikke töövorme? Valige sobiv(ad) vastus(ed).

- kodus töötamise võimalus
- kaugtöö
- ei ole kasutanud kumbagi eelnimetatust

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

- töötajate rentimist
- ajutist tööjõudu
- füüsilisest isikust ettevõtja teenuseid
- allhankeid
- ei ole kasutanud ühtegi eelnimetatud võimalustest
- muu (palun täpsustage)

5. Kas teie organisatsioon on kasutanud järgmisi funktsionaalse paindlikkuse vorme? Valige sobiv(ad) vastus(ed).

- töö jagamine
- rotatsioon
- nii öelda polüfunktsionaalsed töötajad
- ei ole kasutanud ühtegi eelnimetatud võimalustest
- muu (palun täpsustage)

6. Millised paindlikud töövormid on leidnud enim kasutust teie organisatsioonis?

- ajapaindlikud
- kohapaindlikud
- lepinguline paindlikkus
- funktsionaalne paindlikkus

7. Miks rakendatakse teie organisatsioonis paindlikku töökorraldust?

8. Kuidas on teie organisatsioon paindlike töövormide rakendamiseni jõudnud? Valige sobiv(ad) vastus(ed).

- juhtide ettepanekul
- töötajate ettepanekul
- asutuses rakendatakse süsteemselt ning läbimõeldult paindlikke töövorme
- muu (palun täpsustage)

9. Kas teie asutuses rakendatakse paindlikku töökorraldust süsteemselt ning planeeritult? Valige sobiv vastus.

- jah, rakendatakse kõigil ametikohtadel
- ei rakendata
- rakendatakse üksikjuhtumite lahendamiseks
- rakendatakse süsteemselt ainult teatud ametikohtadel (palun täpsustage)

10. Millised paindlikud töövormid on end enim õigustanud? Palun põhjendage.

11. Milliste paindlike töövormide kasutamine ei õigusta end? Palun põhjendage.

12. Milliseid paindlikke töövorme kavatsete/oleks võimalik teie organisatsioonis tulevikus kasutada? Valige sobiv(ad) vastus(ed).

- osaaajaga töö
- tähtajaline leping
- libisev tööaeg
- ületunnitöö
- summaarse töötundide arvestusega tööd
- vahetustega tööd
- kindlaks määramata tööajaga lepingud

- töötamine ebatavalisel ajal (õhtuti ja öötundidel)
- kodus töötamise võimalus
- kaugtöö
- töötajate rentimist
- ajutist tööjõudu
- füüsilisest isikust ettevõtja teenuseid
- allhankeid
- töö jagamine
- rotatsioon
- nii öelda polüfunktsionaalsed töötajad
- muu (palun täpsustage)

13. Kas teie organisatsioonil on piisavalt informatsiooni paindlike töövormide rakendamise võimalustest? Valige sobiv vastus.

- jah, on küll
 - ei ole piisavalt informatsiooni
 - teatud paindlike töövormide kohta on piisavalt informatsiooni (palun täpsustage)
-

14. Mis soodustaks rakendada paindlikku töökorraldust senisest enam?

15. Mida saaks riik teha, et soodustada paindliku töökorralduse rakendamist?

16. **Paindliku töökorralduse rakendamine...**

Valige väitele sobiv vastus skaalal.

	Ei nõustu	Pigem mitte	Ei oska öelda	Pigem nõus	Nõustun täielikult
suurendab töötajate motivatsiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

toob kaasa kulude suurenemise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mõjub halvasti töötajate omavahelistele suhetele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tekitab probleeme sisekommunikatsioonis (töötaja pole pidevalt kättesaadav või muud probleemid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muudab töötajate järelevalve keerulisemaks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
peaks toimuma planeeritult ning süsteemselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tõstab tööviljakust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on eeliseks töajõuturul konkureerides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tõstab asutuse mainet teiste silmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
võimaldab paremini planeerida tööjõudu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
töörohketeks ning töövaesemateks aegadeks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toob kaasa tööandja usalduse kuritarvitamise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
peaks olema ainult tublide töötajate privileeg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
võimaldab laiemaid värbamise võimalusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vähendab töötajate töölt puudumisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muudab töötajad lojaalsemaks oma tööandjale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kas teie organisatsioon on valmis tulevikus senisest enam paindlikku töökorraldust rakendama?

- jah, kindlasti on
- ei ole
- ei oska öelda

18. Kas paindlikku töökorraldust peaks avalikus sektoris enam kasutama kui seda tehakse hetkel?

- kindlasti peaks kasutama enam
- võiks kasutada enam
- pigem mitte, praegune olukord on piisav
- kindlasti mitte

Kommentaariid ja ettepanekud

Suur tänu vastuste eest!

