

Diss. B-2627

TARTU ÜLIKOOL

Euroopa Kolledž

Dissertatsioon *Master in European studies* kutsemagistri kraadi taotlemiseks

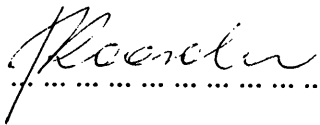
Triin Roosalu

**PAINDLIKUD TÖÖ ORGANISEERIMISE VORMID JA
NENDE RAKENDAMINE EESTIS EUROOPA LIIDU KOGEMUSE
VALGUSES**

Juhendaja: Raul Eamets, Ph.D.

Tartu 2003

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.


.....

Kaitsmine toimub 17.juunil 2003. aastal kell 13.45 Lossi 3 auditooriumis 306

Ametlik oponent: Kulno Türk, knd (maj), TÜ majandusteaduskonna juhtimise õppetooli hoidja

Komisjoni sekretär:

**TARTU ÜLIKOOLI
RAAMATUKOGU**

SISUKORD

SISSEJUHATUS	1
1 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE OLEMUS JA SELLE RAKENDAMINE EUROOPA LIIDUS	4
1.1 Paindlikkus: teoreetilised lähtekohad	4
1.1.1 Paindlik töökorraldus vastandusena traditsioonilisele	4
1.1.2 Paindliku töökorralduse rakendamise võimalused	9
1.2 Paindlik töökorraldus Euroopa Liidu liikmesriikides.....	13
1.2.1 Töö paindlikuma organiseerimise eelised Euroopa Liidu kogemuse põhjal.....	13
1.2.2 Euroopa Liidu ja liikmesriikide poliitikad paindliku töökorralduse soodustamiseks 18	
2 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE LEVIK EESTIS.....	24
2.1 Arusaam paindlikust töökorraldusest Eestis	24
2.1.1 Teoreetilised ja empiirilised käsitlused eestikeelsetes allikates	24
2.1.2 Tööturu osapoolte hoiakud seoses paindliku töökorralduse rakendamisega	31
2.2 Paindliku töökorralduse rakendamine Eestis	39
2.2.1 Numbriline ja funktsionaalne paindlikkus	39
2.2.2 Aja- ja asukohapaindlikkus	47
KOKKUVÕTE	62
KASUTATUD ALLIKAD	66
UNDESRTANDING AND IMPLEMENTING IN ESTONIA THE EU PRACTICES IN FLEXIBLE WORKING PATTERNS.....	71

SISSEJUHATUS

Tööandja ja töötaja suhted ja tööelu kvaliteet eriti on Eesti praeguses poliitilises ja sotsiaalmajanduslikus kontekstis üks vähe käsitlust leidnud teemasid, kuivõrd lahendamist vajavad mitmed pakilised tööhõivega seonduvad probleemid: nõudluse ja pakkumise vastavusse viimine tööjõuturul, töötute välja- ja ümberõpe, mitteaktiivsete tööturule toomine, jms. Väärrib eraldi analüüsi, kui aktiivne ja efektiivne on olnud Eestis sotsiaalministeeriumi valdusalasse kuuluv tööturupoliitika seni; on aga selge, et parajasti hõives oleva inimese tööelu kvaliteet on hõivepoliitika taustal jäänud teisejärguliseks. Tööelu kvaliteedi määratlemisel tugineb siinkirjutaja uuringu “Tööelu baromeeter” (Antila & Ylöstalo 1999) aluseks olnud käsitlusele, mille kohaselt kvaliteet tööelu kontekstis hõlmab kõiki töötingimusi alates elementaarsest ohutusest kuni inimestevaheliste suheteni. Antila ja Ylöstalo eristavad tööelu kvaliteeti analüüsides kaht tüüpi tegureid: tööelu väline raamistik ning tööelu sisulised aspektid.

Viimasel ajal on juba ka Eestis märgatav mõningane tähelepanu just raamistiku kujundamisele, st struktuursete probleemide lahendamisele seadusandluse vahenditega: on arutletud töötervishoiu ja tööohutuse teemadel, korrastatud on tööaja reeglistik, samuti on kaasajastatud töölepinguseadus, pidevalt toimub õigusruumi Euroopa praktikale lähendamine jne. See võiks luua alused sotsiaalse partnerluse arenemiseks ja muuhulgas kollektiivsete lepingute sõlmimise sagenemiseks tulevikus jm struktuursete näitajate edenemiseks.

Kuid tööelu sisulised aspektidega ei tegeleta ei empiirilisel, normatiivsel ega legislatiivsel tasemel ja sellised mõistedki nagu “võimalus oma töötempot mõjutada”, “võimalus ise otsustada igapäevaste tööülesannete sisu”, “õigus tööaja algust ja lõppu määrata” jms on Eestis enamuses tundmatud kategooriad nii tööandjale kui töötajale. Kokkuvõtvalt on need mõisted hõlmatavad kontseptsiooniga “*new, flexible ways to organise work*”(vt Antila &

Ylöstalo 1999; Commission proposes... 2001; Cooper 2001; European Assistance... 2000; Green Paper 1997; Modernizing...1999; New Forms... 1999; Reconciliation... 1999 Walton 2001 jt), mille siinkirjutaja eestindab kui “paindlikud töö organiseerimise vormid”. See lähenemine on Antila ja Ylöstalo väitel juba osutunud edukaks Põhjamaades ning ulatuslik poliitiline ja empiiriline materjal tõendab, et ka Euroopa Liidus pööratakse sellele praegu väga palju tähelepanu.

Ilmselt on ka Eesti jaoks oluline neid paindliku töökorralduse põhimõtteid tundma õppida ning rakendada. See oleks kooskõlas nii senise tööpoliitika põhimõtetega (vt Sotsiaalministeerium 2002) kui programmiga Säästev Eesti 21 (2003), ning aitaks autori hinnangul saavutada 2003. kevadel ametisseastunud valitsuse koalitsioonilepingu üht põhieesmärki, suurenenud sündivust (vt nt Pinnonen 2003). Ometi ei ole veel täpsemalt määratletud, milles võiks töökorralduse paindlikkus seisneda ning kas või mil määral on need põhimõtted Eestis juba rakendamist leidnud. Paindliku töökorralduse rakendamisest sõltub samas nii ettevõtete toimetulek muutuvus keskkonnas kui ka kodanike rahulolu, aga samuti nii tööturu kui laiemalt demograafilistegi trendide edasine suund. Selles valguses on lihtne mõista, et Eesti aktiveeruva tööpoliitika üheks osaks peaks olema just tööelu kvaliteedi sisuliste aspektide probleemistik ja teiste seas paindliku töökorralduse temaatika.

Antud töö eesmärgiks ongi läbi paindlike töövormide olemuse analüüsi Eestis ja Euroopa Liidus **töötada välja konkreetsed poliitikasoovitused Eesti tööpoliitika edasiarendamiseks**. Sellele eesmärgile jõudmiseks on vaja lahendada järgmised uurimisülesanded:

- ◆ määratleda paindlike töövormide olemus ja eelised võrreldes traditsioonilise töökorraldusega;
- ◆ analüüsida paindliku töökorralduse levikut Euroopa Liidu liikmesriikides;
- ◆ analüüsida paindlike töövormide tuntust ja kasutamist Eestis.

Töö on üles ehitatud kaheosalisena: esimeses osas määratletakse paindliku töökorralduse olemus ja rakendamine Euroopa Liidus, töö teises osas aga analüüsitakse selle rakendamist Eestis.

Esimeses osas antakse kõigepealt ülevaade selle mõiste käsitlustraditsioonist ning tuuakse teoreetilised alused. Selgitatakse, millised on kummagi tööturu osapoolte huvid paindlikule töökorraldusele üle minnes, mida paindlik töökorraldus ühiskonnale tähendab ja millised on paindliku töökorralduse võimalused konkreetselt. Ühtlasi antakse ülevaade Euroopa Liidu liikmesriikide senisest kogemusest selles valdkonnas ning analüüsitakse nii riikideülese tasandi kui riigitasandi poliitilisi suundumusi. Paindlike töövormide määratlemisel tuuakse erinevate lähenemiste võrdlevale analüüsile tuginedes välja paindlike töövormide olemus. Töö- ja sotsiaalpoliitika teoreetikute, aga samuti Euroopa Liidu ametlikes dokumentides kajastatud seisukohtade alusel selgitatakse nende päevakohasust ja õhusust ühiskonna ees seisvate probleemide lahendamisel. Peamiseks kasutatavaks meetodiks on dokumentide sisuline analüüs ja teoreetiliste seisukohtade võrdlemine.

Kuivõrd tuntud on mõiste “paindlik töökorraldus” ja kui paindlik on töökorraldus Eestis, analüüsitakse töö teises osas, tuginedes erinevatele uuringutele. Valdav osa empiirilisest materjalist pärineb aastatest 2000-2002. Empiiriline osa jaguneb tervikliku lähenemise huvides omakorda sisuliselt kaheks: andmed paindliku töökorralduse teoreetilisest käsitlemisest, poliitiliste dokumentide analüüs ja hoiakuid väljendavad uuringud; ning teiseks konkreetseid töökorralduse paindlikke rakendusi käsitlevad andmed.

Analüüsi tulemuste põhjal töötatakse Euroopa kogemusele tuginedes välja konkreetsed soovitusel, mille rakendamine aitaks kaasa paindliku töökorralduse edasisele juurutamisele.

1 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE OLEMUS JA SELLE RAKENDAMINE EUROOPA LIIDUS

1.1 Paindlikkus: teoreetilised lähtekohad

1.1.1 Paindlik töökorraldus vastandusena traditsioonilisele

Tööpoliitika valdkonnas võib paindlikkust mõista kahes täiesti erinevas tähenduses: tööturu paindlikkuse mõttes või paindliku töökorralduse aspektis. Antud töö keskendub just töökorralduse paindlikkusele ning tööturu paindlikkus kui võime reageerida keskkonna makromajanduslikele muutustele (vt nt Kalleberg 2000; Eesti kohta: Paas jt 2002) jääb selle töö raames käsitlemata.

Personalijuhtimise käsiraamatud 1990. algusest ennustavad, et juba mõne aasta pärast on laiemalt levinud uudsed võimalused töökohtade kujundamiseks, nt rotatsioon, töö laiendamine, töö rikastamine, iseseisvad meeskonnad (vt Hentze jt 1990 lk 78). Ilmselt on nendel autoritel õigus olnud: paindliku töökorralduse vajadus tuli küll päevakorraks alles 1980.-1990. aastatel toimunud arengutega (vt Kalleberg 2000, lk 344-347), kuid leidis Euroopa Liidu tasandil käsitlust ja esiletõstmist juba 1994. aasta Esseni tippkohtumisel (vt näiteks viidet Leppik 2002).

Euroopa Komisjoni 1997. aasta Roheline Raamat (*Green Paper* 1997, lk 7, p 25) vastandab traditsioonilise ja uue töökorralduse, tõdedes, et paljud ettevõtted ja ametiasutused on siiski veel vana tüüpi töökorraldusega, st hierarhilise struktuuriga, kõrge spetsialiseeritusega, madala integreerituse ja tooteinnovatsiooniga, kaitsepositsioonil restruktureerimise osas ja nõudmas personali vähendatud vastutust. Sellele vastukaaluks kirjeldatakse uut, paindlikku ettevõtet kui üht väga nõudlikku töö organiseerimise põhimõtet, seda nii uue töökorralduse

juurutamise kui oskuste ja kompetentside poolest, kuivõrd uues, detsentraliseeritud ja võrgustikul põhinevas organisatsioonis täidab üks töötaja suurt hulka ülesandeid. Sellega eristuti selgelt teadusliku juhtimise põhimõtetest, millele oli iseloomulik iga ülesande jaoks eraldi töötaja.

Roheline Raamat (1997) tutvustab uue töökorralduse põhimõtteid ka konkreetsemalt. Jättes siinkohal kõrvale numbrilise ja palgapaindlikkuse ilmingud, mis töökorralduse seisukohast on teisejärgulised, toodagu ära töö sisu ja tööajakorraldust puudutavad märksõnad:

- haridus ja pidev eluaegne tööalane enesetäiendamine – võtmesõnaks on töötaja oskuste paindlikkus ja kohanemisvõime (Green Paper 1997, lk 9, p 39-40);
- uus lähenemine tööajale – tööaegala pikkuse muutmine, töötaja aastane arvestus, osajajad, paindlikud puhkusevõimalused kogu tööelu jooksul, kõikvõimalikud telekommunikatsioonivahendite abil toimivad töövormid (Green Paper 1997, lk 11, p 48-54).

Näeme, et 1997. aasta materjalides on väga olulist tähelepanu pööranud töötajate valmisolekule funktsionaalseks paindlikkuseks, st personali teadmiste ja oskuste pidevale täiendamisele ja ühe töötaja oskuste baasi laiendamisele.

Edasised käsitlused (Modernizing..., 1999, lk 4-5) toovad tähtsamate teemadena välja järgmised:

- tagada korralik väljaõpe,
- töötada välja kohased tööajasüsteemid,
- rakendada diversifitseeritust nii töösuhete vormi kui uue töökorralduse mõttes,
- kindlustada optimaalsed tingimused uuenduslike tehnoloogiate tutvustamiseks ja kasutuselevõtuks,
- edendada töötajate motiveeritust ja kohanemisvõimet kasvava osaluse kaudu,
- edendada võrdseid võimalusi.

Selgelt on siin näha, et tööaeg ja töö mitmekesine sisu ei ole töö paindlikul korraldamisel ainsad aspektid ega isegi mitte kõige tähtsamad, vaid sellega kaasneb uus lähenemine tööle ja töösuhetele üldse.

Töö ja pereelu ühitamise võimalustest kirjutavad autorid eristavad tööandjate nn peresõbralikke personalipoliitikaid (Deven jt 1999, lk 38): osa-ajaga töötamine, paindlik töökorraldus ja tööjagamise võimalus. Nende praktikate rakendamine lubab töötajal tööülesannetega toime tulla ja samal ajal paremini korraldada oma pereelu ja täita sellest tulenevaid kohustusi, nt laste kasvatamine või vanuri hooldamine. Seda jaotust lugedes tekib aga küsimus, kas tööjagamise võimalust ei tuleks käsitleda siiski paindliku töökorralduse ühe alaliigina ning paindlikku töökorraldust omakorda vaadelda ühe võimalusena peresõbralikes firmades rakendatavatest praktikatest, kõrvuti nt firmalasteaia, lastele korraldatava suvelaagri, koolialustamistoetuse jms variantidega.

Paindlikku töökorraldust tutvustavates uuemates materjalides võib juba kohata väga erinevaid lähenemisi ja liigitusi. Võib tõesti öelda, et mõisteid “paindlikkus” ja “paindlik töökorraldus” kasutatakse väga laia ulatuse tööstiilide ja hõivevõimaluste kirjeldamiseks, nii et põhimõtteliselt on paindlik kõik see, mis ei ole traditsiooniline tähtajatu töölepinguga täiskoormusega kellast kellani tegevus, nagu on kokku võetud paindlike töövormide ühes tutvustuses (What.... 2000, lk 1). Selle allika käsitluses on võimalik paindlikud töövormid jagada kolme põhitüüpi:

1. Töö asukohaga seotud paindlikkus, mis hõlmab töötamist ühest kohast teise liikudes, kodustöötamist ja töötamist telekommunikatsioonivõrgu kaudu või satelliitkontorist;
2. Tööajaga seonduv paindlikkus, mille kõige levinumad võimalused on libiseva töögraafikuga paindlik tööaeg; osa-ajaga töötamine; tööjagamine; lühendatud (õieti küll: kokkupressitud) töönaodal (i.k. *compressed working weeks*); aastane summaarne tööajaarvestus;
3. Paindlikud töölepingud, mis võib sisaldada mõnda eelnimetatud vormidest, kuid mille eripäraks on teenuste sisseostmine; agentuuride pakutava (ajutise) tööjõu kasutamine; ajutised või määratud tähtajaga lepingud; juhutööjõud.

Selline liigitus näib igati loogiline. Tööajaga seonduv paindlikkus on eelpool antud paindlikkuse liikide raames selgelt ajapaindlikkuse alla kuuluv valdkond. Töö asukohaga seotud paindlikkust saab samuti pidada pigem ajapaindlikkuse erijuhuks ja põhimõtteliselt sobibki selle väljendamiseks kõige paremini tõdemus, et töö saab tehtud “ükskõik kus ja ükskõik millal”. Kuid paindlike lepingute rakendamist tuleks töökorralduse mõttes pidada pigem isegi numbrilise paindlikkuse ilminguks, kuivõrd ilma püsivalt koosseisu laiendamata saavad ettenähtud tööd siiski tehtud ja samas on vajadusel, nt hooaja lõppedes, võimalik sellised lepingud kiiresti lõpetada või peatada. Ometi on raske määratleda, kuidas on loetletud võimalused seotud funktsionaalse paindlikkusega. Seega selle liigituse puuduseks on vähene tähelepanu töö sisu ümberkorraldamise võimalustele.

Nagu näha, on paindliku töökorralduse kontseptsioon arenenud ja täpsustunud. Olulisteks märksõnadeks on tööajaga seonduva paindlikkuse kujunemine, samuti pööratakse palju tähelepanu töötajate oskuste laiendamisele.

Regini ja Kalleberg eristavad kokkuvõtlikult nelja tüüpi paindlikkust (vt Regini 2000 lk 16-17, Kalleberg 2000 lk 347):

- 1) väline, so numbriline paindlikkus – näitab tööandja võimet määrata töötaja tööaega nt uute hõivevormide rakendamisega, või vastavalt vajadusele muuta personali suurus töötajate koondamise ja asendamise teel;
- 2) sisemine, so funktsionaalne paindlikkus – näitab, mil määral võib tööandja olemasolevat püsivat tööjõudu ühest osakonnast teise või ühelt ülesandelt teisele viia ja ametikohti vastavalt tehnoloogilistele uuendustele, inimressursi otstarbekamale kasutamisele või majanduslikule olukorrale reorganiseerida, kasutades nt tööalast rotatsiooni, multifunktsionaalsust (i. k. *multi-skilling*), täiend- ja ümberõpet, vertikaalset ja horisontaalset mobiilsust jms;
- 3) töötasupaindlikkus – näitab, kui lihtne on tööandjal tööturu või konkurentsituatsiooni muutumisel ilma kollektiivlepete või seadusandjaga kooskõlastamata töötajate palku muuta, kas siis ülespoole, motiveerides töötajaid

uusi ülesandeid võtma, või ka allapoole, eriti kui puuduvad ulatuslikud miinimumpalga kokkulepped;

- 4) tööajaga seotud paindlikkus – näitab võimalust kohandada personali suurust hooajalise või tsüklilise nõudlusega, muutes personali koosseisu asemel pigem päeva, kuu või aasta töötundide hulka, nt ületunnitöö, vahetustega töö, paindliku tööaja ja osaja või ka nädala või aastase summaarse tööajaarvestusega töökorraldusega.

Lähtudes nendeks ümberkorraldusteks vajalikest eeltingimustest, on autori arvates otstarbekas vaadelda neid nelja paindlikkuse tüüpi kahe eraldi jaotusena. Ühelt poolt töötasualane ja numbriline paindlikkus, mis seonduvad pigem paindliku tööturuga, kaasnedes pigem ühekordse, lõpliku otsusega (nt otsus töötajate arvu vähendada; palka alandada) ning millesse on sisse programmeeritud arusaam personalist kui ühest tootmisressursist, mitte aga tööandja partnerist ühiste eesmärkide taotlemisel. Pikaajaline mõlemaid pooli rahuldav töösuhe seda tüüpi paindlikkuse rakendamisel eesmärgiks ei ole, töötajale saab see pikemas perspektiivis harva kasulik olla ning tööandjale võib see sobida eelkõige kulude optimeerimiseks.

Teiselt poolt otseselt töökorraldusega seonduvad ajaline ja funktsionaalne paindlikkus, mis eeldavad nii tööandjalt kui töötajatelt tõsiseid ümberkorraldusi oma tegevuses ja üksteisega arvestamist ning kohanemist. Seepärast võib selline töö ümberkorraldamise vajadus ilmned ka rangelt reguleeritud tööturu tingimustes, kuid on ilmne, et see võib ja saab olla kasulik mõlemale poolele. Kuiigi tööaja alast paindlikkust on käsitletud ka funktsionaalse paindlikkuse ühe alaliigina, soovib Regini (2000 lk 17) siiski selgelt eristada ühest küljest töö ajaga ja teisest küljest töö sisuga seotud muudatusi, ja siin tuleb temaga kahtlemata nõus olla: tööülesannete ümberkorraldus nõuab kahtlemata palju nii tööandjalt kui ka töötajalt, samas kui tööaja ümberkorraldus on enamasti hõlpsamini teostatav.

Antud töös on otstarbekas paindliku töökorralduse mõistega hõlmata eelkõige just ajalist ja funktsionaalset paindlikkust, seevastu numbriline ja töötasupaindlikkus jäävad edasisest analüüsist välja.

1.1.2 Paindliku töökorralduse rakendamise võimalused

1998. aastal koostatud uuringuaruanne uue töökorralduse rakendustest Euroopa Liidu liikmesriikides toob välja järgmised enamlevinud praktikad (New..., 1998, lk 11-15):

- uus organisatsioonistruktuur;
- paindlikud, vähem hierarhilised töömeetodid;
- uued toimimispõhimõtted;
- uus organisatsioonikultuur;
- kasvanud investeeringud haridusse ja väljaõppesse;
- uued tulemuste mõõtmise süsteemid;
- uued tasustamissüsteemid.

Selgub, et organisatsioonid, mis olid hakanud uute töökorralduspõhimõtetega kaasa minema, kasutasid samaaegselt mitut võimalust, millest konkreetselt paindlikud töömeetodid moodustasid jällegi vaid ühe osa. Seega saab rääkida täiesti uuest terviklikust lähenemisest

Millised olid aga konkreetselt need paindliku töökorralduse võimalused, mida kasutati? Tuginedes samale uuringule (New..., 1998, lk 12):

- paindlikum tööaeg,
- erinevad töötamisvõimalused,
- töögrupid,
- töötajate varustamine mitmekesiste oskustega,

- suurem osajätööajate rakendamine,
- uued juhtimismudelid, mis tuginevad juhendamisele ja toetamisele.

Võrreldes eelmiste paindlike töökorraldusmeetodite loeteludega on siin lisaks käsitletud juhtimismudelite väljavahetamist. Kuivõrd paindlik töökorraldus toetub suuresti vastastikule usaldusele ja mitte niivõrd otsesele kontrollile, ongi kindlasti oluline adekvaatne eestvedamine ja samuti iseseisvalt toimivale töötajale vajaduse korral juhendamise ja toetuse võimaldamine.

Veel üks allikas, paindliku töökorralduse käsiraamat toob ära paindliku töökorralduse võimalused, et oma sõnul aidata organisatsioonidel planeerida ja juurutada töötajate asukohta ja/või tööaega muutvat töökorraldust (IRS Handbook 2001, lk 1). Käsiraamatus leiavad põhjalikumalt tutvustamist järgmised paindliku töökorralduse võimalused:

- 1) aasta lõikes summeeritav tööaeg;
- 2) "kokkupressitud" tööaeg;
- 3) kodune töö telekommunikatsioonikanalite vahendusel;
- 4) nn kuuma-laua-põhimõtte kontorid – lauda kasutab see, kes parajasti kontorist läbi astub (i. k. *hotdesking*);
- 5) töö jagamine;
- 6) mobiiltelefoni vahendusel töötamine (i. k. *mobile teleworking*);
- 7) eri töötajatel diferentseeritud tööaeg (i. k. *staggered hours*);
- 8) meeskonnakontorid (i. k. *team offices*);
- 9) tähtajatöö, st töö peab tähtajaks valmis olema, sõltumata, millal või kus seda tehakse (i. k. *term-time working*);
- 10) erinevad puhkeaja võimalused (i. k. *leave options*).

Võrreldes teistega on siin loetelus küll vähem süsteemsust, kuid on ära nimetatud mitmed huvitavad võimalused, mis seni veel mainimata. Peamiselt on tegemist juba varem käsitletud ajapaindlikkuse mõiste laiendamisega uute avalduste arvel, kuid senisest märksa

avaramalt on selles lähenemises käsitletud ka asukohapaindlikkust, lisades tavapärasemale telekommunikatsioonivahendite kasutamisele kuuma-laua- ja meeskonnakortori põhimõtte. Ilmselt on siin otsitud ja üldistatud tehnilisi lahendusi olukordades, kus kaugtööd rakendades on ilmnenud vajadus kasvõi aeg-ajalt silm-sidemelise kommunikatsiooni ja vahetu suhtlemise järgi.

Esitades oma analüüsi mittestandardsete töökohtade madalamast kvaliteedist võrreldes nn standardsete töödega, loetlevad autorid (Kalleberg jt 2000, lk 258) mittestandardse hõive variantidena järgmisi:

- 1) töö väljakutsel,
- 2) ajutise tööjõu agentuurid,
- 3) töö lepinguliste firmade heaks,
- 4) iseseisev tööettevõtuleping,
- 5) muu iseseisev töö,
- 6) osaajatöö tavapäraselt standardisel ametikohal.

Nendest esimesed viis on küll töökorralduse kontekstis pigem numbrilise paindlikkuse näitajad, kuid osaajaga tööd võib siiski käsitleda kui ajapaindlikkuse näidet.

Käsiraamatus "*Flexible Working in the Information Age*" (2001, lk 6) esitatakse loend paindlikest töövormidest juba täiendatud kujul:

- 1) paindlikud lepingud – töötajad värvatakse ja/või tasustatakse mitte-standardsetelt;
- 2) paindlik tööaeg – töö tehakse sellel ajal, mis tööandjale ja/või töötajale kõige paremini sobib;
- 3) paindlik töötamise koht – tööd tehakse seal, kus see on tööandjale ja/või töötajale kõige sobivam ja efektiivsem;
- 4) paindlikud tööülesanded (i. k. *flexible tasks*)– vastavalt vajadusele võib mitmekesiste oskustega (i. k. *multi-skilled*) töötaja täita erinevaid tööülesandeid.

Siia loetelusse on juba selgelt ka funktsionaalse paindlikkuse mõõde sisse programmeeritud, avaldades paindlike tööülesannete võimalusena. Sellel loetelul on aga veel üks tähtis eripära: selgelt on näha, et töö aeg ja koht valitakse kas tööandjale või töötajale või siis mõlemale sobivalt. Ei rõhutata tööandja monopoolset rolli otsese kasusaajana konkreetsest töökorraldusest ega käsitleta paindlikku graafikut ka ainult töötaja motivatsioonipaketi osana, mis teeb sellest küllaltki tervikliku liigituse.

Kuidas aga kõiki neid eri alustelt lähtuvaid loetelusid paindliku töökorralduse võimalustest üheks jaotuseks kokku võtta? Tasub tähele panna, et enamasti ei ole autorid esitanud omapoolseid definitsioone, mida iga vorm tähendab, ja see kindlasti raskendab ühese süsteemi väljatoomist. Uute töö organiseerimise vormide kohta ei saagi anda ühest definitsiooni, väidavad uuringu *New Forms of Work Organisation* autorid (New... 1998, lk 21), sest iga organisatsioon peab organisatsiooni töökorraldust, süsteemi ja oma oskusi kohandama vastavalt oma unikaalsele olukorrale.

Kuivõrd kõige komplekssem käsitlus oli toodud paindliku töökorralduse käsiraamatus (Flexible... 2001, lk 6), sobib see autori hinnangul kõige paremini defineerima paindliku töökorralduse kontseptsiooni ning võetakse antud töös ka edasise analüüsi lähtepunktiks.

1.2 Paindlik töökorraldus Euroopa Liidu liikmesriikides

1.2.1 Töö paindlikuma organiseerimise eelised Euroopa Liidu kogemuse põhjal

Euroopa Liidus on paindliku töökorralduse temaatika viimastel aastatel väga selgelt prioriteetseks muutunud, kuivõrd selles nähakse võimalust suuremaks produktiivsuseks ja majanduskasvuks, nagu ilmneb juba aasta 1994. võtmeteguritest (vt Leppik 2002).

Samuti loodetakse erinevate töövormide kohaldamisega tööturule tuua ja seal hoida muidu mitteaktiivseid, st ülalpeetavaid elanikkonnagruppe – pensioniealised, väikeste lastega emad, õpinguid jätkavad, aga ka puuetega inimesed – et tasakaalustada demograafilistest protsessidest nagu elanikkonna vananemine ja madal sündimus tulenevat survet töötava elanikkonna maksukoormusele. Väidetakse, et need kaks samaaegset demograafilist protsessi, vananemine ja muutused tööjõu koosseisus, tekitavad just parimas tööeas, so 25-50 aasta vanustele naistele ja meestele suurema vajaduse laste ja vanurite hooldamise järele (vt Deven 1999, lk 20). Et kasvanud ülesannetekoormaga toime tulla, on kahtlemata vajalik teha mingeid ümberkorraldusi, ja kuigi üheks võimaluseks on hooldusteenuste suurem pakkumine, siis teiseks võimaluseks on püüd pereelu ja tööd paremini ühildada. Paindlik töökorraldus on selgelt võtmeteguriks, mis toob emad tagasi tasulisele tööle, samuti on just naistel enam tõenäoliselt paindlik töökorraldus, eriti osaajaga ja paindliku töögraafikuga töö, selgub *Green Paper 2001* andmetel Suurbritannias läbi viidud uuringust.

Paindlikkus võib eri juhtudel seostuda kas rohkem töötajaga või rohkem tööandjaga või siis mõlemaga (What... 2000, lk 1). Kummalegi poolele väljendub kasu erinevates aspektides.

Paindlike töömeetodite käsiraamatus (*Flexible... 2001*, lk 3) on osapoolte kasu kokku võetud järgnevaga:

1. Tööandjad saavad:

- vähendada püsikulusid;
- väärtuslikku tööjõudu ligi tõmmata ja kinni hoida;
- tõsta tootlikkust;
- kohaldada olemasolevaid ressursse muutuvate vajadustega;
- parendada klienditeenindust;
- adekvaatselt reageerida turu arengutele.

2. Töötajad saavad:

- vähendada tööga seonduvat stressi;
- vähendada aega, mis kulub edasi-tagasi liikumisele;
- alandada igapäevaelu kulutusi;
- toimida autonoomsemalt;
- rahuldada paremini nii töö kui kodu esitatavaid nõudmisi.

3. Ühiskond võib:

- keskkonnasõbralikke lahendusi;
- paremaid hõivevõimalusi sotsiaalselt vähemkindlustatud gruppidele;
- rea uusi töötamisvõimalusi vähemarenenud aladel.

Paindlikest töövõimalustest saab kasu ka keskkond (selle kaudu vähendatakse reisimist, toimib paberivaba asjaajamine, tarbitakse vähem energiat) ning sotsiaalsfäär seeläbi, et võimaldab ühiskonnaelus aktiivselt osaleda ka neil, kelle ligipääs oleks muidu piiratud (ajutise või püsiva tervisekahjustuse, lapsehoidmise või vanuri hooldamise vajaduse tõttu, või siis seepärast, et lihtsalt puudub transpordiühendus.

Tööandjale võib paindlikkus anda võimaluse organiseerida tööjõudu paremas vastavuses klientide muutuvate vajadusega või nõudluse tipp- ja mõõnaperioodidega. (What... 2000, lk 1).

Uuenduslikke töömeetodeid juurutanud organisatsioonide analüüs näitas (New... 1998, lk 24), et paranes organisatsiooni üldine konkurentsivõime, seda järgmiste asjaolude arvel:

1. Ettevõtted suudavad rakerdada rohkem innovaatilisi tooteid, teenuseid ja protsesse, kuna töötajad on loovamad, osakondade vahel on parem koostöö, tegevus on paindlikum ja kulud on madalamad.
2. Tänu paranenud tootlikkusele, kõrgemale kvaliteedile, suurenenud paindlikkusele ja madalamatele kuludele on tegevustulusus tõusnud.
3. Ettevõtted suudavad paremini ellu viia struktuurseid kohandusi, kuna nad on organisatsiooniliste muudatuste vajadusest enam teadlikud ja nendeks rohkem valmis.
4. Paranenud klienditeeninduse, tõusnud toodangukvaliteedi ning uute toodete kiirema lansseerimise, aga ka paindlikuma lähenemise tulemusel on kliendirahulolu on kasvanud.
5. Pidev läbimüügi kasv.
6. Varasemad finantsprobleemid on kadunud.
7. Ettevõtted on laienenud uutele turgudele.
8. Euroopasse on meelitatud uusi investeringuid.

See loetelu sisaldab vaid positiivseid aspekte, kuivõrd nimetatud uuring käsitles just edukaid uuendusi.

Kuigi paindlikkus iseloomustab eelkõige tööandja võimalust ettevõtet vajadusel reorganiseerida, täheldab Regini (2000 lk 15), et lisaks ettevõtete soovile töölepingutingimusi destandardiseerida võib ka töötaja ise olla huvitatud tööaja või töörollide diversifitseerimisest.

Töötajale annab töö paindlik korraldus vabaduse sobitada oma töö elu teiste sfääridega. (What.... 2000, 1).

Uurimuse alusel (New... 1998, lk 25) on töö ümberkorraldustega kaasnevateks peamisteks võitudeks töötajale järgmised asjaolud:

- 1) kasvab tööga rahulolu, sest töötajal on suurem vastutus laiemal ulatusel tööülesannete täitmise eest, suurem personaalne autonoomia, ta on rohkem kaasatud otsustusprotsessi, temaga konsulteeritakse rohkem, tal on suurem kontroll oma igapäevase tegevuse üle;
- 2) paraneb töötaja personaalne konkurentsivõime, seda tänu koolitusinvesteeringutele, mis tõstavad kutseoskuste taset, laiendavad funktsionaalseid oskusi ja aitavad kujundada uusi isikuomadusi, samuti tuleb kasuks erinevate tööülesannete täitmine ja uute juhtimiskontseptsioonide (nt kvaliteedijuhtimine) rakendamine;
- 3) mitmel juhul on tänu ümberkorraldustele parandatud ettevõtte konkurentsipositsiooni ja seeläbi säilitatud töökohad, mis muidu oleksid kadunud;
- 4) turupositsiooni paranemise ja uute turgude avanemise tulemusena luuakse uusi töökohti.

Seda loetelu lugedes tekib küll küsimus, kas töötajale on uute töökohtade loomisest ja vanade säilitamisest rohkem kasu kui nt tööandjale; pigem tasuks indiviidi silmas pidades tähtsustada siiski just kaht esimest aspekti.

Nagu näha, on paindlikul töökorraldusel mitmeid olulisi eeliseid võrreldes tavapärasega, olles kohasem kaasaja muutuva majanduskeskkonna tingimustes. Kalleberg (2000, lk 350) ennustab, et vajadus funktsionaalse paindlikkuse järele kasvab tulevikus tänasega võrreldes veelgi.

Vaatamata selgetele paindliku töökorralduse eelistele esitab O'Reilly (1996, lk 567-571) siiski mõned küsimused: kas paindlik töökorraldus läbi kogu elutsükli on ikka töötaja vaba valiku küsimus, ja kas ettevõttele tähendab paindlikkus alati paranenud tootlikkust ja efektiivsust? Tema vastus on, et sellal kui osad paindliku töökorralduse võimalused vääriwad edasist julgustamist, tuleb teiste puhul teha kõik mis võimalik, et paindlikkus ei tähendaks automaatselt vähem prestiižset ja väiksemat elukvaliteeti võimaldavat töökohta.

Hansson toob ühe näitena naiste töötamise osalise tööajaga, mida on Euroopas soositud juba aastakümneid (vt Hansson 2001). Osaajaga töö puhul on tegelikult tegemist kahe erineva taktikaga:

1. Hollandi puhul on osaajaga töö propageerimine seotud püüdlusega traditsiooniliselt lastega kodus olevad naised aktiivsesse tööellu kaasata.
2. Enamikus maades on osaline tööaeg soositud siiski selleks, et kindlustada suuremale arvule inimestest töökoht, osalt ka selleks, et saada tööjõudu madalamapalgalistele ja ebatüüpilise tööajaga töökohtadele, mistõttu ongi kujunenud nii, et osaajaga tööd on tihtipeale võimalik saada üksnes madalama kvalifikatsiooniga erialadel.

Viimane aspekt on probleemiks mitmete ametigruppide puhul, saades vahelgi põhjuseks, miks muidu tublide (nais-)töötajate edutamisel kiiresti nn klaaslagi ette tuleb. Walton ja Gaskell (2001) ning Cooper (2001) toovad tõendusmaterjali sellest, et juhtide, aga arvatavasti ka tippspetsialistide puhul aktsepteeritakse osaajaga töötamist teistest märksa harvemini, kuigi ka väga vastutusrikkal täistöökojal on soovi korral võimalik edukalt rakendada nii töö jagamist kui nt kokkupressitud töönaalal.

Nii osaajatöö kui määratud tähtajaga töölepingud on enamuses Euroopa riikides rakendamist leidnud. Osaajaga töötab kõigest Euroopa Liidu töötajatest 18%, sh Hollandis 42,2% kõigest hõivatutest, üle 20% hõivatutega järgnevad Suurbritannia, Rootsi, ja Saksamaa, nimekirja lõpetavad Hispaania 8% ja Kreeka 4%. Tähtajalised lepingud on kokku 13,4% Euroopa Liidu töötajast, populaarsemad on need Hispaanias (31% kõigest hõivatutest), järgnevad Portugal ja Soome, kõige vähem on selle töövormi kasutajaid Suurbritannias (6,7%), Luksemburgis (4,4%) ja Irimaal (3,7%) (Comparative... 2002). Nendest arvudest nähtub, et riigisiselt eelistatakse kas üht või teist võimalust: nii tundub Suurbritannia töötajate poolt ajapaindlikkus parema vastuvõtu osaliseks saanud, sellal kui lepinguline paindlikkus ehk töötaja jaoks liiga suure riski võtmist tähendab, seevastu Hispaanias on selgelt eelistatud just ajutiste lepingute kasutuselevõtt. Samas Hollandis on

ka ajutiste lepingute kasutamine populaarne: 14,3% ehk üle Euroopa liidu keskmise. See ärgitab küsima, kas millegi poolest erinevad ka antud riikide vastavad poliitikad.

Hansson (2001) rõhutab ka, et osalise tööajaga töötamisest rääkides tuleb vahet teha töötajate vabatahtliku või pealesunnitud valikuga: on suur vahe selles, kas naine ei leia täiskohaga tööd või ta ei soovigi täiskohaga töötada, olgu siis põhjuseks väikesed lapsed või töö kõrvalt õppimine. Tema andmetel viitavad uurimused sellele, et mida parem on naise haridustase ja mida kõrgemalt tasustataval töökohal ta töötab, seda kiiremini peale sünnituspuhkuse lõppu ta ka tagasi tööle asub ja seda tõenäolisemalt ta jätkab täiskohaga töötamist. Teiste Euroopa Liidu maade taustal torkab silma Soome, kus naiste üldise kõrge tööhõive taustal on osajaga töötavate naiste osakaal suhteliselt väike.

Euroopa Liidus ongi võetud suund senisest selgemalt töö ja elu paremale kvaliteedile (vt nt Commission... 2001), mõistes kvaliteeti nii töötingimuste kui ka töökeskkonna ja tööturu mõttes, ning seda põhimõtet kajastavad nii liidutasandi kui riiklikud poliitikad.

1.2.2 Euroopa Liidu ja liikmesriikide poliitikad paindliku töökorralduse soodustamiseks

Viimasel aastakümnel on Euroopa Liidu juhtorganeis vastu võetud terve rida resolutsioone ja soovitusi, mille eesmärgiks on just parandada naiste olukorda tööturul ja võimaldada töö ja pereelu paremat kokkusobitamist. Hansson (2001) toob näitena Euroopa Ühenduste Nõukogu võrdsusdirektiivid, mis kehtivad kõigis liikmesriikides, on riigi seaduste suhtes ülimuslikud ja ütlevad üheselt, et naiste puhul ei tohi kokkuleppeid palgas ja töötingimustes seada sõltuvusse nende perekonnaseisust (direktiiv 76/207/EEC). Direktiivi 96/34/EEC kohaselt peab töötavatele ja õppivatele vanematele olema kindlustatud lastehoid ja võimaldatud töö- ja pereelu kokkusobitamine.

Nagu Hanssoni märgib, ei ole resolutsioonid ja soovituselised, erinevalt direktiividest, liikmesmaadele kohustuslikud, vaid soovitusliku iseloomuga. Niisiis, liikmesmaadel

soovitatakse võtta tarvitusele meetmeid, mis aitaksid muuta traditsioonilisi ettekujutusi ja eelarvamusi naiste rollist tööturul (84/6635/EEC) ja leida võimalusi, mis lubaksid nii naistel kui ka meestel tööd ja pereelu paremini kokku sobitada (92/241/EEC). Resolutsioon naiste taasasumisest tööellu (88/C333/01) toetab naisi, kes peale lapsehoolduspuhkust sooviksid taas tööle hakata (Hansson 2001).

Enamus viimastel aastatel erinevates Euroopa maades läbi viidud töö ja pereelu kokkusobitamist puudutavatest uurimustest keskenduvadki strateegiatele, mida perekonnad (naised) kasutavad, et lapse või laste kõrvalt tööd jätkata, on leidnud Hansson. Peamised suunad, milles tänastes Euroopa Liidu maades töötatakse, toob Tabel 1. Sisuliselt on pooled neist seotud tööalaste kohustuste ümbervaatumise vajadusega, sest nii soodustused tööaja osas (mis selles käsitluses sisaldab ka paindliku töökoha kontseptsiooni) kui ka erinevate puhkuste võimaldamine on olulised just majanduslikult aktiivsetele lapsevanematele (Hansson 2001).

Tabel 1 Töö ja pereelu kokkusobitamist toetavad poliitikad Euroopa Liidus.

<p style="text-align: center;">I Soodustused tööaja osas</p> <ul style="list-style-type: none"> • osaajaga töö • paindlik tööaeg • paindlik töökoht (kodus töötamise võimalused) • ametikoha jagamine • kohandatud töögraafikud, jne 	<p style="text-align: center;">II Puhkused</p> <ul style="list-style-type: none"> • rasedus- ja sünnituspuhkus • vanemapuhkus • isapuhkus • puhkus perekondlikel põhjustel • erinevad karjääri ajutise katkestamise skeemid • lapsendaja puhkus
<p style="text-align: center;">III Laste päevahoiu korraldamine</p> <ul style="list-style-type: none"> • lastetoad töökohtades • nooremate koolilaste järelvalve organiseerimine • puhkelaagrid, päevakeskused • rahaline toetus lapsehoidja palkamiseks • tuusikud 	<p style="text-align: center;">IV Täiendavad meetmed</p> <ul style="list-style-type: none"> • perede nõustamine • perekasvatus • tööalane nõustamine • töö/pere probleemide koordinaator • informatsiooni kogumine ja levitamine • koduteeninduse laiendamine (<i>homehelp services</i>) nii lastega perede kui vanemaealiste abistamiseks

Allikas: Hansson 2001

1994. aastal loodi Euroopa Komisjoni juurde ekspertide rühm *Family & Work Network*, kelle ülesandeks oli perekonna ja töö kokkusobitamist puudutava töö koordineerimine.

Hansson selgitab (2001), et kuna peresise tööjaotuse osas on direktiivide ja resolutsioonidega võimalik vähe ära teha, on perekonna ja kutsetöö kokkusobitamise poliitika põhirõhk suunatud töökohtadele, nii tuli käibele väljend “peresõbralik töökoht”, kusjuures töökoha peresõbralikkuse hindamisel¹ võetakse tavaliselt aluseks:

- töökohtade struktuur;
- uute töötajate töölevõtmise kriteeriumid;
- paindlik tööaeg;
- paindlik töökoht (sh kodustöötamise võimalused);
- informatsiooni ja kommunikatsiooni poliitika;
- töötajaskonna täiendõppe võimalused;
- perekondadele mõeldud teenused töökohas.

Erinevate konkursside ja kampaaniate eesmärk on üks – näidata, et töötajatele paremate töötingimuste loomine ja nende erivajaduste arvestamine ei too kasu mitte üksnes töötajatele vaid ka tööandjatele:

- 1) ühest küljest on tegemist tööjõu parema rakendamisega, samuti nõ inventuuriga veel kasutamata võimalustest töö paremaks korraldamiseks;
- 2) teisalt tõstab sellises konkursis osalemine, rääkimata konkursi võitmisest oluliselt ettevõtte või asutuse mainet, olles teatud mõttes tasuta reklaamiks.

¹ “Peresõbralikkuse hindamise protseduurid erinevad, tavaliselt on tegemist töötajate küsitlustega, samuti palutakse osalevate ettevõtete ja asutuste juhtidel täita teatud ankeedid, mille analüüs kokku annab pildi ühe või teise asutuse edusammudest. Auhindadeks on tavaliselt sertifikaadid või logod. Auhinnad antakse enamasti kätte suure pidulikkusega, tavaliselt seoses mõne suurema üritusega või tähtpäevaga, kaasatud on press ja vastavate ministriumite juhtivad isikud.” (Hansson 2001)

Samas tuleb mainida ka seda, et väikeste lastega naistele tööalaste soodustuste loomine ei ole sugugi igal poolt raskusteta toimunud. Nii märgib Hansson (2001), et näiteks Taani eksperdid on osutanud faktile, et laiemate tööalaste soodustuste loomine väikeste laste emadele tekitab töökohtades põlvkondadevahelisi konflikte, st vanemad töötajad tunnetavad end teatud mõttes ebavõrdses seisus olevat.

Skandinaaviamaad on suutnud riigi tasandil luua Euroopa Liidu peresõbralikema õhkkonna; selle vastandiks on Suurbritannia, mille valitsus ei soovi loobuda peremudelit, kus mees on pere toitja ja ema kasvatab kodus lapsi, seda hoolimata sellest, et tegelikult käivad inglannad juba aastaid laste kõrvalt töö. Ent sellal, kui riigi otsene toetus emadele ja peredele on suhteliselt napp, toetab Briti valitsus häälakalt peresõbralikke meetmeid firmades ning seepärast leiab just Briti ettevõtetest häid näiteid pikendatud nädalalõppude, firma lasteaedade, perele pühendatud lisapuhkepäevade jms kohta (Jõesaar 2001, b).

Kuigi peresõbraliku töökoha loomine sõltub reeglina tööandja väärtushinnangutest või siis tööturu tasakaalupunktis kujunenud töötingimuste paketest, mida töövõtjale on sobilik pakkuda, on tööandja sellise käitumise motiveerimiseks siiski vajalik mõningane poliitiline tähelepanu pööramine antud küsimusele. Euroopa Liidus on mõistetud, et seda valdkonda ei saa puhtnormatiivsel tasemel reguleerida, ja seepärast on oluline põhimõtted mitmepoolsete läbirääkimiste käigus kokku leppida. Lisaks üldist tööturgu puudutavatele kokkulepetele on sõlmitud ka sektoraalseid leppeid tööstusharude lõikes. Samas näitab 2002 aastal toimunud arengute analüüs (vt Comparative... 2003) et kollektiivlepingutega hõlmatud elanikkonna osakaal on riigiti erinev, ulatudes 9 riigis üle 70%, kuid vaadeldud kandidaatriikides jäi alla 40%. Kui Saksamaal ja Suurbritannias on see määr pidevalt alanemas, siis nt Taani puhul võib täheldada kollektiivlepingutega seotuse tõusu. Maades, kus lepinguline paindlikkus laieneb juba tähelepanuväärsele osale töötajaskonnast (nt Hispaania), usaldatakse ajutise tööjõu töötingimuste reguleerimisel rohkem turul kujunevat, kuid samas on neis maades sõlmitud ulatuslikud kollektiivlepingud valdkonna reguleerimiseks (Comparative... 2003).

Mitmed muudatused paindlikuma töökorralduse suunas on liigitatud sugupoolte võrdse kohtlemise küsimuste alla, olles suunatud peamiselt väikeste laste emadele, nt Itaalias hõlmasid 2002. aastal need eelkõige koolitust, nõustamist ja riigipoolsete algatuste tegemist, et arendada ettevõtetes lastehoiuvõimalusi ja rakendada paindlikumat tööajakorraldust, mh käivitati kaheaastane tööjagamist tutvustav projekt konkreetsetes suurettevõtetes. Nii Soomes kui ka Taanis seevastu on tähelepanu all just vanema generatsiooni parem tööturule integreerimine, mida Taanis loodetakse saavutada vastavate tingimuste loomise kaudu valitsus- ja omavalitsussektoris.

Mis puudutab tööaega, siis normtööajas 2002. aastal muudatusi ei olnud ja see oli keskmiselt 38,2 h nädalas, ulatudes 40 tunnist Kreekas 35 tunnini Prantsusmaal. Samas on just tööaeg jätkuvalt debattide teema, nii summaarse tööaja vähendamise osas nt puhkusevõimaluste suurendamise arvel (nt Taanis) kui väga teravalt just suurema paindlikkuse saavutamise eesmärgil. Edukamalt osaaega rakendavates riikides Hollandis ja Saksamaal on seadusandja tasemel määratletud töötaja õigus nõuda tööaja lühendamist (Hollandis ka pikendamist), kusjuures tööandja võib sellest põhjendatult keelduda. 2002. võeti ka Taanis vastu uus seadus osajatöö kohta, mis peaks tegema osajaga tööleasumise töötajale senisest lihtsamaks.

Väga suurt tähelepanu on Euroopa Liidus viimase kümne aasta jooksul pööratud telekommunikatsiooni vahendusel töötamisele, seda eelkõige tänu vastavate tehnoloogiliste võimaluste avardumisele ja erinevate tehniliste lahenduste väljatöötamisele. Sellega seoses sõlmiti 2002. suvel Euroopa Liidu tasandil vastavasisuline sotsiaalse partnerluse leping, mida erinevalt direktiividest ei pea rakendama riik, aga sotsiaalsed partnerid liikmesriigi tasandil (Comparative... 2003). Selle valdkonna reguleerimise võimalus üldse (ja regulatsiooni vajaduse määr) on saanud arutelu objektiks mitmeski liikmesriigis, pidades silmas nii kaugtöötajate lepingutingimusi ja otseselt töötingimusi, sh turvalisust, aga ka ettevõttes kohapeal töötajatega võrdväärset kohtlemist, samuti juurdepääsu koolitusele ja karjäärivõimalusi. Kuigi paindlikkust ühelt poolt selgelt julgustatakse, on töötajal ebakindla

töösuhte puhul ka oht jääda sekundaarsele tööturule, mistõttu pööratakse nii Liidu tasandil kui liikmesriikides tähelepanu ajutise tööjõu kasutamise reguleerimisele, eelkõige mitmepoolsete kokkulepete kaudu. Täiesti eraldi nähtusena selles kontekstis on 2002. mainitud põhiliselt ühe ettevõtja-tööandja heaks töötavate põhimõtteliselt iseseisvate töötajate sotsiaalne seisund ja garantiid, mida ei ole seadusega võimalik reguleerida (Comparative... 2003).

Ehkki Euroopa Liidu tasandil on info kogumisse ja töötlemisse, mõjude ja tagajärgede hindamisse kaasatud rohkesti ressursse ja institutsioone, on siiski leitud, et paindlikkuse ulatust ja mõjusid laiemalt on olemasolevate indikaatoritega raske mõõta, ning on asutud sobivamat süsteemi välja töötama (vt Responding... 2003).

2 PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE LEVIK EESTIS

2.1 Arusaam paindlikust töökorraldusest Eestis

2.1.1 Teoreetilised ja empiirilised käsitlused eestikeelsetes allikates

Analüüsimeks, milliseid võimalusi kasutatakse Eestis töö paindlikuks organiseerimiseks, uuritakse kõigepealt, kuidas mõistetakse töökorralduse kontekstis terminit “paindlikkus”. Tuleb kohe tõdeda, et eestikeelses kirjanduses on paindlikkus töö kontekstis seni väga vähe käsitletud leidnud.

Viite paindlikkusele leiab Raoul Üksvärava raamatust (1992 lk 338-347), kus on eraldi alapeatükk pealkirjaga “Paindlik organisatsioon”, seda peatükis “Tulevikuvaated”. Paindliku organisatsiooni näidetena toob Üksvärav teabeorganisatsiooni ja võreorganisatsiooni. Siiski ei saa tema esitatud paindliku organisatsiooni visiooniga avada paindliku töökorralduse sisu käesoleva teema mõttes.

Ruth Alas (1997, a ja b) ei ole paindlikkust käsitlenud ei eraldi juhtimiskontseptsioonina ega ka ühe alusena töö analüüsil, töökohtade kujundamisel või nt töötajate motiveerimisel. Tõsi, Alas on käsitlenud sellised mõisted nagu “õppiv organisatsioon” ja “radikaalne ümberkorraldus” (vt nt Alas 1997a, lk 27), kuid paindlikkus ei ole nende puhul Alase jaoks isegi märksõna, ja mittevastavus esineb ka teistpidi – need mõisted ei kata paindlikkuse kontseptsiooni.

Siiski, Tõnu Roolah on ettevõtte paindlikkust käsitlenud, küll eelkõige tootmistehnoloogiate mõttes, tõdedes, et nende “kasutuselevõtt võib aidata parandada ettevõtete konkurentsipositsiooni. Kõige olulisem, rahvusvahelise ettevõtte vaatenurgast, on paindliku tootmistehnoloogia võime aidata kaasa toodete kohandamisele erinevate

rahvuslike turgude tarbeks kooskõlas kohalikele oludele reageerimise vajadusega. Selle eelise olemasolu on raske üle hinnata.” (Roolaht 2000, lk 86). Kui tootmistehnoloogiaga hõlmata ka töö korralduslik külg, nt see, et uue tehnoloogia kasutuselevõtt eeldab töötajate täiendavat väljaõpet nende rakendamiseks, võib seda käsitlust pidada olemuselt vastavaks paindlikkuse mõne aspektiga – töötaja töö sisu muutmine vastavalt organisatsiooni vajadustele turu nõudmistega sammu pidada.

Oluliselt lähemal kontseptsiooni ideele on Kulno Türk (1999, lk 163-166), mainides paindlikku tööaega ja kaugtööd kui võimalusi töö mitterahaliseks hüvitamiseks, see ga osana kompensatsioonipaketist. Kuid terviklikku käsitlust paindlikust töökorraldusest see allikas ei paku.

Tartu Ülikooli psühholoogiaosakonna personalijuhtimise lühikonspekti (Nõmm 2001) ja Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna töökeskkonna õpetoolis kaugjuhtimisest koostatud kodutöö (Valler 2001) näol on samuti tegemist erialaste materjalidega ning on alust loota, et ka neis on vastav kontseptsioon terviklikumat käsitlust leidnud. Ometi leiame ka Mari Nõmme konspektist viite paindlikule töökorraldusele alajaotusest “Töö kui motivaator” (vt Nõmm 2001, lk 13-14), kus märgitakse, et “alternatiivne töökorraldus – paindlik töönaädal, paindlik tööpäev, töökohtade jagamine, liikuv töökoht” võib olla selliste faktoritega nagu “töö kujundamine”, “rotatsioon”, “töö laiendamine”, “töö rikastamine”, “osalemine”, “tulemusjuhtimine” ja “tegevusjuhtimine” samaväärselt motiveeriv. Kõigi nende mõistete käsitlemine samas loetelus näitab autori teatud süsteemitust või ebajärjekindlust, sest nende ulatus on erinev. Selles lähenemises on ka selgelt näha, et paindlikku töökorraldust (Nõmm kasutab terminit “alternatiivne töökorraldus”) käsitletakse millenagi, millest just eelkõige töötaja kasu saab, kuid tööandja aspektist ei räägita. Samuti on põhitähelepanu all ajapaindlikkus ja mitte niivõrd funktsionaalne paindlikkus, kuigi Nõmm on mõnevõrra käsitlenud ka funktsionaalset paindlikkust – nt rotatsiooni nägi Regini (Regini 2000, lk 16) just ühe võimalusena ilmutada funktsionaalset paindlikkust.

Valler tõdeb sissejuhatuseks (2001, lk 3): “Üha enam soovitakse, et töökeskkond oleks paindlikum, liikuvam, kohandatavam. Ise otsustada, kus, millal ja kuidas töötada - tänu arvutile ei olegi see kontoritöö puhul enam utoopia. Käesolevas töös käsitletaksegi üht aja jooksul üha enam populaarsust võitvat töövormi – kaugtööd.” Siin saab paindlikkuse sünonüümiks ühest küljest mobiilsus (töökeskkonna liikuvus ja kohandatavus) ja teisest küljest autonoomia (otsustusvabadus), mida nähakse kõige paremini avalduvat kaugtöös. Jällegi on lähtunud peamiselt töötaja positsioonilt ning tähelepanuta jääb see, kas selline töökorraldus ka tööandjale kasulik on.

Sotsiaalministeeriumi esindaja L. Leppiku artiklis “Säästev sotsiaalne areng” kogumikus Agenda 21 (Leppik 2002) refereeritakse tööhõive kontekstis Euroopa Liidu Esseni tippkohtumisel 1994 sõnastatud viit võtmevaldkonda, millest tööhõive areng sõltub. Viie valdkonna seas teisel kohal on “majanduskasvu tööjõuintensiivsuse tõstmine”, mille ühe tingimusena on nimetatud “paindlikum töökorraldus (sh osalise tööajaga töötamise takistuste kõrvaldamine), mis rahuldaks nii töötajate soove kui tööandjate poolseid konkurentsitingimusi” (vt Leppik 2002, lk 3). Eesti Vabariigi sotsiaalministeeriumi tasemel on seega teadvustatud, et paindlik töökorraldus saab rahuldada nii töötajate soove kui tööandjate vajadusi ja seeläbi viia majanduskasvule.

Leidub siiski ka üks institutsionaalsel tasemel tunnustust leidnud kaugtöö termin (Sotsiaalministeerium 2002): kaugtöö on töötamine väljaspool tööandja tavapäraseid tööruume (kas kodus või kaugbüroos), olles samal ajal tööandjaga ühenduses kaasaegsete infotehnoloogia ja telekommunikatsioonivahenditega. Kõnealuse uuringu meetodika väljatöötajad mõnavad, et tegemist on range määratlusega, mis küll välistab vanemad traditsioonilised kaugtöö vormid (uurimistööd, tõlketööd jms), kui töötajal pole tööandjaga samaaegset sidet, kuid vastasel juhul olnuks terminoloogiline ja analüütiline segadus suurem.

Ei saa niisiis väita, nagu oleks paindliku töökorralduse mõiste eesti keeleruumis täiesti tundmatu. Lisaks kohtab aeg-ajalt ajakirjanduse vahendusel töökorralduse paindlikkusele

viitavaid fraase (nt “mobiilne kontor”, “kodustöötamine”, “töö vahetustega või osaajaga, sobib üliõpilasele” või “pärast lapse sündi asusin tööle väiksema koormusega”, jne). Ent selliste sõnaühendite juures ei viita miski, et tegemist on täiesti uue ja eraldiseisva lähenemisega tööle ja töötegemisele.

See terminoloogiline segadus viitab, et teatud mõistete tasemel eestikeelne diskursus küll esineb, aga ühtses sisus ei ole asjatundjad veel kokku leppida jõudnud. Kuivõrd eestikeelsetes allikates terviklik teoreetiline käsitlus paindlikust töökorraldusest puudub, on otstarbekas olemasolevaid empiirilisi materjale süstematiseerides tugineda juba analüüsitud teoreetiliste lähenemistele, mille põhjal selgus, et põhimõtteliselt saab eristada nelja paindliku töökorralduse põhitüüpi:

- 1) paindlik tööaeg;
- 2) paindlik töökoht;
- 3) paindlikud lepingud;
- 4) paindlikud tööülesanded.

Kõigi nende paindlikkuse põhimõtteliste tüüpide raames on võimalik juurutada mitut erineva sisu ja iseloomuga töökorraldust.

Soovides selle põhjal teada, kas ja kuivõrd levinud on paindlik töökorraldus Eestis, seisab uurija küsimuse ees, millistele andmetele toetuda. Esimene loogiline valik oleks uurida Statistikaameti andmeid. Ent nende võimalus olukorra kirjeldamisel on piiratud. Statistikaameti kodulehelt saab paindlikkust uurides Eesti tööjõu kohta järgmisi andmeid:

- 1) paindlike lepingute kohta saab teavet statistikast “hõivatud hõivestaatuse järgi” (hõivatud jaotatakse palgatöötajateks, palgatöötajatega ettevõtjateks, üksikettevõtjateks ja palgata peretöötajateks);
- 2) ajapaindlikkusest räägib mõnevõrra alajaotus “hõivatud täis- ja osaajaga töötamise järgi” (eristatakse täisajaga töötajad, osaajaga töötajad ja viimaste hulgas vaeghõivatud);

- 3) aja- või kohapaindliku töökorralduse (vähesest) rakendamisest annab osaliselt tunnistust ka andmerida “mitteaktiivsed mitteaktiivsuse põhjuse järgi” (eristatakse järgmisi põhjuseid: pensioniealisus, õppimine või täiendõppel osalemine, laste või teiste pereliikmete eest hoolitsemine, haigus või invaliidsus, heitunud isikud, muud põhjused)
- 4) täiendavaks allikaks nt ajapaindlikkuse kohta info kogumisel on kahtlemata eraldi avaldatav ajakasutuse statistika, mille põhjal saab ka näha, kui suure osa oma ajast inimesed üldse tööle kulutavad, kas see ületab nädala tavalist tööajanormi või jääb sellele alla.

Seega saab Statistikaametilt väga üldiseid andmeid paindliku ajakasutuse ja lepingulisuse kohta, kuid spetsiifilisemat teavet Statistikaameti vahendusel leida ei ole.

Seepärast tuleb pöörduda erinevate institutsioonide läbiviidud uuringute poole, millest saab olukorda kirjeldavaid ja kohati ka analüüsivaid andmeid.

Töökorralduse kontekstis on peamisteks allikateks:

- Muutused väärtushinnangutes aastail 1990-1999 (Saar Poll 2001)
- NORBALT Elutingimuste uuring Eestis 1999. aastal (Marksoo 2001)
- *Working Life Barometer in the Baltic Countries 1999* (Antila & Ylöstalo 1999)
- Pere toetavad poliitikad Eestis (Malvet ja Niit 2000)
- Naine, perekond ja töö (Hansson 2001)
- Peresõbralike firmade TOP 2001 (Jõesaar 2001, Oll 2001 ja Pulver 2001)
- Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele (Sotsiaalministeerium 2002)

Loetletud uuringutest on võimalik saada töökorralduse paindlikkuse kohta järgmist informatsiooni.

Väärtushinnangute uuring (Saar Poll 2001) näitab, mida töötajad töölt ootavad; siit ilmneb, kas põhirõhk on töö sisulistel või töösuhte välistel aspektidel.

Ülevaate tööandjate hoiakutest annab Äripäeva tellimusel läbiviidud konkurss ettevõtete peresõbralikkusest. Selle põhjal Tartu Ülikooli psühholoogiaosakonna kaasabil valminud Peresõbralike firmade TOP 2001 (vt nt Pulver 2001) ja Ariko MG poolt koostatud TOP 2002 (vt nt Petti 2002) ning rida teemat käsitlevaid artikleid ja analüüse (Jõesaar 2001, Oll 2001, Tosso 2002, Onoper 2002, Kriis 2002, Elenurm 2002) annavad teada, millised on Eesti ettevõtetes peresõbralike praktikate levik. Selle põhjal on võimalik hinnata, milline on tööandjate arusaam paindliku töökorralduse rakendamisest ja kuivõrd haakub see nt Hanssoni uuringu (2001) põhjal selgunud töötajate vajadustega.

NORBALT Elutingimuste uuring Eestis 1999. aastal (Marksoo 2001) uurib muuhulgas ka töötingimusi. Paindliku töökorralduse aspektist saab sellest andmeid ajapaindlikkuse kohta (milline on töögraafik, kas töötajal on oma töökohal võimalus otsustada igapäevaste tööülesannete üle) ning osaliselt ka funktsionaalse paindlikkuse kohta (see, kas töötajal on võimalik saada vajalikku väljaõpet ja toetust oma otseselt ülemuselt, näitab paljuski organisatsiooni valmidust uuendustega kohanduda).

Working Life Barometer in the Baltic Countries 1999 (Antila & Ylöstalo 1999) on keskendunud tööelu kvaliteedi määratlemisele. Antila ja Ylöstalo eristavad tööelu kvaliteeti analüüsides kaht tüüpi tegureid:

- 1) tööelu väline raamistik, mis tegeleb eelkõige struktuursete küsimustega nagu ametiühingusse kuulumise määr, tööaja ja töötasuga seonduv; ning
- 2) tööelu sisulised aspektid, nt konfliktide olemasolu, stressifaktorid, töötulemused ja otsese juhi poolne toetus nende saavutamiseks, aga samuti ülesannete autonoomsus ja tööga rahulolu.

See uuring annab ülevaate töökorralduse paindlikkusest nii töölepingute, tööaja kui ka sisu mõttes, peatudes sellistel aspektidel nagu kirjalike vm lepingute olemasolu, osaaja ja

ületunnitöö kasutamine, võimalus oma töötempot mõjutada ja saada toetust otseselt ülemuselt, võimalus rakendada töös oma kutseoskusi.

Pere toetavad poliitikad Eestis (Malvet ja Niit 2000) on küll eelkõige ülevaade poliitikest, kuid sisaldab ka soovitusi ja põhimõtteid. On oluline, et pere toetavate poliitikatena nimetatakse vanemapuhkuse ja soodustatud tööaja võimaluste loomist ja laste päevahoiusüsteemi reguleerimist, st tegelikult räägitakse paindliku töökorralduse vajalikkusest ja seostatakse töötingimused pere vajadustega.

Rahvastikuministri tellimusel Leeni Hanssoni poolt Tallinna väikeste laste emade hulgas läbiviidud uuring (Hansson 2001) valgustab lähemalt, kuidas just paindliku ajakasutuse võimaldamine soosib töö- ja pereelu ühitamist, milline on selle rakendamise ulatus praegu ja millised oleksid soovitusel ja ettepanekud edasiseks.

Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele (Sotsiaalministeerium 2002) annab väga põhjaliku ülevaate eelkõige koha-, aga ka ajapaindlikkusest. Väga positiivne on ka see, et tegemist on riigi tellimusel valminud uuringuga.

Nagu nende uuringuaruannete pealkirjadestki nähtub, käsitletakse töövaldkonda neis peamiselt just töötaja ja vähem tööandja seisukohast. See viitab, et olemasolev teave on suunatud töötajate huvide teadvustamisele, mis on hästi kooskõlas eestikeelsete allikate käsitlusega paindlikkusest kui ühest motivatsioonivahendist (vt Türk 1999 lk 163-165 ja Nõmm 2001, lk 13-14). Kuid see ei haaku Regini lähenemisega, mille kohaselt paindlikkust nähakse kui organisatsiooni võimet kasutada olemasolevaid ressursse (masinaid ja inimesi) erinevates kombinatsioonides, et paremini kohaneda turu muutunud vajadustega (Regini 2000, lk 15). See võib osutada nii vajadusele olukorda tööandjatele selgitada kui ka vajadusele olemasolevat olukorda täiendavalt uurida just tööandjast ja tema huvidest lähtuvalt.

Olemasolevate uuringute fookuses on enam aja- ja kohapaindlikkuse küsimused, sellal kui funktsionaalset paindlikkust vaadeldakse väga põgusalt, eelkõige tööelu kvaliteeti, täiendõppevõimaksi ja töötaja autonoomsust silmas pidades. Paindliku iseloomuga töösuhet käsitletakse kõige enam ajakirjanduse veergudel, sedagi valdavalt maksustamise ja sotsiaalse turvalisuse aspektist. Meeldiva erandina on majandusajaleht Äripäev kujunenud oma ettevõtte kogemuste põhjal koostatud raamatu (Einama 2002) väljaandmise ning vastava rubriigi käivitamisega kaugtöö populariseerijaks, rõhutades aga samuti peamiselt asukoha ja ajapaindlikkuse eeliseid. Just kaugtöö süsteemne rakendamine Äripäeva Kirjastuses hinnati Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu poolt Parimaks Personaliprojektiks 2001 (PARE 2002), kusjuures esile tõsteti innovaatsilisuse ja süsteemsuse kõrval fakti, et projekti tulemusel tõusis töö efektiivsus ja töötajate rahulolu ilma kulude kasvuta. Enese positiivse kogemusega on ehk ka seletatav ajalehe tänuväärne huvi ja valmidus teemat paindlikust töökorraldusest päevakorras hoida.

2.1.2 Tööturu osapoolte hoiakud seoses paindliku töökorralduse rakendamisega

Antud töös käsitletakse paindlikkuse nelja alaliigi – aja-, koha-, funktsionaalne- ja töösuhete paindlikkus – rakendumist, tuginedes eelnevalt tutvustatud uurimuste andmetele. Siinkohal tuleb siiski kohe tõdeda, et vajalik oleks ka vähemkäsitletud teemade uurimiseks avamine ja samuti juba analüüsitud probleemide edasine uurimine.

See, kas ja kuidas Eestis uut töökorraldust rakendatakse, sõltub suuresti töötajate ja tööandjate väärtushinnangutest ning kolmanda osapoole, riigi seisukohti kajastab valdkonna õiguslik regulatsioon.

Analüüs väärtushinnangute muutumisest 1990.-1999. (Saar Poll 2001) näitas, et töö on muutunud postsotsialistlike riikide elanikele tähtsamaks kui varem ja sellega seoses on muutunud ka ootused tööle. Töö on olemuselt muutunud instrumentaalsemaks, sellesse suhtutakse rohkem kui rahateenimisvõimalusse. Nendele üldistele arengutendentsidele on

lisandunud soolise proteksionismi oluline vähenemine (vt Saar Poll 2001), millega haakub ka inimeste valik olukorras, kus majanduslik olukord võimaldaks töötamise lõpetada (Hansson 2000, vt Tabel 2).

Tabel 2 Valikud olukorras, kui majanduslik olukord võimaldaks töötamise lõpetada, 18-50 a elanikkond.

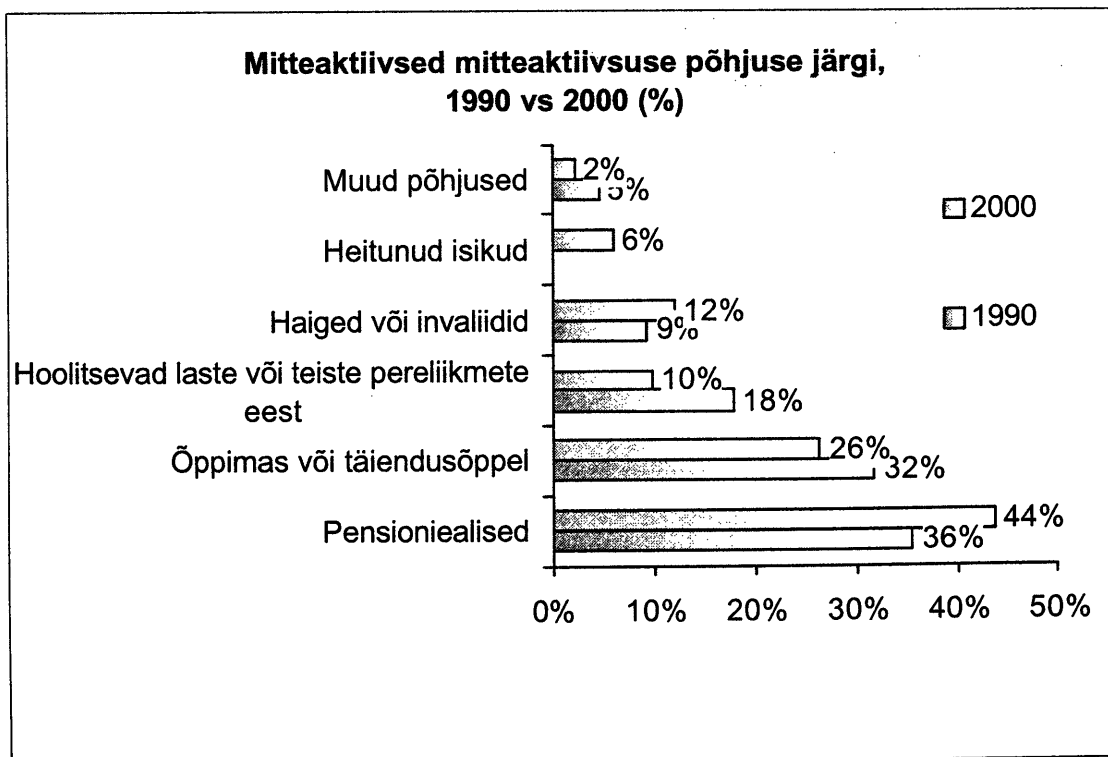
Valikud	Mehed		Naised	
	Eelkooliealiste lastega	Kooliealiste lastega	Eelkooliealiste lastega	Kooliealiste lastega
Jätkaks tööd täiskohaga	31%	35%	20%	26%
Jätkaks osalise tööajaga	45%	41%	64%	55%
ST JÄTKAKS TÖÖD	76%	76%	84%	81%
Jääks koju, et teisi abistada	3%	4%	5%	8%
Jääks koju, et teha midagi meelepärast	21%	20%	11%	11%
ST JÄÄKS MITTEAKTIIVSEKS	24%	24%	16%	19%

Allikas: Hansson 2000

Tavaelulised ja traditsioonilised uskumused kinnitavad sageli mudelit naistest kui koduhoidjaist ja lastekasvatajaist, samas kui mehi näidatakse tööle ja ühiskonnale, st väljapoole kodu pühendunutena. Nagu aga ilmekalt näitab Tabel 2, siis isegi lapsevanematest, sh eelkooliealiste laste vanematest tegelikult märksa vähem naisi kui mehi otsustaks jääda mitteaktiivseks ja pigem naised kui mehed eelistaksid töötada edasi ka siis, kui majanduslik olukord võimaldaks sellest loobuda.

Hansson (2001) on leidnud, et enamik Eesti naistest, sh ka väikeste lastega naistest töötasid täiskohaga (80–83%) ja kui, siis on osalisele töökoormusele mindud ennekõike tööandja tahtel. Vastates küsimusele “*Juhul, kui majanduslik olukord võimaldaks Teil töölkäimist lõpetada, mida teeksite?*”, jagunesid naised hoiakult kolme gruppi: kõige rohkem oli neid, kes materiaalse kindlustatuse korral töötaksid osalise tööajaga, iga kolmas-viies töötaks täie

koormusega, seevastu iga kuues-seitsmes eelistaks hoopiski koduseks jääda. Oluline muutus seisnes selles, et kui 1993. aastal oleks materiaalse heaolu tingimustes koju jäänud kolmandik (34%) väikeste lastega naistest, siis 1998. aastal oli taoliselt vastanute osakaal langenud kahekordselt (16%), kusjuures 1998. aasta küsitlusandmetel oli kojujäämissoovi põhjenduseks 5%-l teiste inimeste aitamine ja 11% soov jääda koju, et teha seda, mis meeldib (Hansson 2001). Üldjoontes Hanssoni tulemustega sama tendentsi näitavad ka Statistikaameti andmed mitteaktiivsuse põhjuste kohta (Joonis 1), mille järgi on nende osakaal, kes on mitteaktiivsuses vajadusest hoolitseda laste või teiste pereliikmete eest, vähenenud: kui varem oli neid pea viiendik, siis nüüd veel vaid kümnendik kõigist mitteaktiivsetest.



Joonis 1 Mitteaktiivsed mitteaktiivsuse põhjuse järgi, 1990 vs 2000. Allikas: Tööjõuuuring (1989 – 1996: 15–69-aastased; 1997 – 2001: 15–74-aastased)

Niisiis on selge, et naised on muutunud teadlikumaks oma kohast tööturul, nendeigi jaoks on töötamine täiesti omaette väärtuseks, mida laste kasvatamine ja pereelu ei asenda, aga

täiendavad. Kuidas saaks aga ühiskond naisel aidata paremini tööd ja pereelu ühitada? Aastal 2001. Tallinna väikeste laste emade seas läbi viidud küsitlusest (vt Hansson 2001) järeldub, et firmade perepoliitika peaks soodustama laste kasvatamist töö kõrvalt. Töökoormusega seonduvatest probleemidest tõsteti esile pikad tööpäevad ja ületunnid, ebasobiv tööaeg või -graafik (ka vahetustega ja öötöö) ja kõige valdavam oli üldine ajapuudus: suures osas nii pikkade tööpäevadega, ületunnitööga kui ebasobiva töögraafikuga (vahetustega, töö ainult õhtutundidel jms) seonduvale ajapuudusele viidati kokku ligemale kolmes neljandikus vastustest.

Uurimuses osalenud ja antud küsimusele vastanud naised pidasid kõige olulisemaks muutmist vajavaks aspektiks:

- võimalust töötada paindlikuma töögraafikuga - 55%;
- koduste tööde võrdsemat jaotamist - 19%;
- tööandja mõistvat suhtumist - 11%;
- lasteaedade töö paindlikumaks muutmist - 9%;
- rahalist toetust lapsehoidja palkamiseks kui last mingil põhjusel ei ole võimalik lasteaeda panna - 7 %.

Niisiis, just tööandja mõistvat suhtumist ja valmidust rakendada paindlikumat töögraafikut ootab töötaja kõige enam. Kuigi erinevatesse sotsiaalsetesse gruppidesse kuuluvad naised näevad probleeme oma nurga alt, on paindlikuma töögraafiku vajadus oluline kõigile.

Tööandjatel oodatakse:

1. Paindlikuma töögraafiku võimaldamist väikeste laste emadele;
2. Teatud perioodiks kodustöötamise võimaluse loomist (erialadel, kus see on võimalik);
3. Asutuste juures, kus töötab palju naisi, soovitakse näha lastetubasid, kus lapsed saaksid olla juhul kui ema töögraafik ei kattu lasteaia lahtioleku ajaga või on tekkinud muid ootamatuid probleeme (näiteks lapsehoidja ootamatu haigestumine);

4. Soovitakse ka näha rohkem pereüritusi - koosviibimisi, väljasõite, jms kus lastega pered omavahel suhelda saaksid.

Arvestades, et tegemist oli vastustega lahtisele küsimusele, võib öelda, et naised teavad üsna hästi, mida nad tahavad – ja suur osa nende soovidest oleks lahendatav just paindliku töökorralduse rakendamisega.

Niisiis võib resümeerida, et paindlik töökorraldus on üks võimalus, kuidas paremini kaasa aidata naiste soovile tööd ja pereelu ühitada. Selleks on aga vajalik eelkõige tööandjate teadlikkus ja valmisolek selle rakendamiseks. Majandusleht Äripäev on 2001. ja 2002. aastal korraldanud konkursi Eesti peresõbralikemate firmade väljaselgitamiseks (vt lähemalt Pulver 2001 ja Tosso 2002).

Milliseid aspekte ettevõtete peresõbralikkusest esile tõsteti? Kõige enam pakuvad end peresõbralikuks hindavad firmad väikelastega töötajatele osalise tööajaga tööd (39% firmadest), kõige vähem osalist töötamist kodus (10% firmadest). Lapse esimesse klassi minekut märgib ära vaid 21,1% firmadest. Rahalist toetust lapsehoolduspuhkuse ajal peaaegu ei maksta – seda teeb alla 4% firmadest. Lapse toitmist töö ajal võimaldab 20,5% firmadest – ehk võib järeldada, et enamik noori emasid ei saa last töö ajal toitmas käia. Erisoodustuste osas pole ühtegi firmat, kellel oleks oma lasteaed või laste mängutuba. Samas pakub 24,7% firmadest toetust laste/perede sportimisele ja harrastustele. Kõige levinum meelespidamise vorm on jõulupeo korraldamine (91,1%) ja töötajate lastele jõulupakkide tegemine (83,2%).

Nagu need numbridki näitavad, ei ole tavalisel Eesti firmal peresõbralikkusest kui ühest selgest argumendist paindliku töökorralduse kasuks just väga selget arusaama. Kui peresõbralikkuse peamine avaldus on jõulupeo korraldamine, kuid osaajaga töötamist (so paindlikku tööaega) võimaldab emadele alla poole firmadest ning täistöökoormusega ja osaliselt kodustöötamist (st paindlikku töö kohta) vaid 10%, siis ei saa ka rääkida oma töötajate laste väärtustamisest.

Nimetatud uurimuse põhjal on leitud, et kõige peresõbralikumaid firmasid iseloomustab (Oll 2001):

- **Rahalised toetused perekondlike sündmuste ja tähtpäevade puhul:** Rahalised toetused firma töötajatele: sünnipäev/juubel (96,8%), lapse sünd (80,6%), töötaja lapse esimesse klassi minek (48,4%), abiellumine (74,2%), isade/emadepäev ja naistepäev (64,5%).
- **Pereliikmed saavad osaleda firma üritustel:** 96,8% firmadest saavad pereliikmed osaleda peaaegu kõikidel või osadel firma üritustel.
- **Soodustused väikelastega emadele/isadele:** Võimaldatakse töötada osalise tööajaga (80,6%), kodus (22,6%) või valida vahetust (35,4%), noortel emadel võimaldatakse käia töölt ära last toitmas (45,1%).

Näeme tõesti, et võib täheldada mõningat erinevust nõ keskmise ettevõtte ja peresõbraliku ettevõtte vahel, seda eriti just paindlikku töökorraldust puudutavates aspektides: võimalus töötada osalise tööajaga või kodus ja valida vahetust, samuti võimalus last toita, mida kõik oma töötajate peredest rohkem hoolivad ettevõtted oma töötajatele lubasid.

Samas selgub, et eraisikuile-lapsevanemaile suunatud ajakiri rõhutab paindliku töökorralduse aspekte märksa süsteemsemalt kui ettevõtjatele suunatud Äripäev: tähelepanu pööratakse nii numbrilisele, palga- kui asukohapaindlikkusele. Ajakirja Pere ja Kodu analüüs sama uuringu tulemustest (vt Jõesaar 2001, a) ongi Äripäeva pigem firmakeskest lähenemisest (Oll 2001) mõneti kriitilisem, sõnades ühemõtteliselt, et peresõbraliku ettevõtte konkursil selgus, kui vähe meie tööandjad inimeste eraelust lugu peavad, sest kui küsitlus hõlmanuks vaid otseselt peredele suunatud toetusi (väikelaste emade toetamine, firmade lasteaiad, töötaja paindlik planeerimine, toetused lapse sünni ja koolimineku puhul, pikema puhkuse võimaldamine), jäänuks suur osa küsitletud firmadest nullringi.

Järelikult ei saa Eesti tööandjaid pidada eriti teadlikuks paindlikust töökorraldusest ning tuleb tunnistada, et töötaja pereelu toetamisele tähelepanu pigem ei pöörata, ehkki töötajad

ise on paindlikust töökorraldusest huvitatud. Ilmselt tuleb siin otsida võimalusi, kuidas seda valdkonda normeerida, ja üheks teeks on kahtlemata õiguslik regulatsioon peresõbraliku seadusandluse kaudu. Jõesaar (2001, b) märgib, et seadusi, mida laste sündides uue pilguga üle vaadata, on palju: seadused, mis reguleerivad emaduse kaitset (rasedus- ja sünnituspuhkuse saamise võimalusi), peretoetuste maksmist, lapsehooldus- ja vanemapuhkust, töösuhteid, tööaega ja –korraldust.

Juristid ja ametnikud leiavad, et Eesti seadused arvestavad üldiselt päris hästi lastevanemate vajadusega töö- ja pereelu ühitada, probleemiks on nende seaduste järgimine, sageli ka mõistva suhtumise puudumine töötavatesse vanematesse (vt Jõesaar 2001, b). Kuigi Eesti tööseadused praegu küllalt peresõbralikud, on suuri probleeme nende täitmisega, ja seda kahel põhjusel: inimesed ise on teinekord valmis raha pärast üle töötama, ja teisalt rikuvad tööandjad väga tihti seadusi, oma töötajatest ja nende heaolust hoolitakse vähe. Jurist tuletab meelde, et seadus kehtestab ju enamasti miinimumnõuded ning tööandjad saavad ühepoolselt või kollektiivlepinguid sõlmides oma inimestele luua tunduvalt soodsamaid ja peresõbralikumaid tingimusi.

Vanemate ja laste heaolu toetamist reguleerib Eestis perepoliitika, mille raames rakendatakse kõiki traditsioonilisi perepoliitilisi meetmeid (vt Malvet & Niit 2000):

- perede toetamine rahaga;
- perede hõlmamine sotsiaalkindlustusega;
- vanemapuhkuse ja soodustatud tööaja võimaluste loomine;
- laste päevahoiusüsteemi reguleerimine;
- nõustamissüsteemi toetamine.

Nendest meetmetest on töö kontekstis oluline soodustatud tööaja võimalus. Soodustatud tööajast rääkides analüüsivad autorid Eesti seadusandlust ja toovad esile selle peresõbralikumaid sätteid. Ometi leiavad Malvet ja Niit, et märksa suuremaid garantiisid võiks iga-aastaste regulaarsete puhkuste ajakava koostamisel anda ka vanemaid kui 3-

aastaseid lapsi kasvatavatele inimestele ning märgivad, et laste kasvatamise seisukohalt on oluline ka tööaja veelgi paindlikum reguleerimine (vt Malvet & Niit 2000).

Kuid mitte ainult pereelu ja töölkäimist ei soovita paindliku töökorralduse abil ühitada. Eestis kehtib ametlikult seisukoht, et vanuritel peab olema võimalik osaleda ühiskonnaelus: mida rohkem on ühiskonnas endaga toime tulevaid eakaid inimesi, seda vähem lähivad vanurid riigile maksma, ja seepärast on oluline püüda eakate toimetulekuvõimet toetada – kulutused, mis tehakse vanurite integreerimiseks ühiskonda, on kogu ühiskonnale kasulikud investeeringud, seisab Eesti vanuripoliitika alustes (Sotsiaalministeerium 1999). Eriti oluliseks peetakse töövõimeliste pensionäride suhtarvu suurendamist ja leitakse, et selleks tuleb soodustada pensionieas töötamist ning luua tingimused paindlikuks üleminekuks tööperioodist pensionipõlve, sh kasutades osalist tööaega, ümberõppe võimalusi, tööõuete muutmist jne (Sotsiaalministeerium 1999).

Võib resümeerida, et ehkki töötajad on paindlikumast töökorraldusest huvitatud, ei oska tööandjad näha selle rakendamises võimalust töötajate täiendavaks motiveerimiseks läbi töö ja pereelu ühitamisele kaasaaitamise. Seadusandja käsitleb seda tervikuna siiski laiemalt kui võimalust lapsed töö kõrvalt väiksema vaevaga suureks kasvatada, nähes paindlikku töökorraldust ühe vahendina mitteaktiivsete tööturule toomisel.

2.2 Paindliku töökorralduse rakendamine Eestis

2.2.1 Numbriline ja funktsionaalne paindlikkus

Numbriline paindlikkus ehk paindlikud lepingud

Paindlike lepingutena käsitletakse seda, kui töötajad värvatakse ja/või tasustatakse mitte-standardiselt (Flexible..., 2001). Regini ja Kallebergi põhjal (vt Regini 2000 lk 16-17, Kalleberg 2000 lk 347) võib öelda, et uute hõivevormide rakendamine näitab tööandja võimet muuta operatiivselt personali suurust vastavalt ettevõtte vajadustele, hooajale või turu nõudluse tõusudele- langustele.

Sellistele määratlustele vastab kõige paremini see, kui tööandja rakendab töölepingute asemel nt tööettevõtulepinguid, või juurutab *outsourcing*-põhimõtet, st sellel asemel, et värvata statsionaarset personali ettevõtte toimimiseks vajalike põhi- või ka tugifunktsioonide täitmiseks, ostab ettevõtte need teenused sisse kas füüsilisest või juriidilisest isikust ettevõtjalt.

Teenuste sisseostmise kohta on raske leida statistikat või uurimusi. Selle praktika levikust räägib juba ainuüksi fakt, et Eestis on viimase kümne aasta jooksul tegevust alustanud arvukalt mitmesuguseid äriturul tegutsevaid ja ettevõtetele teenust pakkuvaid ettevõtteid, nt personalivahendus- ja raamatupidamis-, aga ka koristus- ja turva- ning valveteenuste firmasid. Sageli eelistatakse lisaks koristajale ja raamatupidajale jätta värbamata ka jurist, sest kalli tööjõu pidevalt palgalhoidmise asemel on otstarbekam osta ka juriidilist teenust sisse advokaadibüroolt vastavalt vajaduse ilmnemisele. Ka juhtimiskonsultatsioone pakkuvatele ettevõtetele on turg olemas, nii nagu ka konsulentidele, kes töötavad riigi poolt loodud maakondi hõlmava nõuandevõrgustiku raames. Ilmselt on veelgi näiteid spetsiifilistest valdkondadest, mainitagu siin nt logistikat (veondus-, tolli- ja

ladustamisteenused) ning turundust (vähesed ettevõtted töötavad oma maine- ja turunduskampaaniad välja ainult oma spetsialistidele tuginedes, nõu pakutakse nii turundusürituste kui sihtgrupi määratlemise alal, jne). Tasub meenutada, et alles 1997. aastal tutvustati teenuste *outsourcingut* kui uut juhtimisvõtet Personalitöö Arendamise Ühingu (PARE) konverentsil personalitöö korraldajatele.

Teatud infot annab siiski nt konkreetse valdkonna ettevõtete arv, nt Eesti Ettevõtete telefonikataloogi (www.ee.ee) ainuüksi tegevusala “teenindus” kolmekümnest alavaldkonnast on praktiliselt pooled selgelt äritarbijale suunatud (vt Tabel 3 ; “+” märgib valdkonna äritarbijale orienteeritust autori hinnangul).

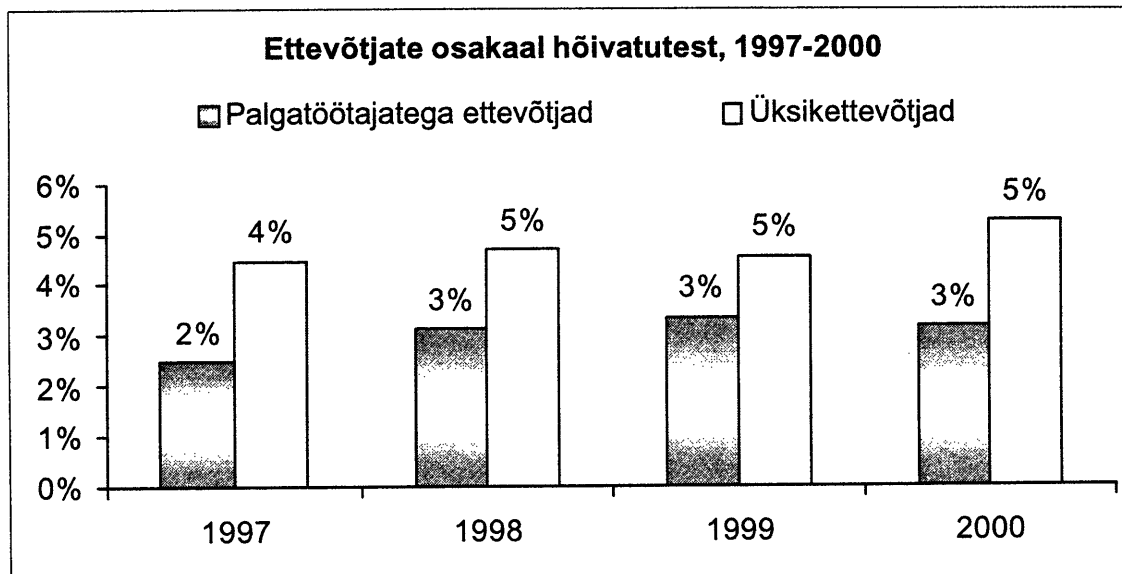
Tabel 3 Teenindusettevõtete valdkondlik jaotumine Eesti Ettevõtete kataloogi andmetel

+ advokaadibürood	- kolimisteenused	+ puhastus- ja pesemisteenused
- antennid	- kommunaalteenindus	- saunad
+ arvutiteenindus ja -rakendus	+ konverentside, seminaride, vastuvõttude korraldamine	+ telekommunikatsioonid
+ bürooteenused	+ laenutusteenused	+ turva- ja valveteenistus
+ finantsteenindus	- matusteenindus	+ tõlketeenused
- fotograafia	- metallehistööd	+ õigusteenused
- helisalvestus	- moefirmad	+ õmblusteenindus
- iluteenindus	+ peoteenindus	+ ärikonsultatsioonid
+ infoteenistused	+ posti- ja kulleriteenused	
- kivitööd		
- klaasitööd		
- koduabilised, lapsehoidjad		

Kuupalju on aga selliseid ettevõtetele teenuseid pakkuvaid firmasid kokku, on raske öelda.

Mõnevõrra lihtsam on leida statistikat sellest, kuupalju on Eestis kokku registreeritud füüsilisest isikust ettevõtjaid. Eesti Statistikaameti andmete põhjal võib öelda, et 3% kõigist hõivatutest on füüsilisest isikust ettevõtjad, kes annavad tööd veel mitmele inimesele, ja 5% hõivatutest on palgatöötajate ta ettevõtjad (Tööjõuuuring 2000). Nagu näitab Joonis 2, on

üksikettevõtjate kui tööandjast ettevõtjate osakaal aastast 1998. püsinud stabiilsena. Siin on ilmselt sobiv koht meenutada, et üsna suur osa, 1999. aastal koguni 75% Eesti 23 000 ettevõttest on vähem kui 10 töötajaga nn. mikrofirmad (Majandusministeerium, 1999, 5–6).



Joonis 2 Ettevõtjate osakaal hõivatutest Eestis 1997-2000. Allikas: Tööjõuuuring 2000

Andmed töötajate jaotumisest töösuhete liigi järgi mujal maailmas (vt Tabel 4) näitavad, et mitmel pool Euroopas – eriti Lõuna-Euroopas, aga kindlasti ka Kesk- ja Ida-Euroopa üleminekuriikides – on ettevõtjate (*self-employed*) osakaal märkimisväärne.

Tabel 4 Töötajate jaotumine mõnedes riikides staatuse järgi (1997, % töötajatest)

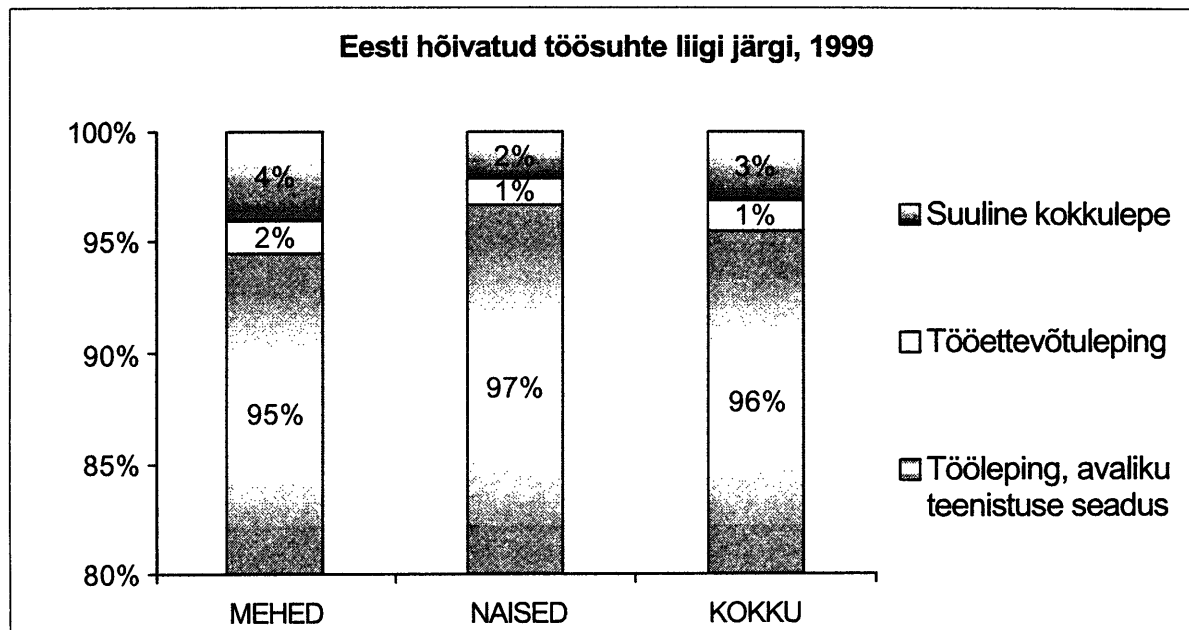
	<i>Self-employed</i> , ettevõtja	Palgatöötajad	Palgata peretöötajad
Kreeka	33%	55%	12%
Rumeenia	22%	61%	17%
Itaalia	24%	71%	5%
Poola	23%	72%	5%
Portugal	27%	72%	1%
Hispaania	20%	77%	3%

Leedu	18%	78%	5%
Läti	13%	81%	6%
Sloveenia	12%	81%	7%
Jaapan	12%	82%	6%
EL keskmine	15%	85%	0%
Soome	14%	85%	1%
Tshehhi	13%	87%	0%
Suurbritannia	13%	87%	0%
Rootsi	10%	89%	0%
Saksamaa	10%	89%	1%
Taani	9%	91%	0%
Norra	8%	92%	0%
USA	8%	92%	0%
Eesti	8%	92%	0%

Allikas: United Nations 2000, lk 139; Eesti kohta: ESA

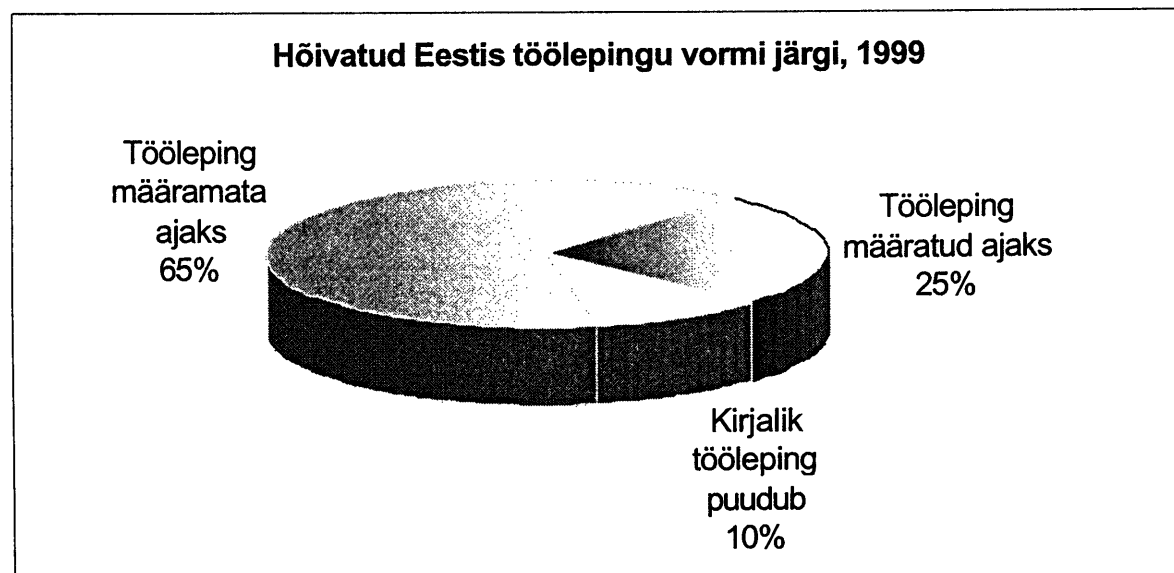
Võrreldes Eesti näitajaid teiste arenenud majandusega riikidega võib väita, et Eestiski võiks üksikettevõtjaid rohkem olla. Kuid võibolla väljendub töösuhte paindlik vorm Eestis sõlmitud töölepingu iseloomuga?

Nagu võib näha Joonis 3 esitatud andmetest, töötab Eestis enamik hõivatutest tööandjaga sõlmitud püsiva töölepingu alusel. See tähendab, et suurem osa inimestest kuulub nõ tõeõiguslikult mingi ühe ettevõtte kollektiivi, seejuures alaliste õiguste ja kindlapiiriliste kohustustega. Ühtlasi loob see aluse väita, et töösuhted on Eestis valdavalt jäigalt fikseeritud ning enamasti pigem pikemaajalisele koostööle orienteeritud. Küll annab töölepingu olemasolu töötajale teatud kindlustunde (püsiva sissetuleku lootuse, töötajäämise ohu vähenemine jms) ja mitmeid sotsiaalseid garantiisid (sotsiaalkindlustus, haigekassakaart, puhkus, tööaeg seadusega lubatud piirides jms). Jooniselt selgub ka, et tööettevõtulepinguga töötab mõnevõrra rohkem mehi – on ehk mehed riskialtimate? Samas on mehed enam valmis töötama ilma mingi lepinguta, suulise kokkulepe alusel; see viitab aga Eesti oludes pigem valmidusele ebaseaduslikuks maksuvabaks sissetulekuks.



Joonis 3 Eesti hõivatud töösuhete liigi järgi, 1999. Allikas: Tööjõuuuring

Üldstatistikast detailsemad andmed on Antilal ja Ylöstalol (Joonis 3), kelle väitel 1999. a töötas Eestis ilma töölepinguta koguni 10% töötajaist.



Joonis 4 Hõivatud töölepingu vormi järgi, 1999. Allikas: Antila & Ylöstalo 1999

Ühest küljest on selge, et just nii suureks tuleks hinnata ka varjatud hõive osakaalu. Teisest küljest viitavad need numbrid Eesti töösuhete ülipaindlikule iseloomule: tööandjal on

töötajatest vabanemine äärmiselt lihtne. Ka määratud ajaks sõlmitud töölepingute suur osakaal – kuni veerand kõigist töötajaist – tähendab, et töösuhte iseloom on paindlik: kui üks töö tehtud, st kui tähtaeg kätte jõuab, siis on töösuhte mõlemal poolel võimalik ilma lisabürokraatiata otsustada, kas töösuhet jätkata või ei. Ilmselt on see pigem kahjulik töötajale, see on ka üks põhjus, miks uus Eesti Töölepinguseadus näeb põhilise vormina ette määramata tähtajaga töölepingu ning tähtajalist lepingut käsitab pigem erandina.

Eestis on seadusandlikult kehtestatud miinimumpalk, määratletud töö- ja puhkeaeg, reglementeeritud töövaidluste lahendamine, reguleeritud töölevõtu ja töölepingu lõpetamisega seonduv, fikseeritud nõuded töökaitsele ja –ohutusele, määratletud töötaja õigus enesetäiendamisele ja tööandja kohustus luua tingimused töötaja arenguks. Üldiselt on töötingimused konkreetse tööandja ja töötaja vaheliste läbirääkimiste küsimus, kuid riik on siin võtnud oma kohuseks määratleda miinimumtaseme, millest madalamat töötasu ja halvemaid tingimusi tööandja kehtestada ei tohi. Küsimus võib tõusta sellest, millised hoovad on töötajal miinimumtasemest soodsamate tingimuste saamiseks; suure tööpuuduse olukorras ja madalama kvalifikatsiooniga tööde puhul, kui tööjõu pakkumine ületab tööjõuvajaduse, võib ettevõtte tingimusi dikteerida, samas kui kõrgeltkvalifitseeritud ja raskestileitava töötaja üleemeelitamiseks-kinnihoidmiseks on tööandja valmis üsna suurteks järeleandmisteks.

Nendes ettevõtetes, kus toimib ametiühing, võidakse sõlmida kollektiivlepinguid, kus on tööandja kohustused oma töötajate ees selgelt määratletud. Eestis on selliseid ettevõtteid praegu suhteliselt vähe, kui üldse, siis pigem suurettevõtete seas. Antila ja Ylöstalo uuring (1999) näitab, et Eestis kuulub ametiühingusse 12% kõigist töötajaist, kusjuures veel 1996. aastal oli ametiühinguliikmeid 21%. Kuid ka nendest ettevõtetest, kus ametiühing toimib, on kollektiivlepinguid sõlmitud umbes pooltes – Antila ja Ylöstalo andmetel 53% – ning 68% töötajatest peab palgaläbirääkimisi tööandjaga individuaalselt ja koguni 75% arutab tööandjaga individuaalselt teisi töölepingutingimusi. Ainus aspekt, milles kogu kollektiiv pigem ühiselt kokku lepib, on Eestis tööohutus ja –tervis (Antila ja Ylostalo 1999: ühiselt 53%, individuaalselt 45% töötajatest). Mujal, eriti arenenud heaoluga riikides, on

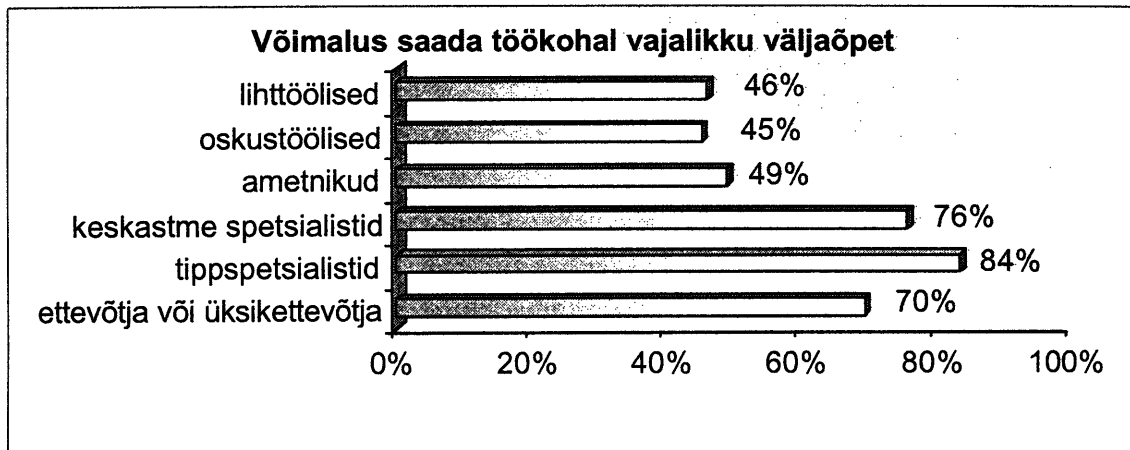
ametiühingud kui töötaja õiguste eest seisev jõud väga levinud ning rendega arvestatakse. Samas on soodsate töötingimuste loomine tööandja jaoks küllalt lihtsalt teostatav (ehkki iga ümberkorraldusega kaasnevad kulutused) ning selle positiivne mõju töötajatele ja töökliimale on enamasti pikemaajalisem kui nt palgatõusust tulenev efekt.

Seega, ehkki seadus on pigem jäigema ja ettemääratletuma töösuhte olemuse poolt, siis tegelikkuses on töösuhe – vähemalt vormiliselt – oluliselt paindlikum.

Funktsionaalne paindlikkus ehk paindlikud tööülesanded

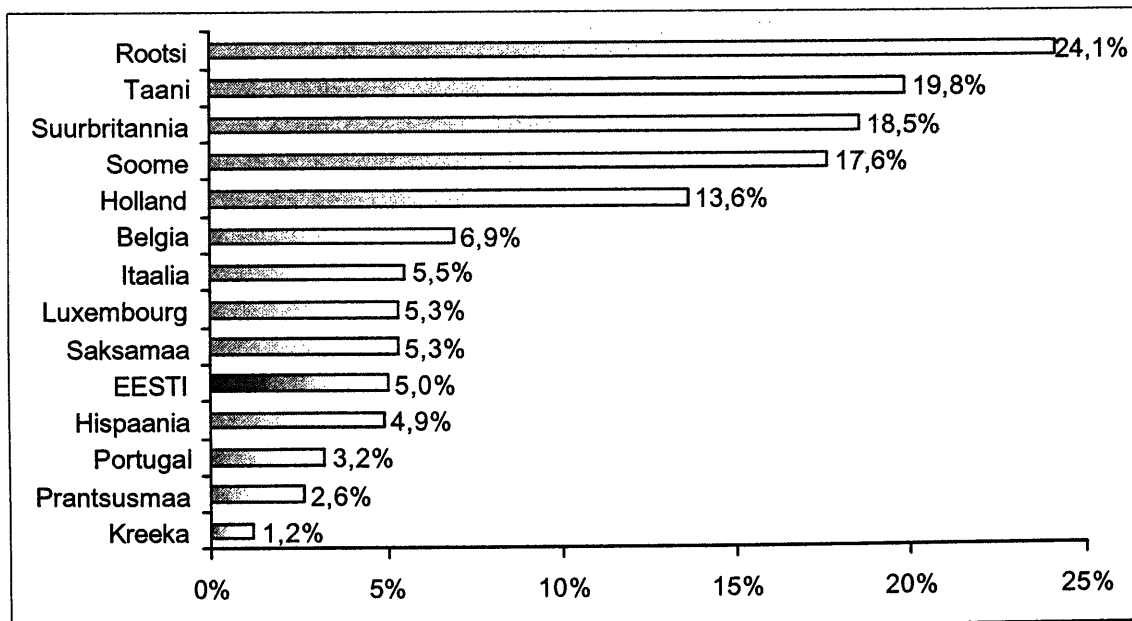
Funktsionaalsest paindlikkusest, ehk siis konkreetselt paindlike tööülesannete rakendamisest otseselt andmeid ei ole. Et paindlikult ja efektiivselt täita erinevaid tööülesandeid, peab ümbritsev keskkond olema arendav ja õppimist-enesetäiendamist hindav. Juhtimiskonsultant Tauno-Jussi Onoper peab töötajate võimete täielikku rakendamist oluliseks, rõhutades, et reeglina suudavad organisatsioonid rakendada vaid 10-15% töötajate oskustest ja teadmistest (Onoper 2002). Selles kontekstis on oluline, milline on töötajate võimalus kasutada ja arendada igapäevatoos oma erialaseid teadmisi ja oskusi.

1999. aastal leidis 37% eestlastest, et nad saavad oma töös senisest paremini rakendada erialaseid teadmisi- oskusi, kusjuures üle 20% hindas koolitusvõimalusi varasemast paremaks, ehkki 13% meelest oli koolitusvõimalusi vähemaks jäänud (Antila & Ylöstalo 1999). NORBALTi uuringu andmetel (Marksoo 2001) leidis koguni 60,9% täisealisest töötavast rahvastikust, et neil on piisavad võimalused saada töökohal vajalikku väljaõpet. Seda väitis koguni 84% tippspetsialistidest ja 76% keskastme spetsialistidest, kuid vaid 45-50% madalam astme valgekraedest ja sinikraedest. Ka kolmandik ettevõtjaid ja üksikettevõtjaid pidas oma võimalusi vajalikku koolitust saada väikesteks (vt Joonis 5). Seega ilmneb, et piisavalt koolitust saab sugugi mitte kõige suurema otsustusjõu ja pädevusega ametigrupp – juhid – vaid hoopiski spetsialistid. Iseasi, kas see indiviidi enese hinnang koolituse piisavusele on adekvaatne, st kas eri ametigruppide nõudmised koolitusele on võrreldavad.



Joonis 5 Võimalus saada töökohal vajalikku väljaõpet, 1999. Allikas: Marksoo 2001

Teades, et 1999. aastal osales Eestis uuringule eelneva kuu aja jooksul tööalases koolituses 5% hõivatutest (Tööjõuuuring 1999), oleks huvitav võrrelda Eesti näitajaid Euroopa Liidu maade omadega (allikaks Eurostat 1999). Tulemused esitab Joonis 6.



Joonis 6 Täiskasvanute koolitusel osalemine Eestis ja Euroopa Liidus, 1999. Allikas: ESA, Eurostat

Selgub, et arenenud majandusega maades on tööealiste inimeste enesetäiendamine Eesti praktikast märksa enam levinud: Hollandis, Suurbritannias, Taanis ja Soomes osaleb täiendkoolitusel 15–20% täiskasvanud elanikkonnast, Rootsis koguni 24%.

Võime niisiis väita ka seda, et mitmekesiste vastutusrikaste tööülesannete täitmise eelduseks olev pidev ametialane enesetäiendus on Eestis alles väga vähe levinud, hõlmates normaalselt küll tippspetsialistide, spetsialistide ja juhtide ametigruppe, kuid jättes tõsiselt soovida madalama astme valgekraede ning sinikraede enesetäiendamisevõimaluste osas. Kuigi enam kui kolmandik kõigist töötajatest saab oma töös järjest paremini rakendada oma erialaseid teadmisi- oskusi, nagu selgu tööelu baromeetrist, võib juhtuda, et selleks ajaks, kui tööandjad omale funktsionaalse paindlikkuse idee teadvustavad, on töötajate teadmised ja oskused juba vananenud. Siis läheb uuele kontseptsioonile üleminek täiendava koolitusvajaduse rahuldamise tõttu veelgi raskemalt, kui uuenduste juhtimine niigi ennustab.

2.2.2 Aja- ja asukohapaindlikkus

Ajapaindlikkus ehk paindlik tööaeg

Tööajaga seotud paindlikkus näitab ettevõtte võimalust kohandada personali suurust hooajalise või tsüklilise nõudlusega, muutes personali koosseisu asemel pigem päeva, kuu või aasta töötundide hulka, nt ületunnitöö, vahetustega töö, paindliku tööaja ja osaja või ka nädala või aastase summaarse tööajaarvestusega töökorraldusega (Regini 2000 lk 16-17, Kalleberg 2000 lk 347). Tööajaga seonduva paindlikkuse levinumad võimalused on (What... 2000) libiseva töögraafikuga paindlik tööaeg; osa-ajaga töötamine; tööjagamine; lühendatud (õieti küll: kokkupressitud) tööpäeval; aastane summaarne tööajaarvestus; null-tunnid. Uus lähenemine tööajale väljendub tööpäevala pikkuse muutmises, tööaja aastase arvestuse ja osajatöö sisseviimises, paindlike puhkusevõimaluste loomises kogu tööelu jooksul ja telekommunikatsioonivahendite abil toimivate töövormide rakendamises (Green Paper 1997, lk 11, p 48-54).

Nagu eelpool vaadeldi, käsitleb Eestit puudutav statistika ajapaindlikkuse raames küll osaajatööd ja ületunnitöö, kuid vahetustega tööd (mida osaliselt ka tööjagamine ju on), tähtajatööd, summaarse või diferentseeritud tööaja kasutamist, töönädala pikkuse muutmist ning nt libiseva graafikuga töötamist ei uurita.

Kuipalju on Eestis osaajaga töötajaid? Statistikaameti andmetel on osaajaga töötajate määr 1989.-2001. hõivatute hulgas tõusnud (Tabel 5).

Tabel 5 Hõivatud täis- ja osaajaga töötamise järgi 1989-2001 (%).

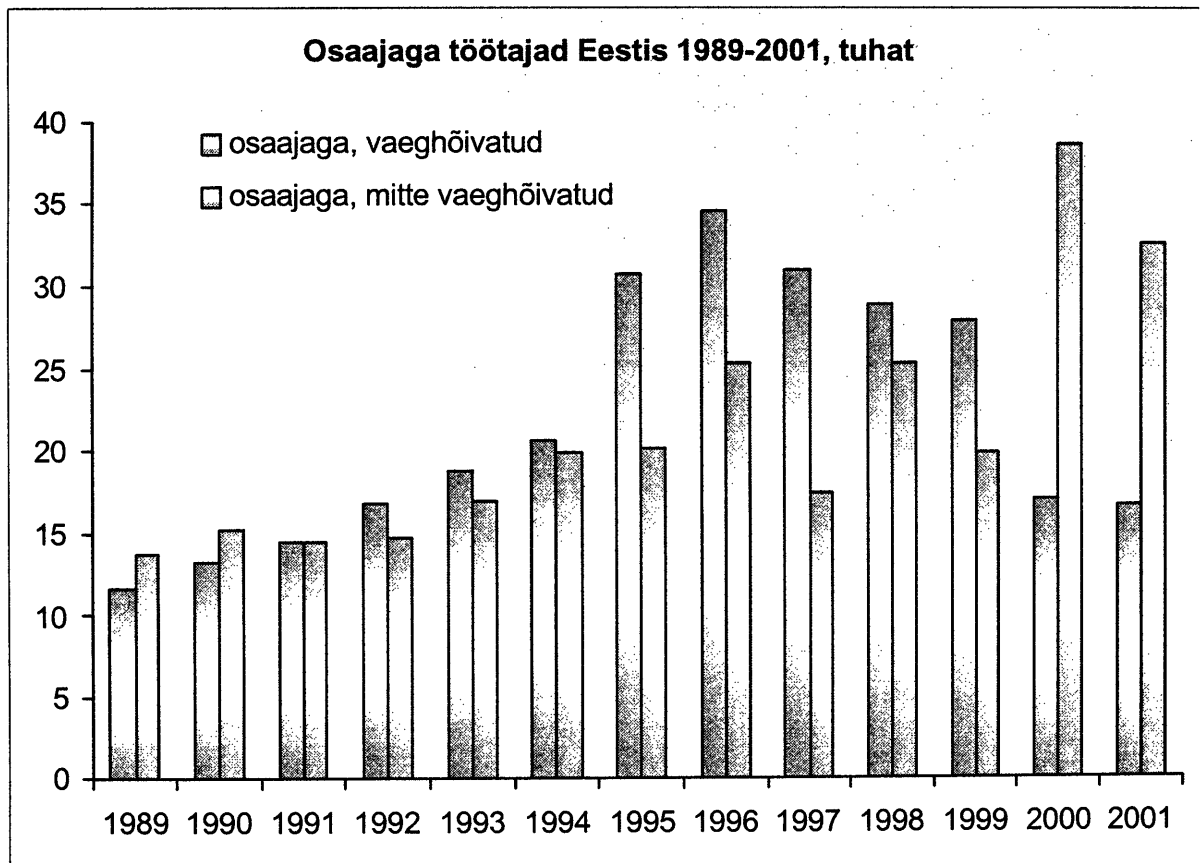
Aasta	Täisajaga töötajad	Osaajaga töötajad	Sh vaeghõivatud
1989	97,0	3,0	1,4
1990	96,6	3,4	1,6
1991	96,4	3,6	1,8
1992	95,9	4,1	2,2
1993	95,0	5,0	2,7
1994	94,1	5,9	3,0
1995	92,2	7,8	4,7
1996	90,7	9,3	5,3
1997	92,5	7,5	4,8
1998	91,5	8,5	4,5
1999	92,2	7,8	4,5
2000	90,8	9,2	2,8
2001	92,0	8,0	2,7

Allikas: Statistikaamet

1989. aastal töötas osaajaga 3% töötajaist, kusjuures neist pooled pidasid end vaeghõivatuks, st sobiva töö leidmise korral oleksid nad eelistanud töötada rohkem. Samas 2001. töötas osaajaga 8% hõivatutest ning neist u kolmandik (kogu hõivatud tööjõust 2,7%) oli vaeghõives. Tähelepanuväärne on ka see, et kui 1995-1999 oli vaeghõivatute osakaal hõivatutest 4,7-5,3%, siis see määr on järsult langenud.

Ka Joonis 7 kinnitab, et omal soovil osaajaga, st nädalas vähem kui 30 tundi töötavate inimeste hulk on pidevalt tõusnud, samas kui sundseisus, sobivama variandi puudumisel

töötab osaajaga üha vähem inimesi. Seega võib öelda, et osaaega rakendatakse üldiselt varasemast rohkem ja seda just poolte kokkuleppel, niisiis on paindlikkus tööaja korraldamisel kasvanud.

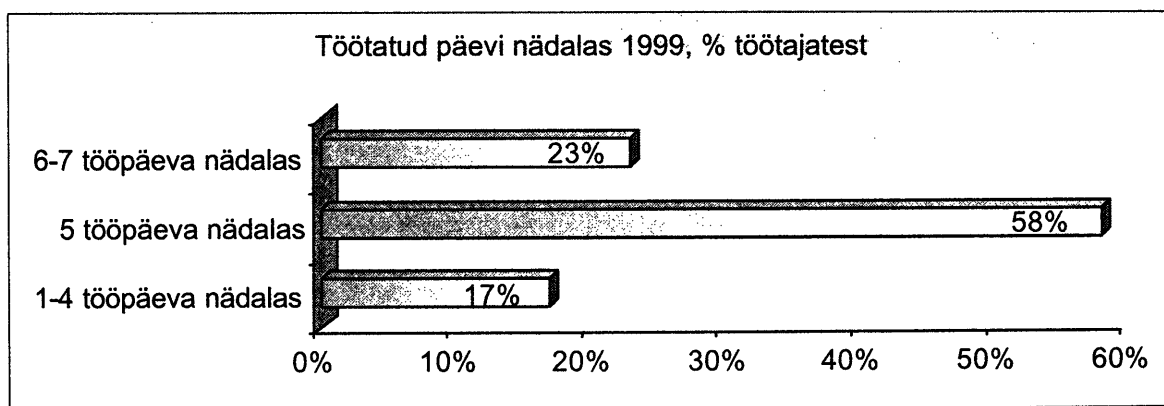


Joonis 7 Osaajaga töötajad Eestis 1989-2001. Allikas: Statistikaamet

Hansson leidis, et 2000. aasta lõpus töötas Tallinnas alla 40-aastastest väikeste lastega naistest 84% põhitöökohal täiskoormusega, 10% osalise koormusega omal soovil ja 5% osalise koormusega tööandja soovil, kusjuures emade töökoormus ei seostu ei nende haridustasemega ega vanusega (Hansson 2001). Võrreldes Eesti töötajate keskmisega võib seega täheldada, et emad kasutavad osaajaga töötamist siiski sagedamini, st tööandjad suudavad vajadusel pakkuda paindlikke lahendusi.

Hanssoni uuringust selgus ka, et töölepingut osalise töökoormusega omal soovil saavad kasutada eelkõige mikroerafirmades töötavad emad. Ametite järgi töötasid naistest täiskoormusega enamasti juhid ja reatöötajad (vastavalt 94% juhtidest ja 90% reatöötajatest). Osalise koormusega omal soovil olid sagedamini ennast tööle vormistanud teenindustöötajad. Osalise koormusega tööandja soovil on sunnitud töötama viiendik kaubandustöötajatest.

Samas leiavad Antila ja Ylöstalo (1999, lk 67), et kuigi osaajaga töötas 1999. a kuni 10% töötajast, siis koguni 17% jaoks oli töönädala pikkus alla 5 päeva (vt Joonis 8).



Joonis 8 Mitu päeva nädalas töötatakse, 1999. Allikas: Antila ja Ylöstalo, 1999

Kui võtta täisajaga tööalane nädala pikkuseks 40 tundi ehk viis tööpäeva, siis on näha, et sellest vähem (ehk tinglikult osalise koormusega) töötas koguni 7% enam kui ametlikult osaajaga. Vahest kasutas mitugi tööandjat paindlikku summeeritud tööajaarvestust või oli tegemist kokkupressitud nädala idee rakendusega? Selle kohta kahjuks andmed puuduvad.

Hansson (2001) leidis väikeste lastega emasid uurides, et riikliku normajaga 8 tundi tööpäevas töötas uurimuses osalenud emadest 41% ja sama suur osa naisi töötas päevas 9 või enam tundi. Lühendatud tööajaga (alla 8 tunni päevas) töötamist oli endale võimaldanud viiendik naistest. Uuringu andmetel selgus, et emade tööpäeva pikkus sõltub

oluliselt sellest, millises ettevõttes nad töötavad (vt Tabel 6). Lühendatud tööpäeva saavad endale lubada tunduvalt sagedamini väikestes riigiettevõtetes (alla 100 töötaja) töötavad emad, uurimuses osalenud kolmandikul väikeses riigiettevõttes töötavatest naistest kestab tööpäev alla 8 tunni. Üle normaalaja – 9 või enam tundi – töötavad suuremates erafirmades (üle 10 töötaja) ja suurtes riigiettevõtetes ligi pooled küsitletud emadest.

Tabel 6 Väikeste lastega naiste tööpäeva pikkus töökoha omandivormi lõikes, %.

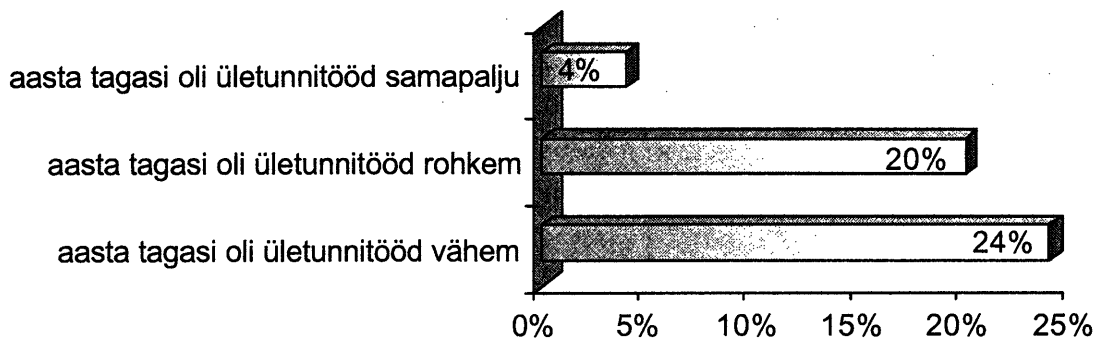
Tööpäeva pikkus	Töökoht			
	väike riigiettevõte	suur riigiettevõte	väike erafirma	suurem erafirma
Alla 8 tunni	33	18	20	7
8-8,5 tundi	33	34	34	38
9 ja enam tundi	34	48	46	55
Keskmine tööpäeva pikkus	7 tundi 50 minutit	7 tundi 35 minutit	8 tundi 50 minutit	9 tundi 20 minutit

Allikas: Hansson 2001

Paindliku ajakasutuse mõiste sisaldab endas osajaga ning lühendatud töönalalaga töötamise kõrval ka ületunnitöö kasutamise võimalust. See võib olla tööandja jaoks perioodiliselt vajalik, kui uute töötajate (ajutise) värbamise asemel on otstarbekam (lihtsam, odavam vms) suurendada olemasolevate töötajate koormust. See võib olla ka vajalik töötaja enda jaoks, kui ta eelistab aegajalt töötada pikemaid tööpäevi-nädalaid, et teistel perioodil koormust vähendada.

Mingi osa töötajatest teebki pidevalt ületunde. Nimelt oli ületunnitööga 1998. aasta oktoobris-novembris läbi viidud uuringule eelneva kahe kuu jooksul kokku puutunud 34% töötajatest (Antila ja Ylöstalo 1999). Aasta jooksul asetleidnud muutusi ületunnitöö kasutamises kirjeldab Joonis 9. Näeme, et on nii neid, kes nüüd teevad ületunnitööd rohkem kui varem, kui ka neid, kelle puhul ületunnitööd on oluliselt vähem. See tähendab, et eri organisatsioonides on töökorralduse alused ilmselt väga erinevad.

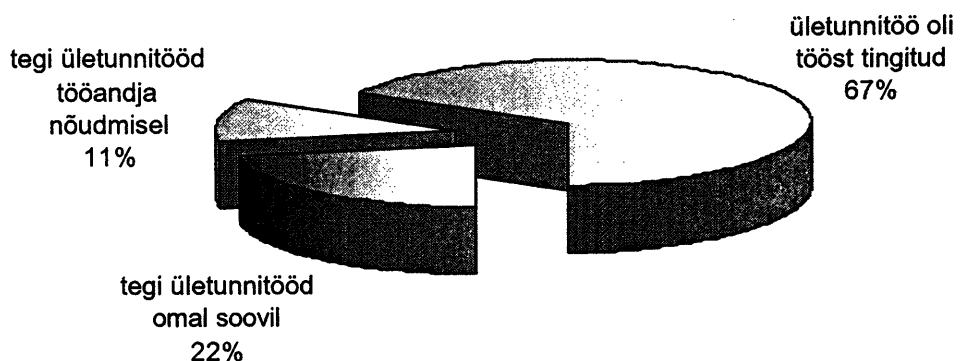
**Ületunnitöö kasutamise muutumine aasta jooksul
% vastajatest, 1999**



Joonis 9 Ületunnitöö kasutamise muutumine aasta jooksul, 1999. Allikas: Antila ja Ylöstalo 1999

Kas aga saab öelda, et normaalne oleks töö normaalaja raames korraldus, ning ületunnitöö vajadus tuleneb otseselt vigadest töö organiseerimisel? Selleks vaadeldakse lähemalt ületunnitöö põhjuseid (Antila ja Ylöstalo 1999, Joonis 10).

Ületunnitöö põhjused 1999

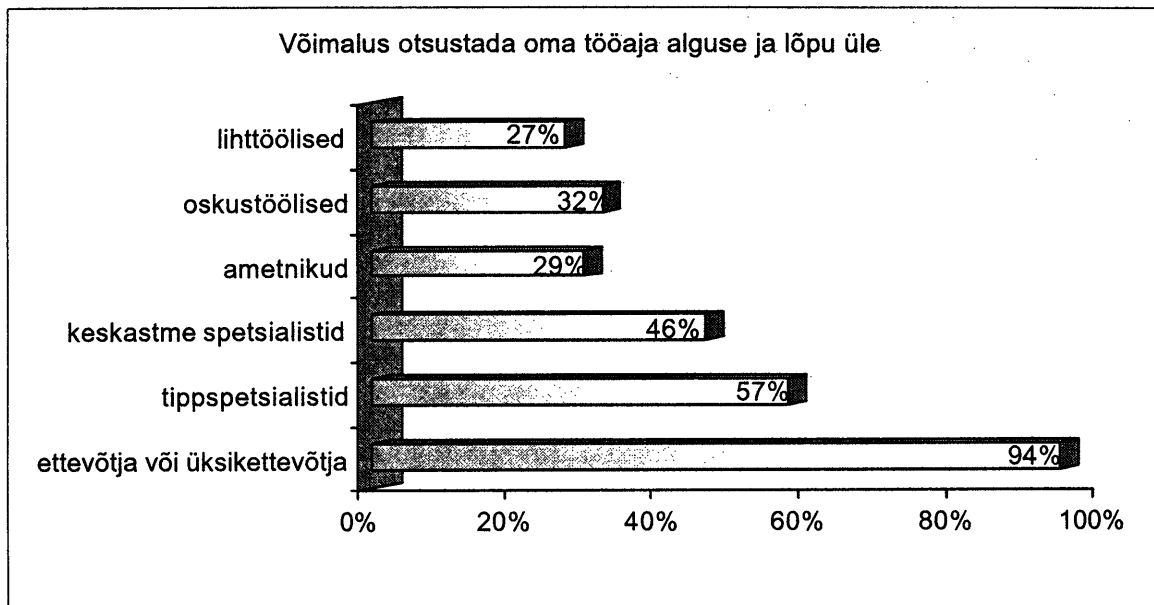


Joonis 10 Ületunnitöö kasutamise põhjused 1999. Allikas: Antila ja Ylöstalo, 1999

Enamusel juhtudest – 67% - oli ületunnitöö tööst tulenev vajadus ja vaid 11% juhtudest oli põhjuseks tööandja sellekohane nõudmine. Iseasi, kas töö korraldamine selliselt, et ületunnitöö vajadust ei ilmne, ei olegi tööandja ülesanne. Võimalik aga, et just siin väljendub oluline ajapaindlikkuse ilming: vastavalt töö eripäradele, nt hooajalisus vm, on tööandjal võimalik arvestada töötajate valmidusega ületunnitööks, ilma et tarvitseks uusi töötajaid (ajutiselt) juurde võtta.

Samas selgub huvitava asjaoluna, et koguni 22% ületunnitöö tegijaist tegi seda omal soovil. See võib viidata nõ eesmärkjuhumise kasutamisele ja tööettevõtu korras töötamisele, kus kokkulepitud tulemuse saavutamisel on töötajal oluline otsustusvabadus tööks kasutatava ajaressursi üle. On ju mitmeid põhjuseid, miks konkreetne töötaja võib eelistada aeg-ajalt ületunnitöö tegemist: kas sõltub tema tööpanusest ja saavutustest sissetulek või karjääriperspektiiv, kas võimaldab jõuressursside koondamine mingil ajahetkel planeerida mingit teist (eelnevat või järgnevat) perioodi mõnevõrra vähem intensiivseks, vms.

Võimalus ise mõjutada oma töötempot oli 1999. aastal keskmiselt 55% töötajatest (vt Antila ja Ylöstalo 1999) ja õigus otsustada tööaja alguse ja lõpu üle koguni 42,9% täisealisest töötavast rahvastikust (vt Marksoo 2001), mis näitab just seda paindlikkust, mida kirjanduses käsitletakse töötajat motiveerivana. Iseotsustamise määr - 42% - on ka samas ootamatult kõrge paindlikkuse näitaja. Kas see iseloomustab aga kõiki ametikohti ühevõrra? Joonis 11 alusel võib öelda, et nii see pole.



Joonis 11 Võimalus otsustada oma tööaja alguse ja lõpu üle hõivestaatus järgi, 1999 (Marksoo 2001)

Eeldades, et ametigruppide lõikes kehtivad Joonis 11 toodud näitajad, on huvitav analüüsida edasi ka tööpäeva pikkust ametigrupi lõikes. Analüüsi tulemi Tallinna emade näitel (Hansson 2001) toob Tabel 7. Kui juhtide võimalus oma töö algust ja lõppu mõjutada on kõige suurem, siis sellegipoolest on nende töönädal siiski kõige pikem, olles võrreldav teenindustöötajate ületunnitööga. Alla 8 tunni päevas töötab vähem kui 10% naisjuhtidest; kõigis teistes ametigruppides on lühendatud tööajaga töötajaid rohkem. Huvitav on, et juhtidele järgneb tööaja kontrollimise määralt spetsialistide ametigrupp, kuid nende keskmine tööpäev on juba oluliselt juhtidest (ja teistest ametigruppidest) lühem, samuti on nende hulgas enim lühendatud tööajaga töötajaid.

Tabel 7 Väikeste lastega naiste tööpäeva pikkus ametirühmade lõikes, %

Tööpäeva pikkus	Amet				
	juht	spetsialist	kontoritöötaja	teenindustöötaja	reatöötaja
alla 8 tundi	9	24	11	14	11
8-8,5 tundi	33	36	54	19	46
9 ja enam tundi	58	40	35	67	43
keskmise tööpäeva pikkus	8 h 40 min	8 h 10 min	8 h 20 min	8 h 40 min	8 h 30 min
keskmise töönädala pikkus	43 h 30 min	41 tundi	41 h 30 min	43 h 30 min	42 h 30 min

Allikas: Hansson 2001

Kas see võib tähendada, et võimaluse olemasolu korral kasutab paindliku tööaja eeliseid ära eelkõige spetsialistide grupp, seejärel teenindus- ja siis kontoritöötajad? Vaadates eraldi nende osakaalu, kes töötavad üle 9 h päevas, näeme, et teenindustöötajate hulgas on neid kaks kolmandikku – seega võib oletada, et palju sõltub just konkreetse asutuse töökorraldusest.

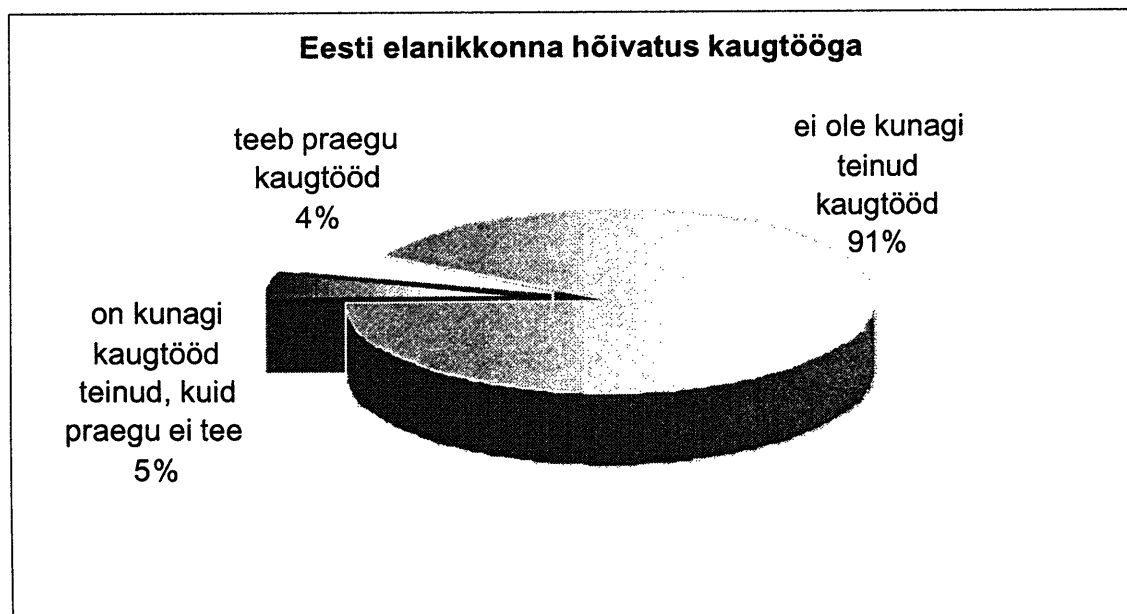
Niisiis ei saa väita, et tööaja paindlikku korraldust ei rakendata, kuid selle ulatus on vägagi valikuline ja mittehõlmav.

Asukohapaindlikkus ehk paindlik töötamise koht

Töö paindlikust asukohast ei ole liiga palju süstematiseeritud andmeid ja seetõttu on tänuväärne märtsis 2002 Sotsiaalministeeriumi tellimusel valminud uuring. Ühest küljest, tõsi küll, käsitleb see ainult kaugtööd vastavalt uuringu koostajate definitsioonile, mille kohaselt “kaugtöö on töötamine väljaspool tööandja tavapäraseid tööruume, olles tööandjaga ühendused telekommunikatsiooni ja infotehnoloogiate vahendite kaudu.” (Sotsiaalministeerium 2002). Muidugi on hea, et uuringu tegijad on selgelt määratlenud, millise nähtuse kohta nad täpselt infot koguvad; kuid ilmselt ei tohiks kaugtööd tegelikult

piiritleda kommunikatsioonivahendite olemasoluga, kuivõrd kaugtöö hulka kuuluvad ju ka traditsioonilisemad väljapool tööandja auskohta teostatavad tööd, nt tõlkimine jms, ning ka töötajad, keda varasematel aegadel käsitleti kui “loomingulisi töötajaid” ja kelle kohta uus töölepinguseadus on võtnud kasutusele termini “iseseisva otsustuspädevusega töötajad”. Sisuliselt võiks kaugtööks pidada ka tööettevõtulepingu alusel töötamist, kus töötaja vastutab tööandja ees tulemuse eest, kuid leiab ise aja, viisi ja vahendid sellele tulemusele jõudmiseks.

Jäädagu praeguses analüüsis nendesse piiridesse, mille kohta on olemas andmed. Uuringus (Sotsiaalministeerium 2002) leitakse, et viimase 10 aasta jooksul on kaugtööd kasutanud 22% küsitletud ettevõtetest.² Uurimise ajal kasutas kaugtööd 21% küsitletud valimist, st kaugtöö kasutamisest loobunud on vaid 1%.



Joonis 12 Elanikkonna hõivatus kaugtööga, 2002. Allikas: Sotsiaalministeerium 2002
 Analüüsid, kui suur osa elanikkonnast on kaugtööga kokku puutunud, leiti, et 91% pole kunagi kaugtööd teinud, kuid praegu teeb kaugtööd siiski 4% kogu elanikkonnast (Joonis 12)

² Valimiks oli 300 ettevõtet, sh väikeettevõtteid (kuni 20 töötajat) 150, kesksuuri (21-100 töötajat) 100 ettevõtet ja suuri (üle 100 töötaja) – ca 50 ettevõtet.

Keskmisest enam levinud on kaugtöö alla 10 töötajaga väikeettevõtetes, äriteeninduse ja sektoris ning Tallinnas. Pooled kaugtööd kasutavatest ettevõtetest kasutavad mobiilset kaugtööd, 45% osalist individuaalset kaugtööd ning kolmandik täielikku individuaalset kaugtööd. Need kaugtöö vormid on küll osaliselt kattuvad või paralleelselt kasutatavad, kuid siiski ilmneb aga kaks tendentsi:

- 1) füüsilistest kaugtöö vormidest on ülekaalukas mobiilne kaugtöö (ühendus tööandjaga mobiilsete sidevahendite abil) ning ülejäänud (satelliitbüroo, naabrusbüroo ja teletsenter) on esialgu vähemlevinud;
- 2) formaalsetest kaugtöö vormidest domineerib osaline füüsiline kaugtöö.

Uuringu autorite hinnangul on tõenäoline, et täieliku kaugtöö osakaal ei ületa siiski oluliselt 40% juhtudest ning ülejäänud 60% kuulub osalise kaugtöö kasutamisele.

63% kaugtööd tegevatest töötajatest Eestis on mehed, mida uuringu läbiviijad seletavad kaugtööd rakendavate töökohtadega. Ilmselt vajab siiski edasist analüüsi, miks just mehed teevad kaugtööd; kas siin võib leida seost sellega, et rohkem naisi kasutab osajatööd?

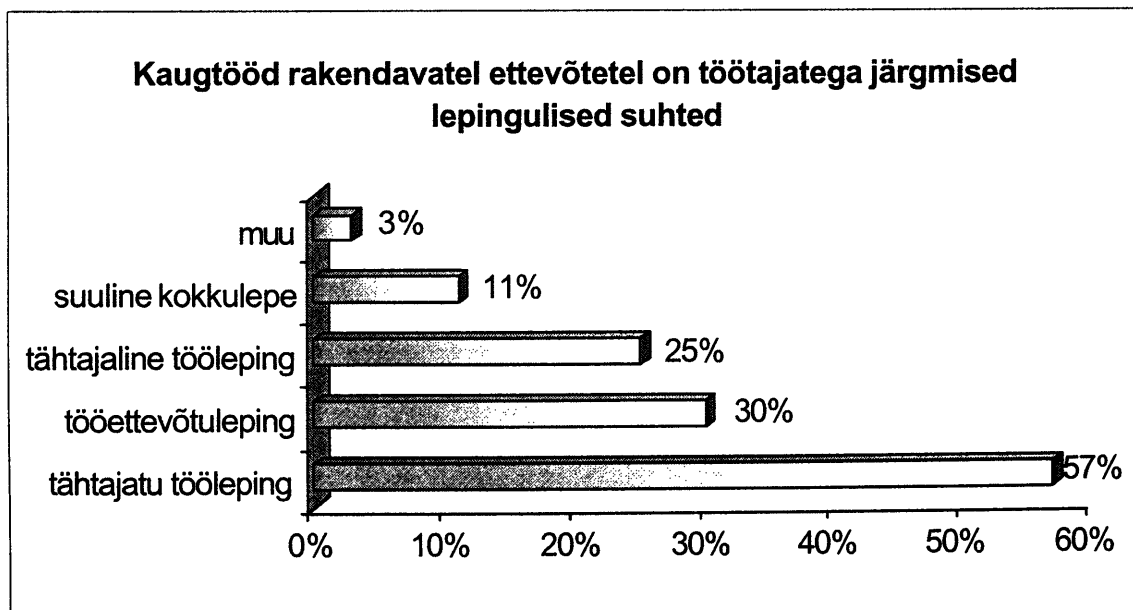
Samas, Eestis tehakse kaugtööd 85% juhtudest tööandja initsiatiivil ja vaid 15% töötaja initsiatiivil, seda nii naiste kui meeste puhul – mis ilmselt tõendab veelkord, et kaugtööd saab ja tuleb käsitada kui ettevõttele vajalikku ning ei pruugiks piirduda arusaamaga töö paindlikust asukohast kui lihtsalt motivatsioonivahendist.

Paindliku töökorralduse raamistikus on äärmiselt huvitav uurijate tulemus, et kaugtöö kasutuselevõttu on enim mõjutanud tööde mahu ebaühtlane ajaline jaotus, mistõttu täismahulist ja täistööajalist töökohta ei saada pakkuda. Seega kasutatakse Eestis kaugtööd kui vormi eelkõige tööjõu numbrilise paindlikkuse saavutamiseks; seda kinnitab veelgi tõdemus, et üheks oluliseks teguriks oli tööjõukulude (või siis statsionaarse töökoha loomisega seotud kulude) kokkuhoiu soov.

Märksa mõistetavam ja (aktsepteeritavam teoreetilise raamistiku valguses) on ettevõtte geograafiline paiknemine ja korreleeruv sobiva tööjõu elukoha paiknemise kui mõjur kaugtöö kasutuselevõtu kasuks.

Ilmselt just seoses tegeliku numbrilise paindlikkuse taotluse tõttu kasutatakse kaugtöötajate puhul vaid veidi üle pooltel juhtudest määramata tähtajaga töölepingut ning teisel kohal on tööettevõtuleping (vt Joonis 13).

Kuna kõigist töötajatest oli tööleping Tööjõuuuringu andmetel 1999. a. koguni 96% töötajatest ja tööettevõtuleping vaid 1% töötajaist, siis võib väita, et Eestis kipub paindlikkus töösuhtes kumuleeruma, st numbriline paindlikkus ja asukohapaindlikkus esinevad koos.



Joonis 13 Lepinguliste suhete iseloom kaugtöö rakendamisel. Allikas: Sotsiaalministeerium 2002

Analüüsid uuringu põhjal kaugtöö kasutamise mõjusid ettevõtetele paindliku töökorralduse teoreetilises paradigmas, nähtub, et tööandjad ei teadvusta kaugtöö põhilist erinevust kohapeal töötamisest enne kaugtöö kasutuselevõttu (meenutatagu, et 85% juhtudest oli tööandja kaugtöö kasutuselevõtu initsiaatoriks!). Miks muidu kurdetakse kaugtöö negatiivse aspektina nt kontrolli vähenemist tööaja üle: kui tööandjal peab see kontroll olema, siis just kommunikatsioonivahendite *online*-ühendusega on see vajaduse korral saavutatav; teisalt, kui eeldatakse, et töötaja tööpanus kannatab seeläbi, et tema aega enam kontrollida ei saa – siis tõesti ei tasu paindlikkusest rääkida.

Samuti on kaheldav väidetav ebamäärasus motivatsiooni ja distsipliiniga: eeldatavasti on motivatsiooni kujunemise aluseks ju muidki aspekte kui otsene tööprotsessi kontroll, ja kas ei käsita teoreetikud kaugtöö pakkumist kui võimalust töötaja motiveerimiseks? Eestiski on vastavat hoiakut juba tutvustatud, käsitledes e-äri edu alusena kvalifitseeritud töötajate motiveeritust ja selgitades, et seda aitab saavutada nimelt võimalus valida töö aega ja kohta (vt Zernand 2001). Zernandi väitel ei ole enamik ettevõtteid ei ole veel valmis täielikuks kaugtööks ja selle efektiivsus on siiani vaieldav, küll on aga tema hinnangul paljudes ettevõtetes kasutusel osaline kaugtöö, mis vabastab töötaja kohustusest olla igal tööpäeval hommikust õhtuni oma füüsilisel töökohal. Kaugtöö annab töötajale suurema vabaduse ja isikliku vastutuse ning need tegurid on Zernandi sõnul piisavalt suureks motivatsiooniallikaks, ning innustajaks peab ta sedagi, et võrreldes väga paljude teiste hommikuti liiklusummikutes töölekiirustajatega saab osaliselt kodus töötav inimene valida liiklemiseks sobivama aja.

Ka Sotsiaalministeeriumi tellitud uuring (2002) näitas, et töötajate seisukohalt on kaugtöö eelisteks rahulik töökeskkond ning võimalus paindlikumalt jagada oma töö- ja puhkeaega ja pidada mitut töökohta, seejuures puudustena märkisid küsitletud töö- ja töövälise aja hägustumist ning isoleerituse tunnet.

Seega võib tööandjate kahtlused kaugtöötajate motivatsioonist liigitada juhtimisküsimuste alla laiemalt.

Uuringu läbiviijate hinnangul koondusidki vastused kaugtöö eeliste kohta kahe argumendi ümber: tööaja, tööjõu ja tööde paindlikum planeerimine ja kasutamine ning tööga seotud kulude kokkuhoid. Ka negatiivsed tegurid rühmitasid uuringu koostajad kaheks: juhtimisega seotud probleemid ning kollektiivi ühtsusega seotud probleemid. Mõlemast – nii positiivsest kui negatiivsest – aspektist vaadatuna on tehniliste probleemide osa väiksem ja juhtimistehniliste osa määrav.

Olgu siinkohal ka toodud ülevaade, milliseks pidasid sellel küsitlusel osalenud kaugtöö perspektiive. Kaugtöö kavatseb kasutusele võtta vaid 6% kogu valimist. Samuti kavatseb kaugtöö kasutust laiendada 6% (need on praegused kasutajad) ning 1% kavatseb kaugtöö kasutust vähendada. 61% kõigist küsitletud ettevõtetest ei kavatse senisega võrreldes mingeid muutusi ette võtta.

Kaheks peamiseks takistuseks kaugtöö edasiselt levikul ettevõttes peetakse kaugtöö juhtimise ja kontrolli nõrkust (37%) ning kaugtööks sobivate ametikohtade vähesust (36%). Teatavat rolli mängivad ka vähesed teadmised kaugtöö võimalustest (20%) ning prognoositavad tööviljakuse ja kvaliteedi probleemid (20%).

Huvitav ongi just ettevõtete kujutus kaugtööks sobivate ametite kohta, sõltuvalt sellest, milline on nende kogemus kaugtöö rakendamisest. Kaugtööd mittekasutanud ettevõtete vastajad peavad sobivaimateks töödeks

- kunst, kirjandus, teadus,
- projekteerimine ja disain,
- infotehnoloogia tööd,

ehk uurijate hinnangul on näha traditsiooniline, paljuski stereotüüpne lähenemine.

Kaugtööd praegu kasutavate ettevõtete vastajad peavad vähemalt samal määral sobivateks töödeks ka:

- müügitöö,

- projekteerimine ja disain,
- raamatupidamine,
- andmekogumine ja esmane andmetöötlus,
- infotehnoloogia tööd,
- klienditeenindus,
- konsultandi ja nõuniku töö,

ehk näha on märksa laiem käsitus, kuhu vanad traditsioonilised alad kuuluvad väga tagasihoidlikult.

Niisiis võib väita, et ehkki Eestis on head eeldused kohapaindlikkuse juurutamiseks, teatakse selle võimalustest ja rakendatakse seda veel üsna vähe. Eelkõige on vähese kohapaindlikkuse põhjuseks just juhtimistehnilise pädevuse puudumine.

KOKKUVÕTE

Antud töös avati Euroopa Liidus tugevat poliitilist toetust saavutanud ja mitmes liikmesriigis ulatuslikult rakendatava paindliku töökorralduse olemus. Tuginedes rakendatud teoreetilisele raamistikule leiti ja üldistati andmeid selle rakendamisest Eestis.

Põhimõtteliselt saab paindlikkusest rääkida kahest erinevast vaatenurgast lähtudes, kuid antud töös keskenduti paindlikule töökorraldusele – see on töö selline korraldus, mis võimaldab organisatsioonil oma tegevust vajadusel hõlpsasti keskkonnas toimuvatele muutustele vastavaks kohandada.

Allikaid võrreldes selgus, et isegi juhul, kui paindlikust töökorraldusest räägitakse, mõtestavad eri autorid seda lahti mõnevõrra erineval moel. Osutus otstarbekas eristada nelja paindlikkuse põhitüüpi:

- 1) paindlik tööaeg;
- 2) paindlik töökoht;
- 3) paindlikud lepingud;
- 4) paindlikud tööülesanded.

Kõigi nende paindlikkuse põhimõtteliste tüüpide raames on võimalik juurutada mitut erineva sisu ja iseloomuga töökorraldust.

Ühes asjas on eri allikad ühel meelel: paindlikkus on kõik see, mida saab vastandada traditsioonilisele, teaduslikele juhtimispõhimõtetele tuginevale töökorraldusele. Kuid miks peaks paindlikku töökorraldust traditsioonilisele eelistama? Ka sellele küsimusele otsiti töös vastust, tuginedes sellekohastele uurimustele Euroopas. Selgus, et paindlik töökorraldus võib olla kasulik nii ettevõttele, kus seda rakendades suudetakse paremini toime tulla kiiresti muutuva keskkonna nõudmistega, kui ka töötajaile, kellele see tähendab

sageli nii sisukamat tööd kui ka suuremat võimalust oma ajakasutuse üle otsustada. Lisaks sellele toob paindlikkus uusi võimalusi ühiskonnale laiemalt. Nii on Euroopas paindlik töökorraldus üheks osaks peresõbraliku töökoha kontseptsioonist, mille rakendamine on eriti oluline demograafilisi trende silmas pidades, soodustades töö ja pereelu ühendamist ja võimaldades osaleda tööturul aktiivselt ka kõrges eas. Samas ei tohi jätta tähelepanuta asjaolu, et seni veel on paindlikumad töövormid kohati ka vähem kvaliteetsed, jäädes sekundaarsele tööturule. Selle suundumusega tuleb võidelda, ja selleks on Euroopa Liidus võetud selge suund mitte ainult töökohtade juurdekasvule, aga ka nende kvaliteedile.

Kuna enamus allikaid rõhutab seda, et õigetest eesmärkidest kantuna sisse viidud paindlik töökorraldus on kasulik nii tööandjale kui töötajale, siis on autori hinnangul väga oluline, et Euroopa Liidu kõrval ka Eestis seda võimalust järjest paremini teadvustataks ja neid põhimõtteid järjest julgemini rakendataks.

Praegu on aga väga raske öelda, kas see nii on, kui võrd otseselt sellesisulisi ulatuslikumaid uuringuid tehtud ei ole. Uurijate huvipuudus on seletatav ilmselt asjaoluga, et paindlikkus on kontseptsioonina praktiliselt tundmatu või käsitletakse seda ühes või teises suunas kallutatult – kas ainult motivatsioonipaketi osana või ainult tootmistehnoloogiana –, nagu tõestas ka käesolev töö, milles selgus, et eestikeelsed allikad seda kontseptsiooni sageli ei käsitle. Kui mõnes olemasolevas töös paindlikkuse eri aspekte ka on käsitletud, siis seda pigem juhuslikult ja fragmentaarselt. Selgus, et kõige enam andmeid on võimalik saada tööajapaindlikkuse osas ja tänu ühele ulatuslikule uuringule on olemas osaline ülevaade ka asukohapaindlikkusest. Siiski ei ole olemasolevad allikad kaugeltki liiga ülevaatlikud, nii käsitletakse ajapaindlikkusest reeglina vaid osaajaga töötamist ja asukohapaindlikkust vaadeldakse kaugtööna, mis eeldab pidevat ühendust tööandjaga kommunikatsioonivahendite abil. Numbrilise so lepingulise paindlikkuse kohta on samuti mõningast teavet, kuid see jääb siiski pigem pealiskaudseks, võimaldades analüüsida vaid väga üldisi tendentse. Funktsionaalse paindlikkuse avalduste kohta teavet praktiliselt ei ole, kuid ometi saab analüüsida ettevõtete valmidust funktsionaalseks paindlikkuseks nt koolitusel osalemise kaudu, mis kogu tööjõu suhtes tervikuna on kõnekas asjaolu.

Selliste andmete najal analüüsiti töökorralduse nelja aspekti: lepingu-, funktsionaalset, aja- ja asukohapaindlikkust. Selgus, et kui ajapaindlikkuse ja asukohapaindlikkuse pidev kasv (hoolimata selle absoluutmõõtkavas väikestest määradest) kirjeldavad üldjoontes positiivseid tendentse, siis just lepingute rakendamise osas on Eesti tööandjad kohati liigagi paindlikud. Ilmneb, et pigem on töösuhte korralduses direktiivseks pooleks tööandja.

Seega töö üheks järeltuleks on, et Eestis ei ole tehtud ammendavaid analüüse paindliku töökorralduse rakendamise kohta. Ehkki olemasolevatele andmetele tuginedes võib oletada, et ilmselt ei rakendata paindlikku töökorraldust eriti ulatuslikult, on pinnas paindlike töökorralduse vormide laiemaks rakendamiseks siiski soodne. Kuigi paindlikkuse eeliseid on teadvustanud nii töötajad kui riik, sõltub selle rakendamine otseselt tööandjast, tema tahtest ja teadlikkusest ning suutlikkusest paindliku töökorralduse eeliseid ära kasutada. Samas vajab tööandja rohkem teavet töö paindlikust korraldusest ja selle võimalustest.

Kuidas saavutada töö paindlikum korraldus, on võimalik õppida Euroopa Liidu ja selle liikmesriikide kogemusest. Eesti eripärana tuleb küll arvestada mitmepoolsete kokkulepete vähest tähtsust, ehkki sotsiaalsete partnerite kaasamine on ka riigi praeguse tööpoliitika üks ülesandeid, seda enam tuleb aga teemale tähelepanu pöörata riigil kui seadusandjal.

Autor teeb ettepaneku:

- riiklikul tasandil **teadvustada**, et nii töö- kui perepoliitika üks ja olulisimaid osasid on võimalus töö ja pereelu ühitamiseks, mis tähendab lisaks muudele aspektidele ka peresõbralike tööandjate valmidust oluliselt paindlikumaks tööaja korralduseks;
- **kutsuda ellu** töögrupp, kes looks või kohaldaks kohalikele oludele süsteemid, mõõtvahendid ja indikaatorid teabe kogumiseks paindlikust töökorraldusest;

- **tagada**, et enne paindlikku töökorraldust soodustavate poliitikate juurutamist toimuks nende realiseerimise ja nendega kaasnevate mõjude igakülgne analüüs ja sellest lähtuvalt kasuteguri prognoos;
- **analüüsida** teiste liikmesriikide kogemusi ja **selekteerida** need põhimõtted ja praktikad, mida Eestis võiks nende eeskujul järgida;
- **püstitada** strateegiline eesmärk ja sõnastada ning **viia ellu** konkreetsete tegevuskavad paindliku töökorralduse populariseerimiseks ja juurutamiseks.

Antud töö raames läbiviidud Euroopa riikide kogemuse analüüsi tulemustele toetudes soovib autor esmajärjekorras:

- **luua** võimalused paindlikuks töökorralduseks riigi või kohaliku omavalitsuse asutustes;
- riigi tellimuse alusel **koolitada ja konsulteerida** tööandjaid paindlike peresõbralike praktikate juurutamisel;
- **tunnustada** tööandjaid, kes suudavad tööd paindlikult korraldada, ja selle raames nt loobuda erisoodustusmaksu nõudmisest nende tegevuste eest, mis aitavad kaasa töö ja pereelu paremale ühitamisele;
- **luua õiguslik raamistik** osajaga töötamise alustamise soodustamiseks ja tagamaks, et iseseisva otsustuspädevusega töötajatele, kaugtöö tegijatele, osajaga töötajatele jt laieneksid traditsioonilise töösuhtega samaväärsed õigused, sh õigused koolituseks ja karjääriks;
- **tagada** regulaarne paindliku töökorralduse leviku, ulatuse ja mõjude analüüs ning vastavalt sellele konkreetsete tegevuskavade modifitseerimine.

Loetletud soovitude rakendamisel Eestis on võimalik töö paindlikuma korralduse eelistest nii riigi, tööandja kui üksikisiku tasandil kasu saada.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 1997, (a)
2. Alas, R. Personali juhtimine. Inimressursi juhtimine. Tallinn: Külim, 1997, (b)
3. Antila, J. ja P. Ylöstalo. Working Life Barometer in the Baltic Countries 1999. Helsinki: Ministry of Labour, 1999
4. Berthel, J. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Poeschel, 1989
5. Commission proposes EU Strategy for long-term investment in high-quality jobs and living standards. Brussels, 20 June 2001. Kättesaadav: http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/jun/quality_en.html
12.07.01
6. Comparative overview of industrial relations in Europe in 2002, kättesaadav: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/03/feature/TN0303101F.html> 13.05.03
7. Cooper, C. Flexed Questions. Pp 32-34 in *People Management*, 22.03.2001
8. Deven, F, S. Inglis, P.Moss, P.Petrie. European Commission. Employment and Social Affairs. Reconciliation of Work and Family Life and the Quality of Care Services. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999.
9. Elenurm, T "Sõbralik töökeskkond eeldab turvatunnet." *Äripäeva* lisa *Juhtimine*, mai 2002, nr 4 (10), lk 50
10. Einama, K. Kodukontor. Töötan seal, kus tahan. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2002
11. European Assistance for Employment and Human Resources. European Commission. Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000
12. Flexible Working in the Information Age. Complete Guide to Flexible Working. Preview. Toshiba/Flexibility, 2001. Kättesaadav: www.flexibility.co.uk 10.01.02

13. Green Paper - Partnership for a new Organisation of Work. Euroopa Komisjon. 1997. Kättesaadav: http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/social/green_en.htm 17.01.01
14. Green Paper - Work & Parents: Competitiveness and Choice. European Commission, 2001. Kättesaadav: http://www.dti.gov.uk/er/g_paper/index.htm 20.09.01
15. Hansson, L. Töö ja pereelu ühtesobitamisega seonduvatest probleemidest Eestis. Lk 100-111 rmt. Laste ja perepoliitika Eestis ja Euroopas. Tartu, 2000
16. Hansson, L, toim. Naine, perekond ja töö. 2001. Kättesaadav Rahvastikuminiistri büroost www.riik.ee/rahvastik/Hansson1.htm 15.05.01
17. Hentze, J. und P.Bräse. Personalführungslehre (2. Auflage). Germany, 1990
18. Jõesaar, A "Firmad, kes lubavad töötajale eraelu." Lk 14-17 ajakirjas *Pere ja Kodu*, juuli 2001 (a)
19. Jõesaar, A. "Lapse sünd annab põhjust seadust lugeda." Lk 14-17 ajakirjas *Pere ja Kodu*, oktoober 2001 (b)
20. Kalleberg, A, B.Reskin ja K.Hudson Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. In: American Sociological Review, 2000, Vol. 65 (April: 256-278)
21. Kalleberg, A. Changing Contexts of Careers: Trends in Labour Market Structures and Some Implications for Labour Force Outcomes. Pp 343-358 in: Generating Social Stratification: Toward a New Research Agenda, edited by Alan C Kerckhoff, Westview Press, Colorado, USA, 2000
22. Kriis, T "Õdukas tööandja suudab ennetada konflikte" *Äripäeva* lisa *Juhtimine*, mai 2002, nr 4 (10), lk 49
23. Leppik, L. Säästev sotsiaalne areng. Kogumikus Agenda 21. 2002. Kättesaadav: http://www.agenda21.ee/EA21/2_7sotsareng.html 10.01.02
24. Majandusministeerium. EL Phare Regionaalarengu projekt. Regionaalse töajõusituatsiooni uuring. 1999. Kättesaadav: <http://www.mineco.ee> 10.04.02

25. Malvet, M. ja H. Niit Pere toetavad poliitikad Eestis. Kogumikus: D. Kutsar (toim.) Lapsed Eestis. Väljaandja: ÜRO Eestis, 2000. Kättesaadav: <http://www.undp.ee/child/3.3.html> 11.02.01
26. Marksoo, Ü, toim. Elutingimuste uuring Eestis 1999. aastal: Lisatabelid. NORBALT II, Sotsiaalministeerium. Tartu 2001
27. Modernising the Organization of Work - A Positive Approach to Change, Euroopa Komisjoni kommünikee, 1999 (com592en)
28. New Forms of Work Organisation: Case studies. Final Report. by Business Decisions Limited for the use of the European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, 1998. Kättesaadav: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/social/ 13.04.01
29. New Forms of Work Organization and Productivity. Euroopa Komisjoni V peadirektoraadi uuring, 1999
30. Nõmm, M. Personalijuhtimine. Tartu: TÜ, 2001. Kättesaadav: www.psych.ut.ee/psych/public_html/eesti/oppetoo/lehed/ainepr01s/PJ_konspekt_01.doc 03.02.02
31. Oll, S. Peresõbraliku firma üldportree. *Äripäeva* väljaanne *Puhkepäev* nr 22, 01.06.01, lk 5 (a)
32. Oll, S. Eesti meister peresõbralikkuses – Eesti Post. *Äripäeva* väljaanne *Puhkepäev* nr 22, 01.06.01 (b) kättesaadav: http://www.aripaev.ee/1938/rpp_elustiil_193802.html
33. Onoper, T.J. "Töötaja arendamine on esmatähtis ülesanne" *Äripäeva* lisa *Juhtimine*, mai 2002, nr 4 (10), lk 48
34. O'Reilly, J. Labour Adjustments through Part-time Work. Pp 566-593 in International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation, ed. G. Schmid, J. O'Reilly, K. Schömann. Edward Elgar, UK: Cheltenham, US: Brookfield, 1996
35. Paas, T., R. Eamets, J. Masso ja M. Rõõm. Labour market flexibility and migration in the EU eastward enlargement context: the case of the Baltic states. Ezoneplus Working Paper No 11, Sept 2002. Kättesaadav: http://www.ezoneplus.org/archiv/ezoneplus_wp_eleven.pdf 29.04.03

36. PARE. Parim personaliprojekt 2001 – tulemused. 2002. Kättesaadav: www.pare.ee
05.05.03
37. Petti, K. “Parim tööandja 2002 – TOPi kujunemise meetoodika” *Äripäeva* lisa
Juhtimine, mai 2002, nr 4 (10), lk 39
38. Pinnonen, Ü, T.Veismann, M.Luuk ja M.Maran. Miks sünnib vähe lapsi. *SLÕleht*
02.05.03 <http://www.sloleht.ee/index.aspx?d=02.05.03&r=20&id=139467> 05.05.03
39. Pulver, A. Hinnas on suvepäevad ja jõulupidu. *Äripäeva* väljaanne *Puhkepäev*,
01.06.01 kättesaadav: http://www.aripaev.ee/1938/rpp_elustiil_193803.html
04.03.02
40. Regini, M. The Dilemmas of Labour Market Regulation. Pp 11-29 in: Why deregulate labour markets?, edited by Esping-Andersen, G. Sta and Marino Regini, Oxford University Press, New York, USA, 2000
41. Responding to new needs for social statistics. *Communiqué Issue 2*, 2003
Kättesaadav: <http://www.eurofound.eu.int/newsroom/4> 10.05.03
42. Roolah, T ja J. Reiljan. Rahvusvaheline ettevõtetmajandus. Tartu: TÜ Majandusteaduskond, TÜ Kirjastus, 2000
43. Saar Poll. Muutused väärtushinnangutes aastail 1990-1999. 2001. Kättesaadav
Rahvastikuminiistri büroost www.riik.ee/rahvastik/ 10.04.02
44. Sotsiaalministeerium. Eesti vabariigi tööhõive tegevuskava 2003. (2002)
Kättesaadav: www.sm.ee/gopro30/Web/gpweb.nsf/pages/Sotsiaalministeerium
05.05.03
45. Sotsiaalministeerium. Eesti vanuripoliitika alused. (1999) Kättesaadav:
<http://www.sm.ee/gopro30/Web/gpweb.nsf/pages/sotsiaalvaldkond0020/> 08.04.02
46. Sotsiaalministeerium. Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele. Uuring. Koostanud: Ariko Reserv, 2002. Kättesaadav:
<http://www.sm.ee/gopro30/Web/gpweb.nsf/pages/uudisediapublikatsioonid>,
09.05.02
47. Säästev Eesti 21. Strateegia. 2003. Kättesaadav: www.tpu.ee/SE21.html 05.05.03
48. Zernand, M. Anna töötajale pideva arengu võimalus. *Äripäev* 21.05.2001

49. The IRS Handbook of Flexible Working Law and Practice, edited by Louis Wustemann, an IRS/LexisNexis publication. ISBN 0 40694 701 5. Ülevaade kättesaadav: http://www.flexibility.co.uk/flexwork/g_irs.htm 17.01.02
50. Tosso, E “Sõbralik kliima töökohas soodustab häid töötulemusi” *Äripäeva* lisa *Juhtimine*, mai 2002, nr 4 (10), lk 39
51. Tööjõuuuring 2000. ESA. Kättesaadav: <http://www.stat.vil.ee/l-market/index.html> 07.06.2001
52. Türk, K. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu: TÜ Majandusteaduskond, TÜ Kirjastus, 1999
53. United Nations. Väljaanne: The World's Women 2000: Trends and Statistics. Social Statistics and Indicators Series K No 16. United Nations, New York, 2000
54. Valler, M. Kaugtöö – uued võimalused, uued probleemid. Tallinn, TTÜ, 2001
Kättesaadav: www.staff.ttu.ee/~vsirak/valler.DOC 11.02.02
55. Walton, P and L. Gaskell. Flexi(ble)-Exec(utives). Pp 26-31 in *People Management*, 02.03.2001
56. What is meant by flexible work? Introducing Flexible Work. 2000. HOP Associates 2000-2002. Kättesaadav:
<http://www.flexibility.co.uk/flexwork/index.htm> 15.01.02
57. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Valgus, 1992

UNDESRSTANDING AND IMPLEMENTING IN ESTONIA THE EU PRACTICES IN FLEXIBLE WORKING PATTERNS

Triin Roosalu

Summary

The relations between an employer and an employee have not received much attention in Estonia lately, although the quality of working life is one of top problems of the field in the rest of developed world.

Antila and Ylöstalo (1999) have distinguished two kinds of factors that affect the quality of working life:

- 1) the structural factors, including working time and pay etc,
- 2) and the factors describing the very content of work, for example conflicts at workplace, results, autonomy etc

The structural factors have still received some attention, mostly in legislative process, but the discussion about the latter matters of working life has still not yet begun in Estonia, and even more: such kind of terms are not entirely understood in empirical, normative nor in the legislative level. The concept though has been labeled “new, flexible ways to organize work” ”(see Antila & Ylöstalo 1999; Commission... 2001; Cooper 2001; European Assistance... 2000; Green Paper 1997; Modernizing...1999; New Forms... 1999; Reconciliation... 1999; Walton 2001 etc) and regarding to Antila and Ylöstalo has proved to be a success in Nordic Countries and is on the top of agenda in the European Union.

This paper is the first attempt to introduce the concept of flexibility in the work organization in Estonia. The theoretical concept had to be studied (and translated), to enable further studies on implying the flexible ways of work organization in Estonian companies.

The paper consists of two parts. The former is explaining the nature of flexibility in the meaning of work organization. The experiences of the member states of European Union were studied, analyzing the possibilities to imply the concept, showing, why should the actors in the labor market be interested in it, what does it mean to the society as a whole and what are the exact ways to implement the new, flexible ways. The latter is giving at first the short overview of the concept in Estonian and then analyzing the use of new work organization in Estonia.

Generalizing the theoretical points of view, the flexibility is mostly understood as either in the meaning of flexible labor market, or in the meaning of flexible work organization, the latter meaning companies' better ability to follow the rapidly changing demands at the markets. This paper focuses on the flexible work arrangements. Although different authors give different explanations, there appeared to be four main types of flexible work organization, each of which allows a number of different applications:

- 1) flexible working time;
- 2) flexible working place;
- 3) flexible working contracts;
- 4) flexible tasks.

As most of the sources point out, both the employer and the employee do benefit from the flexible working patterns. The author therefore believes it would be very important to understand and use these new, flexible ways of work organization in Estonia. Today it would still be very difficult to say if it is this way or another, as there is no such wider study completed in this field. Even if some papers do discuss the different aspects of flexibility, this still remains a very occasional and very fragmentary a case.

Knowledge of the real scope of the term of "flexibility", introduced by this paper, enabled the author to study the extent to which the flexible ways of work organization are common in Estonia. It should still be noticed there is a lack of empirical as well as theoretical data

on the matter in and on Estonia. Despite of the fact it was discovered that flexible working time and place are the most common ways of flexible work organization in Estonia, the former mainly understood as part-time work and the latter as working outside office, but staying connected to the employer by means of information technology. Still, even these are not too much explored. But it is even more difficult to receive any data on flexible working contracts or flexible tasks. It has therefore to be assumed these are not too common in Estonia.

The two main conclusions that could be drawn from this work were:

1. There is much research still to be done in this field regards to Estonia to reveal the extent to what and the ways of the concept of flexibility is used.
2. The data available shows no active use of flexible ways of work organization, mostly due to the lack of knowledge about the concept among the employers.

Taking in consider these conclusions, and having studied the practices of the member states of European Union, not to mention the policies of intergovernmental level, the author also makes some suggestions in order to help the policymakers in Estonia start implementing the concept of flexible working patterns in Estonia.