

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sandra Tituk

**KAHEKSATUNNISTE TÖÖPÄEVADE OTSTARBEKUS  
(ELISA EESTI AS NÄITEL)**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,  
peaeriala Ettevõtetmajandus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7726 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sandra Tituk .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154533BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: sandratituk@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Ester Vahtre

Lubatud kaitsmisele

.....

(allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. KLASSIKALISTE KAHEKSATUNNISTE TÖÖPÄVADE OLEMUS JA ALTERNATIIVID .....	6
1.1. Töökultuuri ajalugu .....	6
1.2. Kaheksatunniste tööpäevade mõiste .....	8
1.3. Kaheksatunniste tööpäevade alternatiivid ja nende rakendamise võimalused .....	9
1.4. Lühemate tööpäevade negatiivsed ja positiivsed küljed .....	13
2. UURINGU METOODIKA .....	20
2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus .....	20
2.2. Uuringu meetod ja läbiviimine .....	21
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	23
3.1. Uuringu tulemuste analüüs .....	23
3.1.1. Kuuetunniste tööpäevade otstarbekus .....	28
3.1.2. Kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus .....	29
3.1.3. Alternatiivide analüüs .....	31
3.2. Järeldused ja ettepanekud .....	31
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	35
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	37
LISAD .....	39
Lisa 1. Ankeetküsimustik .....	39

# LÜHIKOKKUVÕTE

Rakenduskõrghariduse lõputöö autori eesmärgiks on välja selgitada kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus ja selle alternatiivide rakendamise võimalused Elisa Eesti AS näitel. Eesmärgini jõudmiseks leitakse vastused järgmistele uurimisküsimustele: millised on Elisa Eesti AS töötajate arvamused kuue- ja kaheksatunniste tööpäevade suhtes ja mis motiveerib uuritava ettevõtte töötajaid kasutama kaheksatunniste tööpäevade alternatiive. Töö uurimisülesanded on järgmised: anda ülevaade kaheksatunniste tööpäevade olemusest ning selle alternatiividest, tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, koostada uuritava ettevõtte töötajatele ankeetküsimustik, viia läbi küsitlus töötajate seas, tuginedes uuringu tulemustele, teha järeldusi ja ettepanekuid.

Eesmärgi saavutamiseks on autor viinud läbi uuringu, kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit ankeetküsimustiku näol. Uuringu tulemusi analüüsib töö autor tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel abil. Uurimisobjektiks on Elisa Eesti AS töötajad ning autor valis selle ettevõtte seetõttu, et teadaolevalt on see ainus Eesti ettevõtte, kes lühemate tööpäevade kontseptsiooni aktiivselt praktiseerib. Uuringu tulemusena võib välja tuua, et kuigi kuuetunnised tööpäevad on klassikalistest kaheksatunnistest kahe tunni võrra lühemad, ei tunne töötajad, et nende töötasu selle all kannataks ning tunneksid rohkem stressi. Pigem toodi välja, et kaheksatunnised tööpäevad on liiga pikad, see on aegunud töömudel ning selle aja jooksul ei suudeta ära teha suuremat töömahtu, ehkki aega on kahe tunni jagu rohkem. Kuigi ettevõtte ei näinud tulemuslikkust, katsetades kaheksatunniste tööpäevade asemel kuuetunniseid tööpäevaid, on autori ettepanekuks viia läbi uus katseperiood, kus on kuni viieliikmelised tiimid ning programm võiks kesta vähemalt paar kuud. Selle aja jooksul on võimalik saada ülevaade plusspooltest ja võimalikest puudustest, mida võiks parandada, et kuuetunniste tööpäevade kontseptsioon toimiks. Üle poolte vastajatest eelistab kuuetunniseid tööpäevaid ühe alternatiivina kaheksatunnistele tööpäevadele.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, kaheksatunnised tööpäevad, kuuetunnised tööpäevad, kvantitatiivne uurimismeetod, töömudel Elisa Eesti AS.

## SISSEJUHATUS

Kaheksatunniste tööpäevade rakendamine sai alguse 1914. aastal, mil Robert Owen alustas 10-16-tunniste tööpäevade vastu kampaaniat, kus soovis, et tööpäeva pikkuseks oleks kaheksa tundi. (Widrich 2013) Tänapäevaks on sellest möödunud 104 aastat ning on aina tavapärasem, et inimesed ei tee enam igapäevaselt kaheksatunniseid tööpäevi ning antakse palju rohkem vabadust, kuidas ja millal oma töö ära teha. On palju alternatiive, mida autor ka käesolevas lõputöös välja toob, koos nende negatiivsete ja positiivsete külgedega. Ühiskond meie ümber on kiiresti muutuv ning kaheksa tundi tööl veetmine ei pruugi enam inimeste kiire elutempoga harmoneeruda, mistõttu tuleks ka tööandjatel suhtuda avatud meelega kas lühematesse, ent produktiivsematesse tööpäevadesse, või kaugtöö võimalusse. Prioriteediks ei peaks olema tundide arv, mille töötaja kontoris veedab, vaid korrektselt täidetud tööülesanded. Sellest tulenevalt võib öelda, et teema on väga aktuaalne ning kuigi on ettevõtteid, kes võimaldavad oma töötajatel teha kaugtööd, siis on kaugtööle ka teisi klassikaliste tööpäevade alternatiive, millega antud lõputöös ka tutvuda võib.

Autor on valinud antud teema selle aktuaalsuse tõttu. Aina rohkem räägitakse töötajate õigustest ning et töötajad pole pelgalt töötegijad, vaid inividid, kelle arvamusi ja ettepanekuid tuleks rohkem kuulata ning läbi selle töökorraldust parandada. Töötajad on ettevõtte nägu ning nemad, panustades detailselt igasse tööetappi, mõistavad mingeid nüansse ehk paremini kui juhid, kes teevad suuremaid otsuseid ning ei pruugi iga väiksema detailiga kursis olla.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus ja selle alternatiivide rakendamise võimalused Elisa Eesti AS näitel. Eesmärgini jõudmiseks leitakse vastused järgmistele uurimisküsimustele: millised on Elisa Eesti AS töötajate arvamused kuue- ja kaheksatunniste tööpäevade suhtes ja mis motiveerib uuritava ettevõtte töötajaid kasutama kaheksatunniste tööpäevade alternatiive. Selleks on autor refereerinud läbi hulga teemakohast kirjandust ning viinud läbi kvantitatiivse uuringu Elisa Eesti AS töötajate seas.

Rakendusliku kõrghariduse lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade kaheksatunniste tööpäevade olemusest ja selle alternatiividest;
- tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, koostada uuritava ettevõtte töötajatele ankeetküsimustik;
- viia läbi küsitlus töötajate seas;

- tuginedes uuringu tulemustele, teha järeldusi ja ettepanekuid.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate töökultuurist ning seletab, mis on kaheksatunnised tööpäevad. Ühtlasi kirjeldab autor kaheksatunniste tööpäevade alternatiivide ning nende negatiivseid ja positiivseid aspekte. Teises peatükis tutvustab autor uuritavat ettevõtet, kirjeldab uuringu meetodit ning uuringu läbiviimist. Kolmandas peatükis esitab autor Elisa Eesti AS töötajate seas läbiviidud uuringu tulemusi, tuues välja meelepärased kaheksatunniste tööpäevade alternatiive. Töö lõppu on autor koostanud ka järelduste ja ettepanekute alapeatüki.

Autor soovib tänada juhendajat, Elisa Eesti AS personaliosakonda ja -töötajaid ning oma lähedasi, kes oma mõistva ja positiivse suhtumisega aitasid kaasa antud rakendusliku lõputöö valmimisele.

# 1. KLASSIKALISTE KAHEKSATUNNISTE TÖÖPÄEVADE OLEMUS JA ALTERNATIIVID

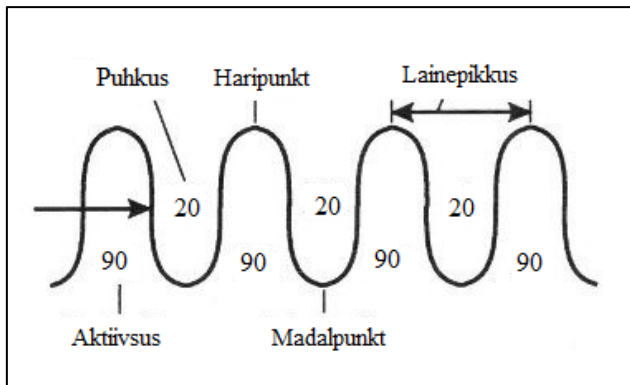
## 1.1. Töökultuuri ajalugu

Maailma eksisteerimisest saadik on inimesed teinud tööd ning seda läbi põlvkondade ja aastasadade. 19. sajandi lõpul hakkas Ameerika Ühendriikide valitsus jälgima, kui pikad on töötajate töötunnid. Tulemuseks saadi, et keskmine täiskohaga tootmistöölaine teeb 100. tunni pikkuseid tööpäevi. (Lebowitz 2015)

18. sajandi lõpul oli tootmisettevõtete põhiliseks eesmärgiks olla suure produktiivsusega ja toota terve ööpäeva, mille tulemusena inimeste tavaliste tööpäevade pikkuseks oli 10-16 tundi. Mees nimega Robert Owen alustas kampaaniat, kus kutsus üles rakendama maksimaalselt kaheksa tundi kestvaid tööpäevi. Sellega läks kaasa ka Ford Mootoritööstus, mis kehtestaski 1914. aastal kaheksatunnised tööpäevad, olles sealjuures üks esimesi suuri ettevõtteid ning seeläbi luues ka eeskujule teistele. Paljudele suureettevõtetele oli fakt, et töötajate produktiivsus lühemate tööpäevade läbi kasvas, müsteeriumiks, sest arvati, et mida rohkem töötunde, seda rohkem tööd tehakse ära. Lisaks töötajate tööpäevade lühendamisele kahekordistas Ford Mootoritööstus ka oma töötajate palka ning mis oli veel suuremaks üllatuseks oli see, et mõne aastaga oli ettevõtte oma marginaali kahekordistanud. Aina rohkem hakati mõistma, et tegelikkuses tööpäevade pikkus ei defineeri töötajate produktiivsust ja töö tehtavust. (Widrich 2013)

Kaheksatunnised tööpäevad Eestis said taas alguse 16. novembril aastal 1918 peale Saksa okupatsiooni Ajutise valitsuse manifesti raames, kui kaheksatunnised tööpäevad kaotati. Kusjuures nüüdseks juba 92 aastat tagasi väljaantud raamatus toob autor välja ka erinevate valdkondade (põllutöölised, raudteelaste, käsitöölised ja riiklike ametiasutuste) töötajate tööaegade erinevused. (Grohmann 1926, 900-902)

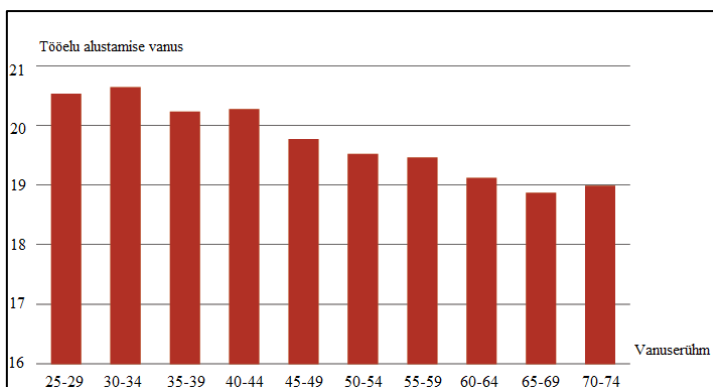
Üldise arusaama kohaselt on inimene võimeline keskenduma 90-120 minutit ehk poolteist-kaks tundi järjest (Joonis 1). Peale seda pingutust vajab aju vähemalt 20. minuti pikkust pausi, et siis taas jätkata. Artiklis soovitatakse ka päeva ülesanded jagada ära 90-minutiliste ajakapslite sisse, sest jagades tööpäev mitmesse osasse ning andes erinevatele ülesannetele ajamaht, on kogu üritus efektiivsem. (*Ibid.*)



Joonis 1. Keskendumise skaala

Allikas: Widrich (2013)

See kinnitab ka fakti, et 18. sajandi lõpul rakendatud tootmisettevõtete kuni 16-tunnised tööpäevad olid mõnevõrra läbimõtle mata, kuna nii pikad tööpäevad võivad lõppkokkuvõttes toota hoopis kahjumit. Inimesed pole võimelised olema sellise produktiivsuse tasemega kui loodetud nii pika aja vältel ning loodetud tulemuslikkuse asemel võivad väsimusest tingituna teha vigu, mis võivad tekitada halvimal juhul suure kahjumi või lõppeda isegi tööõnnetustega. Lisaks kui inimestel pole päeva jooksul muuga võimalik tegeleda kui tööga, ei ole nad ka motiveeritud tooma välja uusi ja põnevaid ideid, mis kokkuvõttes võiksid tööandjat aidata, muutes tööstruktuuri efektiivsemaks või tulla välja uute toodete ja/või teenuste ideedega. Kui töötaja saab aru, et tööandja teda hindab ning hoiab, on ka töötajal endal soov olla oma töös parem ning rohkem pingutada. Töötajad ise võivad omada paremat ülevaadet töö puudustest kui juhid, kes igapäevaselt kõikide pisiprobleemidega kokku ei puutu ja neid ei lahenda.



Joonis 2. Keskmise vanus esimesele püsivale tööle asumisel vanuserühmiti

Allikas: Rosenblad (2014)



Statistikaameti vanemanalüütik Yngve Rosenblad on avaldanud 2014. aastal artikli, kus on vanuserühmiti toodud välja, millal alustati esimest stabiilset tööd, mitte juhutööde tegemist. Antud stabiilse töö all on mõeldud tööpikkuse all vähemalt kolmekuulist töösuhet. Joonis 2 näitab, et keskmine mediaanvanus, mil alustatakse esimest püsivat tööd, on 19. Võrreldes erinevaid põlvkondasid, on esimese tööpositsiooniga alustamine nihkunud hilisemasse ikka. Selle põhjuseks võib välja tuua, et kõrgharidus on ühiskonnas aina hinnatumaks tõusev ning sellevõrra võib esimese püsiva töökoha leidmine nihkuda aina rohkem tuleviku poole.

## **1.2. Kaheksatunniste tööpäevade mõiste**

Kaheksatunniste tööpäevade mudel on arenenud riikides kõige enam levinud töömudel. Autor väidab, et igapäevaselt suheldes inimestega ja rääkides tööst on just kui iseenesestmõistetav, et räägitakse kaheksatunnisest tööpäevast. Tööpäeva mõiste kirjeldamiseks pole palju definitsioone nagu seda on tihtipeale majanduses esinevate mõistetega. Autor valis välja Eesti Vabariigi seaduses leiduva mõiste kirjelduse kaheksatunniste tööpäevade kohta töö- ja puhkeaja seadusest.

”Tööpäev on ajavahemik ööpäevas, mil töötaja on kohustatud täitma oma tööülesandeid. Töönädal on ajavahemik nädalas, mil töötaja on kohustatud täitma oma tööülesandeid. Tööaeg on seaduse, muu õigusakti, kollektiiv- või töölepingu või poolte kokkuleppega määratud aeg, mille kestel töötaja on kohustatud täitma oma tööülesandeid, alludes tööandja juhtimisele ja kontrollile. Töötaja tööaja üldine riiklik norm ei või ületada kaheksat tundi päevas ja 40 tundi nädalas.” (TPS § 2, 4, 2001)

Soovides tuua kõrvale tööpäeva mõiste USA riigist, avastas autor, et puudub kindel definitsioon tööpäeva mõiste kohta. Uurides erinevaid allikaid ja seaduseid tuuakse välja keskmised tööpäevad ning see, et on lubatud töötada nii täis- kui ka poolekohaga, keskmised töötunnid on umbes 40 tundi nädalas. Lubatud on üle kaheksatunnised tööpäevad, sõltudes töö iseloomust ja tööandjast, nagu see on ka Eestis. (United States Department of Labour)

Kui tööaega töölepingusse ei märgita, eeldatakse automaatselt, et töötaja töötab täistööaja põhimõtetel. Osalise tööaja puhul tuleb see kindlasti lepingusse ära märkida ning sellisel juhul tuleb realselt tehtavad tunnid ka töölepingus fikseerida. Osaline tööaeg tähendab seda, et inimene töötab vähem kui 40 tundi nädalas. On olemas ka lühendatud täistööaeg, kuid see kehtib vaid alla 18-aastastele ja haridustöötajatele. (Miidla-Vanatalu 2014, 3)

### **1.3. Kaheksatunniste tööpäevade alternatiivid ja nende rakendamise võimalused**

Klassikalistele kaheksatunnistele tööpäevadele on mitmeid alternatiive, millest mõned on näiteks nelja- kuni kuuetunnised tööpäevad. Kirjandusest on läbi käinud ka võimalus, kus inimesed küll teevad kaheksatunniseid tööpäevi edasi, kuid see-eest on reeded vabad. Sellisel juhul on inimestel vabu päevi kolm ja puhkust sellevõrra rohkem.

Paljud ettevõtted juba kaaluvad ning mõned on ka võtnud juba kasutusele 30-tunniste töönaalate kontseptsiooni, mille all mõeldakse, et tööpäevi on küll viis, kuid igapäevased töötunnid lühendatakse kaheksalt kuuele. (DeMers 2017)

On arutletud ka 40-tunnisele töönaalale teisiti lähenemise üle. Nimelt on palju poolt- ja vastuväiteid 4-päevasele töönaalale, mis teeb iga tööpäeva pikkuseks 10 tundi. Suurimaks plusspooleks tuuakse välja, et on rohkem aega vaba aja tegevusteks ja perekonna ning sõpradega ühise aja veetmiseks. Tööandjale on see samuti kasulik, sest aitab suurel määral hoida kokku üldkulude pealt, kui üks terve päev on vähem tarbimist. Ka töötajate seisukohast oleks selline muutus tervitatav, kuna sõiduks kuluvad aja- ja rahakulu jääksid ühe päeva võrra tegemata. Kuna tööpäevad algavad ja lõppevad enamuse inimestel sarnasel ajal, on ummikutes istumine üks ajamahukamaid tegevusi päevas inimestele, kes peavad tööle sõitmiseks kasutama autot. Sellist 30-tunniste töönaalate kontseptsiooni proovisid ka mitmed suuretegevõtted nagu Amazon, Google, Deloitte ning mitmed väiksemad, millest paljude pilootprogrammide tulemused olid väga paljulubavad. (Dembe 2016)

2008. aastal viisid uurijad läbi Brigham Young ülikoolis uurimuse, kus selgitasid välja töötajate ja kogukonnas elavate inimeste seas, mis on nende arvamus 4-päevasest töönaalast ning tulemuseks oli, et umbes 4/5 vastanutest olid selle suhtes positiivselt meelestatud ning jagasid heakskiitvat kogemust. (*Ibid.*)

10 tundi päevas ja 4 päeva naalal töömudelit ei peeta ideaalseks, sest suurimaks murekohaks tuuakse välja inimese tervis. Naised, kes töötavad rohkem kui 60 tundi naalal, olid 3 korda tõenäolisemad haigestuma erinevatesse südamehaigustesse, vähki, diabeeti või artriti kui naised, kes töötasid 40 tundi naalal. Kuna 4 päeva kestev töönaal on ühe päeva jagu lühem, on vajadus see 1 päev ära mahutada ning kuna ajaga on sellisel juhul kitsas, on tõenäoline, et need inimesed teevad sellisel juhul ka ületunde, et oma töönaal siiski lühemaks kui 5 päeva jätta. Juba see ongi ohumärk, mis võib tervisele mingil hetkel saatuslikult mõjuda. (*Ibid.*)

1996.-1998. aastal eksperimenteeris 30-tunniste töönaladatega Eesti naaberriik Soome, kus jõuti järeldusele, et töötajad, kes töötasid vähem töötunde, olid paremini meelestatud ja neil tekkis vähem arusaamatusi töö ja eraeluliste kohustuste täitmisel. 80% Soome uuringus osalenutest ütlesid, et neil oli rohkem aega puhata, 75% veetsid rohkem aega pere ja lastega, 72% kasutasid ülejäävat aega spordiga tegelemiseks ja 68% kodus tehtavate tööde tarbeks. Artiklis on välja toodud ka, et paljud arenenud tööstusriigid on avaldanud arvamust, et püsivaks konkurentsiks, peavad ettevõtted töötama 24 tundi seitse päeva nädalas ehk siis tavapärase esmaspäevast reedeni ja üheksast viieni tööpäevad pole enam piisavad. (Mutari, Figart 2001)

Ameerikas oli viimane suurem üritus 30-tunniste tööpäevade propageerimiseks 1930ndatel aastatel suure depressiooni ajal, mil paljud suured ettevõtted selle mudeliga eksperimenteerisid. Üheks ettevõtteks oli näiteks hommikusöögihelveste tootja *Kellogg's*, kuid kogu ettevõtmise lõppes 1970ndatel, kui vahetused ei olnud mitte mõlemasoolistele, vaid muutusid järk-järgult vaid naistele mõeldud vahetusteks. Tuginedes läbiviidud uuringutele, töötavad keskmised ameeriklased rohkem isegi jaapanlastest, kes on tuntud oma pikkade tööpäevade poolest ning seetõttu tuleb uuringus välja ka fakt, et ameeriklased tunnevad end ületöötanuna. Rahalised põhjused ei ole ainsad, miks ameerika inimesed töötavad pikemaid töötunde, vaid mängu tulevad ka tööandjate ootused, töökaaslastega samadele normidele vastamine ja üldine tööstruktuur. (*Ibid.*)

Rootsis on läbi viidud ka eksperiment, kus tööpäeva pikkust lühendati kaheksalt tunnilt kuuele, sealjuures palkasid muutmata. Selles vaatluses osales grupp Gothenburgis töötavaid meditsiiniõdesid ning see algas 2015. aasta veebruaris ning lõppes 2016. aasta detsembris ehk kestis kokku 23 kuud. Põhjus, miks eksperimenti üldse sooviti läbi viia oli lihtne- kuna kaheksatunnised tööpäevad on saanud alguse aastal 1914, siis selleks hetkeks oli sellest möödas 101 aastat. Kuna sajandi jooksul oli väga palju muutunud töökorralduses ning rakendavates tehnoloogiates, oli läbiviidud uurimus väga asjakohane ning huvitav. (DeMers 2017)

Tulemuste kohaselt oli 4,7%-line langus haiguspäevade võtmises ja vähenenud töölt puudumiste arv. Lisaks tundsid üle 50% uuringus osalenud meditsiiniõdedest rohkem energiat peale tööpäevade lõppu, vähem stressi, võrreldes tavapärase tööpäeva pikkusega töötanud inimestega. (*Ibid.*)

Ühe järeldusena toodi ka välja, et kuna töötajad olid õnnelikumad ja tervemad, olid nad ka nõus vajaduse korral panustama oma tööle rohkem. Näiteks oli neil rohkem aega tegeleda patsientidega ja see parandas hooldekodus olnud inimeste enesetunnet. Miinuseks, mis eksperimendis välja toodi, on kõrged kulud, kui tegemist on vahetustega töötavate inimestega. Kuna Rootsi

eksperimentis töötanud inimeste näol oli tegemist meditsiinis töötavate inimestega, kes peavad kogu aeg patsientide juures olema, siis tähendasid lühemad tööpäevad tööandjale lisa töötajate võtmist, mis omakorda suurendas kulusid. (Leaden 2017)

Rootsi vanadekodus toimunud eksperiment kestis pea kaks aastat, kus töötajate töötunde vähendati kaheksalt tunnilt kuuele, sealjuures palkasid kärpimata. See tähendas tööandjale 17. uue meditsiiniõe positsiooni tekitamist, et täita aega, mille enne veetsid kaheksatunniseid tööpäevi tegevad töötajad. Kuigi töötajad olid õnnelikumad, läks see eksperiment tööandjale uute töötajate palkamise tõttu maksma 700 000 eurot, mis vähemalt praegu ei lase sellel töökorraldusel püsima jääda. (*Ibid.*)

Lisaks Rootsile on kuuetunnised tööpäevad kasutusel ka Eestis ning seda ka ühes suurimas telekommunikatsiooni ettevõttes. Elisa personalijuht Kaija Teemägi on jaganud ettevõtte praktikat, kus samuti lühendati klienditeenindajate tööpäevaid kaheksalt tunnilt kuuele, kuna klientidega suhtlemine terve päeva jooksul intensiivselt on kurnav, võib tööpäeva lõputundidel hakata teeninduse kvaliteet langema. Lühem tööpäev tagab parema klienditeeninduse ja rahulolevama kliendi. (Teemägi 2017)

Eksperimente on tehtud mujalgi maailmas- näiteks viidi Hiina ühes suurimas reisibüroos Ctrip läbi kaugtööd puudutav uuring. Ettevõtte huviks oli testida, kas kodus töötamine on produktiivsem ning kas läbi selle on võimalik alandada ka ettevõttesiseseid kulusid ja üleüldist töötajate voolavust. Et saavutada täiesti võrdsed tulemused, olid kõik tingimused samad- vahetuste ajad, ülemused, töömahud, juba tuttavad arvutisüsteemid ja -tehnoloogiad. Ainus, mis oli erinev, oli asukoht. Ctrip eksperimendi pikkuseks lepiti kokku olevat 9 kuud ning milles said osaleda vähemalt pooleaastase kogemusega töötajad, kellele pakuti võimalust järgnevat kuud töötada kas kodus neljal päeval nädalas või kontoris. Kokku soovis eksperimendis osaleda 503 inimest, kuid peale vajalike kriteeriumite täitmist jäi neist alles 249. Väljavalitud jagati kahte gruppi- ühed, kelle sünnikuupäev oli paarisarvuline ning teised, kelle sünnikuupäevaks paaritu arv. (Bloom, Roberts, 2015)

Tulemused olid üllatavad, kui kodus töötavate inimeste produktiivsus kasvas üheksa kuud kestnud eksperimendi vältel 13%, mille kohta hilisemas intervjuus osalejad ütlesid, et oli tingitud suuresti vaiksema töökeskkonna tõttu. Samuti vähenes drastiliselt kodustöötajate kasuks- 50% vähem töötajate voolavust võrreldes kontoris töötavate inimestega. Lisaks toodi välja ka psühholoogilisi positiivseid tegureid, mis mängisid kodus töötamise kasuks- suurem tööga rahulolu ja vähem tööstressi ning -kurnatust. Kuigi eksperiment oli väga edukas, mille tulemusel Ctrip otsustas välja

pakkuda kaugtöö võimaluse tervele firmale, otsustasid siiski pooled kodus töötanutest ka osaliselt kontori kasuks. Sest kuigi kodune töötegemine on produktiivsem, puudub seal kollektiiv ja suhtlus, mis muudab inimesed üksikuks. Kui ettevõtte võimaldas ise valida, kuidas ja kus inimesed soovivad tööd teha, selgus tõsiasi, et suure produktiivsusega töötajad eelistasid siiski kodus töötamist ja väiksema produktiivsusega töötajad eelistasid kontoris töötamist. Põhjuseks see, et produktiivsed inimesed eelistavad kodus töötamist, kui nad tunnevad, et saavad seal paremini keskenduda, kui nõrgemad töötajad eelistavad kontorit kodule, kuna kodus võib olla palju tähelepanu kõrvalejuhtivaid tegureid, milleks on näiteks teleka vaatamine või pidev näksimine. Üleüldine kogemus õpetas Ctrip ettevõttele ning ka eksperimendi läbiviijatele, et kaugtöö võimalus võiks ettevõtetes olla olemas, kasutavad seda töötajad siis või mitte. (Bloom, Roberts, 2015)

Kodus töötamise ehk teisisõnu kaugtöö kohta on toetavat vastukaja andnud ka Rootsi ettevõtja Hans Bolöv, kelle töötajad samuti kodus osaliselt töötavad ning kaugtöö kohta on ta öelnud, et kuigi tööandja ei saa kunagi kindel olla, kas töötaja kodus töötab ja kas ta ka tunnid täis teeb, siis kõige olulisem on siiski see, et töö oleks tehtud. (Koovit 2015)

2015. aastal viidi Eestis läbi uuring, mille alusel oli mõned aastad tagasi harrastanud 20% eestlastest kaugtööd. Aastal 2009 oli see arv samuti 20%, seega 2015. aasta uuringu põhjal võib öelda, et see trend niivõrd levinud ei ole. Uuringust tuli samuti välja, et kaugtööd tegid pigem mehed kui naised (24% vs 16%) ja vanuseline jaotus langes 25-49-aastaste hulka võrreldes kuni 24-aastaste ja üle 49-aastaste inimeste grupiga (23% vs 14%-15%). Samuti on kaugtöö levinud tippjuhtide seas (38%), millele järgnevad keskastme spetsialistid, tehnikud ja ametnikud (17%). 86% vastanutest eelistab teha kas täielikult või osaliselt kaugtööd, mis tähendab ka tegelikult seda, et liikudes paar aastat antud uuringust edasi, siis tänasel päeval on autori arvates tõenäoline, et tänaseks päevaks on kaugtööd harrastanud suurem osa eestlastest, kui seda oli aastal 2015. (Sotsiaalministeerium 2017)

Autori arvates on huvitav teada ka põhjuseid, miks pakutakse töötajale kaugtöö võimalust ning see küsimus küsiti kaugtööd võimaldavate ettevõtete käest. Kõige rohkem vastanuid ehk 38% on öelnud, et töö iseloom ei nõua pidevat kohalviibimist, 23% toob välja, et see on olnud töötajate endi soov, 13% vastasid muu põhjuse, töö kaugus elukohast ja töö suurem efektiivsus väljaspool kontorit said mõlemad 6%. (*Ibid.*)

Kaugtöö miinuspoolteks võib tuuaasjaolu, et kui inimene pole kontoris, siis on ta teistest eemal, mis võib omakorda tingida selle, et ta pole kogu protsessis päris sees ja võib vähem ideid tekkida

ning ka tööga seotud informatsioon võib jääda saamata. Töökaaslastega koos tööd tehes ning arutades tekivad ka uued ideed kergemini ning arutelud võivad viia hoopis nüanssideni, milleni enne polnud mõeldudki. Kõikidele inimestele ei pruugi see ka sobida, kuna tööl füüsiliselt mitte olemine võib nad muuta hooletuks ning vähem motiveerituks. Samuti võib inimesel olla keeruline tööpäeva õigel ajal lõpetada ning ei suudeta end tööst välja lülitada, mis võib kaasa tuua lisatunnid ja -stressi. (Hering 2016)

Ameerika üks söögikoht jõudis järeldusele, et kui nad hoiavad oma restorani aastaringselt lahti, külastab neid vähem inimesi kui siis, kui sulgevad söögikoha madalseisus talvehooajal. Suurimateks plussideks toovad nad välja, et kaheksa kuu jooksul, mil Mehhiko söögikoht on avatud, müüvad nad rohkem toitu, nende käive on suurem ja nad saavad veeta rohkem aega oma lastega. Samuti naudivad nad kevadist sagimist täis avamisperioodi. Kui perekonna vanim poeg pandi restorani juhatajaks, otsustasid nad katsetada peale pikka perioodi, olla lahti terve aasta ning tulemused langesid silmnähtavalt ning nad otsustasid jätkata talvist sulgemisperioodi trendi. Restorani omanikud ei ole morjendatud sellest, et restorani käive polnud nii suur, vaid pigem olid nad rahul, et tegid proovi. Ei ole oluline, et kõik eksperimendid oleksid edukad, vaid kõige olulisem on katsetamise protsess. Olles rutiinis kinni või tehes kõike nii nagu teevad konkurendid, on ka võimatu teha midagi eristuvat, mis võib olla järgmine suur hitt ning see kehtib igas eluvaldkonnas. (Kornelis 2016)

#### **1.4. Lühemate tööpäevade negatiivsed ja positiivsed küljed**

Ettevõtetes aset leidvad muudatused on paratamatud ning tahes-tahtmata on inimesi, kellele need ei meeldi. On võimatu olla kõikidele meelejärgi, sest kuniks on erinevaid inimesi, on ka palju erinevaid arvamusi. Kuigi mõte lühematest tööpäevadest võib tunduda paeluv, ei tähenda see ainult seda, et on võimalik töölt varem lahkuda. Järgnevas alapeatükis seletab autor lahti ka selle nüansi erinevad tahud.

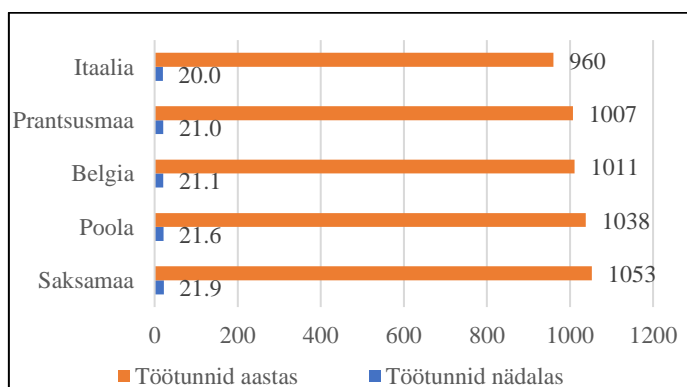
„Lühemate tööpäevade negatiivsed küljed on järgmised (Radanovic, Lebowitz 2016):

- vähem aega tööülesannete täitmiseks;
- võib olla pingelisem, kuna vähem aega;
- süütunne, kui ennast millegagi kostitada;
- vabal ajal kulutatakse rohkem raha.’’

Autori isiklik seisukoht on, et lühemaid tööpäevi praktiseerivad inimesed võivad otsida lisatööd, kuna tunnevad, et aega on rohkem, mis küll võib tuua neile kokkuvõttes igakuise suurema sissetuleku, kuid tekitab suurema stressi ning töötajale kahe töö vahel jooksmine hästi ei mõju. Olenevalt ametipositsioonist, võib lühemate tööpäevade kontseptsioon minna tööandjale rohkem maksma, kuna näiteks ametikohad, mis nõuavad kindlat töötajate kohalolemist, peavad leidma lisa tööjõudu, et tööpositsioon oleks täidetud. Kui palgad jäävad lühema tööpäeva puhul samaks, on ka töötaja tunnipalk kõrgem.

Kuigi positiivseid külgi lühemate tööpäevade puhul oli palju, tuleb arvestada ka negatiivsete pooltega. Lisastress võib olla suur faktor, mis võib tingida asjaolu, et kõikidele inimestele ei pruugi lühemate tööpäeva kontseptsioon sobida. Inimene võib tunda pidevat stressi, ärevust ja tunneb end tagant kiirustatuna, kuna lühema tööpäeva tõttu on vähem aega tööülesandeid täita. Veetes lühema tööpäeva, võivad inimesed end ka süüdi tunda, sest kipuvad rohkem raha kulutama ja enda peale laristama. Majanduslikust seisukohast on see positiivne nüanss, kuid inimestele endile võib see lisapingeid tekitada. Lisaks kõigele võivad inimesed ka rohkem tööpäeva lõppedes tööle mõelda, mis jäi ajafaktori tõttu tegemata. (Radovanovic, Lebowitz 2016)

2016. aastal kuulutas Amazon välja, et hakkab kasutama oma ettevõttes pilootprogrammi, läbi mille paarkümmend töötajat hakkab töötama uue töökorralduse järgi. Sellest tulenevalt töötavad inimesed 30 tundi nädalas, neil on võimalus saada kõik hüved, ent palganumber väheneb 25% võrra. Fikseeritud töötunnid olid esmaspäevast neljapäevani kella 10-st 2-ni päeval ning ülejäänud tunnid olid paindliku töögraafiku alusel. Seetõttu tehti ka uurimus (Joonis 3), kuna oli teada, et näiteks Prantsusmaal on inimesed juba pikemat aega töötanud lühemaid tööpäevasid.



Joonis 3. Keskmise töötaja töötundide nädalas ja aastas arv riigiti

Allikas: Garfield 2016

Jooniselt number 3 võib näha TOP 5 riike, kus inimesed töötavad nädalas ja aastas kõige lühemaid päevi. Itaalia töönädal 20 tundi pikk, mida Eestiga võrreldes võib järeldada, et inimesed töötavad seal poole kohaga ehk umbes neli tundi päevas. Itaaliale järgnevad Prantsusmaa ja Belgia 21 tundi kestvate töönädalatega.

„Lühemate tööpäevade positiivsed küljed on järgmised (Radanovic, Lebowitz 2016):

- sama produktiivne kui pikem tööpäev;
- nõuab rohkem keskendumist ja ajaplaneerimist;
- rohkem aega iseendale, perele, sõpradele;
- rohkem aega nautida erinevaid hobisid ning külastada erinevaid poode.”

Lisaks on autori seisukohaks, et lühemate tööpäevadega kaasneb vähem pingeid, mis omakorda on tervisele kasulik ning tööandja seisukohast vaadatuna on vähem kontoris veedetud aeg ka otseses seoses väiksemate esmatarbekaupade- ja kommunaalkuludega. Samuti võib välja tuua, et mida rohkem veedavad inimesed aega erinevates kohvikutes, kaubanduskeskustes ja/või muudes meelelahutuseks mõeldud asutustes, on see ka riigile majanduse elavdamise seisukohast positiivseks faktoriks.

Peale suurema produktiivsuse ja tahtejõu, on hästi väljapuhanud töötaja ka rohkem loov, mis on olenevalt tööpositsioonist väga oluline. Lisaks on suurteks plussideks veel see, et inimene on tegelikult sama produktiivne, kui ta on tavapäeval ja vajalik on keskendumine, et vähem aega veeta vähetähtsatele asjadele, mille saaks lihtsasti teha ära kiiremini. Lühemad tööpäevad annavad võimaluse võtta endale aega, et nautida kohvikuid ja restorane, mis omakorda viib punktini, kus kuuetunniseid tööpäevasid tegev inimene jaksab vaimselt ja füüsiliselt külastada rohkem ka näiteks poode ja spordisaale, mis on jällegi majandusele kasulik. Samuti veeta aktiivselt aega õues või siseruumides, mis kirkastab jällegi meeli. (Radovanovic, Lebowitz 2016)

Tööandja seisukohast kulusid kokkuhoidev positiivne nüanss tähendab seda, et kui töötajad on tööl kaheksa tunni asemel kuus tundi, siis kuus teeb see juba 40 tundi, mil üks töötaja veedab kontoris vähem tunde. Vähem töökohas veedetud aeg tähendab ka vähem elektri- ja veekulusid ning ka näiteks kohvi/tee peale tehtavaid kulutusi. See kõik võib esialgu tunduda väike arv, kuid olenevalt ettevõtte suurusest, võib kokkuhoid tulla lõppkokkuvõttes märkimisväärne. Peale kulude on oluline ka fakt, et töötajad ise on rohkem motiveeritud käima tööl, sest peale tööpäeva on neil rohkem energiat ja tahtmist ka midagi muud teha. Produktiivsemalt tehtav tööpäev eeldab ka



paremat ajaplaneerimist, sest kui kaheksatunnise tööpäeva jooksul on aega rohkem juttu ajada ning puhata, tuleb lühema tööpäeva puhul läbi mõelda, et kõik saaks tehtud efektiivselt.

Üheks huvitavaks teooriaks inimeste motiveerimisel on Sawyeri efekt, mille viisid läbi David Greene, Mark Lepper ja Robert Nisbetti. See efekt on läbi viidud nii eelkooliealiste kui ka täiskasvanute seas ning need kolm meest tegid oma 30. aastase uurimisperioodi vältel 128 eksperimenti. Sawyeri efekt põhineb sellel, et kuigi preemiatega üritatakse suurendada inimese motivatsiooni, on tulemus hoopis vastupidine. Inimene, kes naudib oma tegevust ning keda üritatakse veelgi motiveerida, makstes talle näiteks palka selle eest, kui edukad on tema läbiviidud projektid, võib motivatsiooni vastupidiselt kaotada, sest töö, mis inimesele midagi nii väga meeldis ning mida ta nautis, on muudetud reaalseks tööks ja kohustuseks. Samuti on raamatus näiteks fakt, mille kohaselt kui inimestel on ette antud mingi teatud piir, milleni on vaja midagi teha- näiteks teatud toodete müügihulk, siis pingutavad nad lisatasu saamiseks ainult selle hetkeni, kuniks kogus on müüdnud. Peale seda motivatsioon langeb ja enam ei pingutata. (Pink 2011, lk 41-43)

Pinki raamatus on välja toodud ka kolm meetodit, mis on suunatud ülemustele, et tekitada töötajates rohkem motivatsiooni ning et kaoks ära suur töötajate kontrollimise vajadus. Esiteks peaksid ülemused kaasama töötajaid ettevõtte eesmärkide paikapanemisel ja saavutamisel. See tähendab siis seda, et ettevõtte juhid mitte ei tegutse ainult iseenda nägemuse suunal, vaid kaasavad ka töötajaid, et ka nemad saaksid anda enda visiooni, kuidas erinevaid projekte võiks ellu viia või mis sammud oleksid firma edendamisel kasulikud. Teise nüansina toodi välja kõnepruuk, mis ei tohiks olla käskiv, vaid pigem paluv või suunav. Käskiv kõneviis tekitab inimestes tunde nagu nad on sunnitud midagi tegema, mis võib omakorda tekitada trotsi ja soovi mitte seda teha. Kolmandana ehk viimasena tuuakse välja fakt, et ülemused kehtestaksid endale kohtumisteks sobivad ajad. Samuti oleks kasulik teha mingi aja tagant regulaarseid kohtumisi, et töötaja saaks rääkida ära nii mure- kui ka rõõmukohad. See tekitab töötajas tunde, et tema arvamuste ja tunnetega arvestatakse ning ka tööandja saab töötaja mõtetest sisendit, kuidas edasi toimida. (*Ibid.*, 157)

Motiveerimise võtteid on erinevaid ning nii palju kui on erinevaid võtteid, on erinevaid inimesi, kes neid pooldavad ja kes mitte. Max Landsberg on toonud oma raamatus "Motiveerimise kunst" välja 5 meeskonna motiveerimise mõtet, mis on kasulikud nii suurkorporatsiooni juhtidele kui ka tavainimestele igapäevase elu paremaks muutmisel.

„Et motiveerida teisi, pead sa ise olema *tõeliselt* motiveeritud” (Landsberg 2003, 27) on esimeseks mõtteks ning mis defineerib seda, et kõik algab enesest. Kui inimene pole ise motiveeritud, ei saa

ta motiveerida ka kedagi teist. Kui juht ei ole firmat juhtides motiveeritud ja ei usu sellesse, mida ta teeb, ei saa ka töötajad olla tööl motiveeritud. Võlts motiveeritus paistab selgelt läbi ning lõppkokkuvõttes ei motiveeri see kedagi. (*Ibid.*, 27)

„Keskendu inimese motiveerimisel ühele tema *konkreetsese* töö- või eluvaldkonnale” (*Ibid.*, 27). Inimest motiveerides ei ole mõtet üritada muuta kogu tema elu, vaid kõik käib samm sammu haaval. Suunates huvi kindlal suunal ning saavutades seal edu, on tulem ühtselt lõpuks positiivne. (*Ibid.*, 27)

„Ole kunstnik, mitte loengupidaja” (*Ibid.*, 27) mõte seisneb selles, et keda iganes üritatakse motiveerida- sõpru, kolleege või alluvaid, on vajalik neile arusaadavaks teha üldpilt, miski, mis näitaks neile, mille poole pürgitakse. (*Ibid.*, 27)

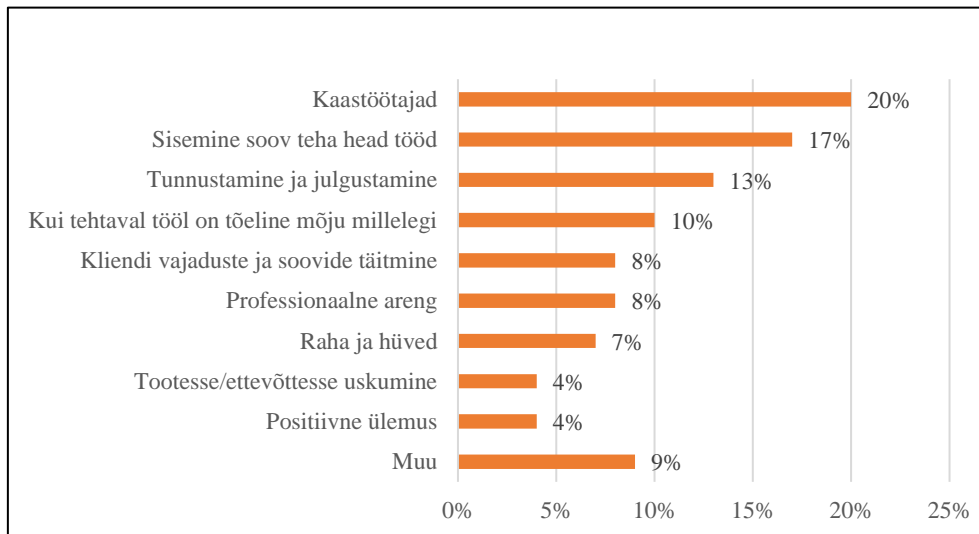
”Julgusta” (*Ibid.*, 27-28) tähendab seda, et iga hea sõna ja julgustus hea töö eest aitab inimestel teha enesekindlamalt seda, mida nad teevad. Kiites liiga palju ja ka vähetähtsamate asjade puhul, võib selle mõju pikapeale kaduda, kuid märgates ja tunnustades töötajat hea sõnaga vaeva nähtud töö puhul, viib see motivatsiooni ja produktiivsuse veelgi kõrgemale. (*Ibid.*, 27-28)

Ja viimaseks punktiks on ”Tegemist on maratoni, mitte sprindiga” (*Ibid.*, 28) annab aimu sellest, et ükski püsiv teekond ei ole saavutatud kiiresti. Kellegi motiveerimine ja selle püsijäämine ei teki hetkega, vaid võtab aega. (*Ibid.*, 28)

Ettevõtte TINYpulse, mis tegeleb tarkvara tööriistade loomisega ettevõtetele ja soovib parandada töötajate kaasahaaratust ning meeskondade vahelist suhtlust, viis 2014. aastal Ameerika Ühendriikides läbi uuringu ”7 põhitrendi, mis mõjutavad tänaseid töökohtasid”. Mainitud uuringut võib juba seetõttu pidada tähelepanuväärseks, et selles osales üle 500 ettevõtte ja üle 200 000 anonüümse töötaja erinevatest valdkondadest. (TINYpulse 2014)

Raportist võib lugeda erinevaid juhtimisega seotud valdkondade uuringu tulemusi, kuid selle lõputöö raames keskendub autor neist mõnele. Nimelt uuriti vastust ka ühele enim diskussioone ja erinevaid arvamusi saavale küsimusele, milleks on: ”Mis motiveerib töötajaid rohkem pingutama?” (Joonis 4). Üks populaarsemaid vastuseid suure osa ühiskonna poolt oleks kindlasti raha, kuid sellest uuringust tuleb selgelt välja, et nii see siiski ei ole. Konkreetne küsimus polnud avatud vastusega, mis tähendab seda, et vastusevariante oli 10 ja töötajad said valida ainult etteantud vastuste seast. Kõige populaarsemaks osutus vastus, kus öeldi, et enim motiveerivad neid nende endi kaastöötajad, mida vastasid 20% (ehk üle 100 000 inimese) küsitluses osalenutest. Teisele positsioonile jäi sisemine soov teha head tööd (17%) ja kolmandaks tunne, et neid on

märgatud ja tunnustatud (13%). Raha ja muud hüved, kui motivaatorid, jäid viiendale positsioonile ja selle valis 7% vastanutest ehk üle 35 000 inimese. (*Ibid.*)

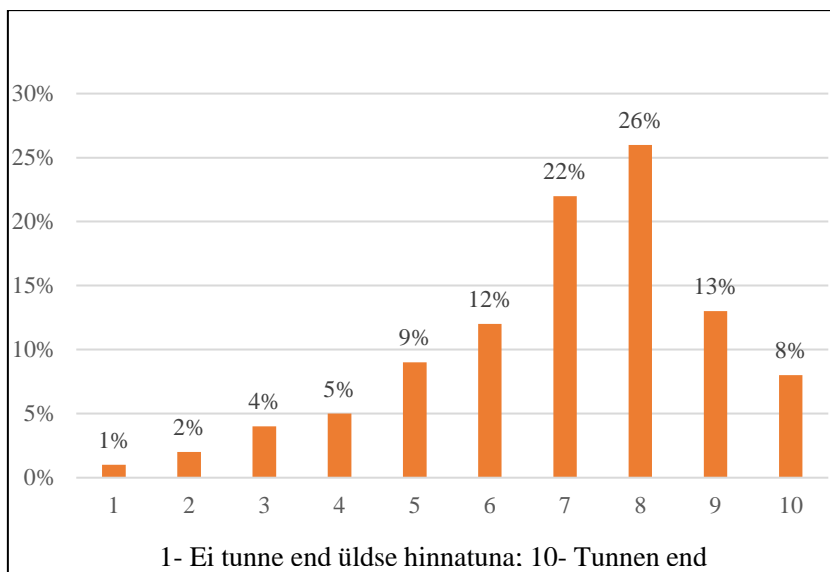


Joonis 4. Küsimustiku ”7 põhitrendi, mis mõjutavad tänaseid töökohtasid” küsimuse ”Mis motiveerib töötajaid rohkem pingutama?” vastused.

Allikas: TINYpulse.com

Uuringus oli ka välja toodud inimeste vastuseid, kus oli mainitud enim, et kui tiimikaaslased pingutavad ja teevad millegi nimel lisapingutuse, siis ei taheta teisi alt vedada ning tehakse sama. Samuti oli välja toodud ka huvitav fakt, kus rõhutakse sellele, et kõige olulisemaks ei ole inimese oskused antud töökohal, vaid ka tema sobivus kollektiivi. (*Ibid.*)

Nagu Joonis 4 pealt võib näha, on kolleegid kõige enam lisapingutuse tegemist motiveerivad faktorid. Samast küsitlusest tuli välja ka teine huvitav avastus, kus uuriti, kui hinnatuna nad end tööl tunnevad (Joonis 5). Nimelt motivatsiooni edendab ka tunnustus tööl ning seda nendivad vaid 21% vastanutest, kes tunnevad, et neid ja tehtud tööd hinnatakse. Ülejäänud 79% tunnevad, et nende tööd hinnatakse kas osaliselt või üldse nende panust alahinnatakse.



Joonis 5. Küsimustiku ”7 põhitrendi, mis mõjutavad tänaseid töökohtasid” küsimuse ”Kui hinnatuna sa end tööl tunned?” vastused.

Allikas: TINYpulse.com

Kui töötajatelt uuriti, miks nad ei tunne end piisavalt hinnatuna, siis vastusteks olid, et suuremad juhid ei mõista, kui palju tööd väikeste nüansside alla pannakse. Lisaks ei tunnustata hea töö tegemise eest, vaid võetakse kõike iseenesestmõistetavana. (*Ibid.*)

Kaaludes lühemate tööpäeva miinuseid ja plusse, on selge, et suuresti sõltub kokkuvõttev hinnang ka valdkonnast, kus inimesed töötavad. Suur osa peitub tööandja valmiduses ja huvis sellist töökorraldust praktiseerida. Samuti olenevalt valdkonnast ja tööpositsioonist, peaks tööandja olema võimeline palkama juurde lisatööjõudu, mis võib tingida küll parema töökvaliteedi, kuid samuti tähendab tööandjale ka suuremaid väljaminekuid nagu näiteks maksude ja koolituste näol. Kuid lühemal tööpäeval ei ole negatiivseid pooli ainult tööandjale- kuna töö tegemiseks tehtav aeg kuuetunnise tööpäeva puhul on kaks tundi lühem, tuleb töötajal selle aja jooksul töö ära teha, mis tähendab tunduvalt intensiivsemat ja võimalik, et ka stressirohkemat töökeskkonda. See aga ei pruugi kõikidele samuti sobida. (Nõlvak 2016)

## 2. UURINGU METOODIKA

### 2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus

Uuringus osalenud ettevõtteks on mobiilsideoperaator Elisa Eesti AS. Ettevõte asutati 1994. aastal kuuludes Soome ettevõttele Elisa Oyj, mis on Soome üks suurimaid telekommunikatsiooni ettevõtteid. Elisa Eesti AS käive oli 2014. aastal 95,2 miljonit ning tänasel päeval teenindatakse üle 600 000 kliendi, olles selle numbriga Eesti suuruselt teine mobiilsideoperaator. Klientidele pakutakse erinevaid mobiil- ja andmesideteenuseid, erinevaid internetiteenuseid ning seadmeid (mobiiltelefonid, arvutid, tahvlearvutid, telerid, ruuterid, netipulgad), lisaks tehakse tihedat koostööd erinevate *start-up* partneritega. Ettevõte pakub oma teenuseid nii era- kui ka äriklientidele ning töötab pidevalt selles suunas, et tuua oma klientuurile aina nutikamaid ja uuenduslikumaid lahendusi. (Elisa 2017)

„Ettevõtte missiooniks on elamused ja tootlikkus. Ettevõtte visiooniks on olla esmaklassiline rahvusvaheline infokommunikatsiooni ja online teenuste pakkuja. (Elisa 2017)”

„Elisa ettevõtte väärtusteks on (Elisa 2017):

- kliendikeskne
- vastutustundlik
- uuenev
- tulemuslik
- koostöö ”

Elisa organisatsioon jaguneb praegusel hetkel kolmeks suuremaks üksuseks: Erakliendi-, Ärikliendi- ja Tehnoloogiaüksus. Lisaks on veel lisaks 3 väiksemat üksust: finants-, personal- ja haldusüksus. Kokku on hetkel Elisa ja Starmani ühisorganisatsioonis 950 inimest, lisaks lapsehooldupuhkusel ja ajateenistuses viibijad, kellel hetkel on leping peatatud. Koos nendega on tänase seisuga 1106 inimest. Neist erakliendiüksuses töötab 593 inimest (koos peatatud lepingutega 639) ja telemüügi osakonnas töötab 179 töötajat (koos peatatud lepingutega 199). (Mürk 2017)

2016. aasta lõpus tegi ettevõtte ka kampaania ”Vähem töötunde, rohkem töötasu”, kus otsiti inimesi, kes sooviksid töötada kuue-, viie- või neljatunnise töömudeli järgi ning otsiti viit

müügispetsialisti Kristiine keskus asuvasse Elisa müügiesindusse. Toodi välja, et olenevalt tehtavatest töötundidest on bruto põhipalk 460-700€ kuus ja garanteeriti hea müügikool. Lisaks olid kogu tööprotsessi ajal toetamas esinduse juht ja müügitreener. Kampaania oli edukas, sest ettevõttele laekus 224 avaldust, millest 80 olid sobivad ja vastasid kandideerimisel nõutud tingimustele. Hiljem kutsuti seitse inimest proovipäevale, kellest viis valiti välja ning alustasid tööd. Elisa Eesti AS on ka autorile teadaolevalt ainus ettevõtte, kes antud töömudelit ka praktiseerinud on. (Brandem 2016)

## **2.2. Uuringu meetod ja läbiviimine**

Lõputööga seotud uuringu viis autor läbi kvantitatiivse uurimismeetodi abil, koostades ankeetküsimustiku, mille abil sai Elisa Eesti AS töötajatelt sisendit nende arvamuste kohta kuue- ja kaheksatunniste tööpäevade suhtes, samuti näiteks kui palju nad tunnevad, et neid ettevõttes hinnatakse, mis on neid motiveerivad tegurid töö tegemisel jm. Kogutud andmeid analüüsitakse tabelarvutusprogramm Microsoft Exceli abil. Kõik vastused on anonüümsed ning kuvatud üldistatud kujul.

„Ankeet on käepärane meetod, millega saab uurida inimeste hoiakuid, uskumusi, eelarvamusi, aga ka nende veendumuste tugevust, kindlust ja mõjutatavust, katseisikute teadmisi, käitumismotiive, materiaalsel olukorda jm. Ankeediga saadud andmestikku võib vaadelda uuritava soo, vanuserühmade, elukoha jt objektiivsete näitajate lõikes.” (Kidron 2008, 74)

Ankeetküsimustiku valis autor seetõttu, et selle abil on võimalik saada lühikese aja jooksul kompaktselt infot ning samuti on see ka üks levinumaid viise viimaks läbi erinevaid uurimusi. Küsimustik koosneb kuuest üksikküsimusest, millest kaks on väidete blokid. Mõlemas blokis oli väiteid kaheksa, millele vastajad pidid vastama viiepalli skaalal. Lisaks oli lõpus ka seitse taustaküsimust. Autori kindel soov oli, et küsimustik oleks võimalikult kompaktne, kõikide küsimuste mõte oleks eelnevalt paikapandud ning vältida liiga pikaks aetud küsimustiku vormi.

„Kvantitatiivse uurimuse korral peab enne uuritavate muutujate väärtuste loendamist olema täpselt otsustatud, mida loendada hakatakse. Materjal on juba kogumise ajal loendamise tarbeks struktureeritud või struktureeritakse see sobivasse vormi analüüsi käigus.” (Lagerspetz 2017, 122)

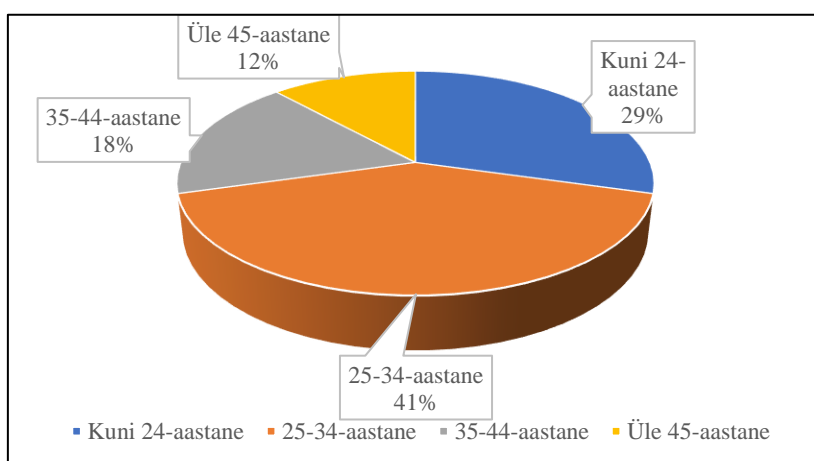
Uuringu läbiviimiseks kontakteerus autor Elisa Eesti AS personalijuhiga, tänu kellele sai ühendust ettevõtte koolitusjuhi Evelin Mürgiga, kes omakorda saatis autori poolt eelnevalt saadetud

küsimustiku elektroonilisel kujul edasi uurimuseks kvalifitseeruvatele inimestele. Uuringus rakendatud ankeetküsimustikule vastas 34 Elisa töötajat, kellest 24 olid müügiesindajad, neli müügiassistenti ning ülejäänud jagunesid ükshaaval müügijuhiks, müügikonsultandiks, telemarketeeriks, klienditeenindajaks ning viimased kaks ei täpsustanud ametikohta. Töötajatest 14 olid reaalselt ka kuuetunniseid tööpäevaid praktiseerinud ning kolm vastanut töötab antud töömudeli järgi ka praegusel hetkel. Vastanutest üks töötaja on osalise töömudeli järgi töötav ning 30 kaheksatunnise töömudeli järgi. Uuring oli vastajatele avatud 27. novemberist kuni 1. detsembrini 2017.

### 3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

#### 3.1. Uuringu tulemuste analüüs

Uuringu läbiviimiseks koostatud ankeetküsimustikule vastas 34 Elisa Eesti AS töötajat, kellest 14 olid reaalselt ka kuuetunniseid tööpäevasid praktiseerinud ning kellest enamus olid müügiesindajad, tegeledes igapäevaselt telefonimüügiga, pakkudes inimestele uusi pakette või soovitades uusi tooteid.

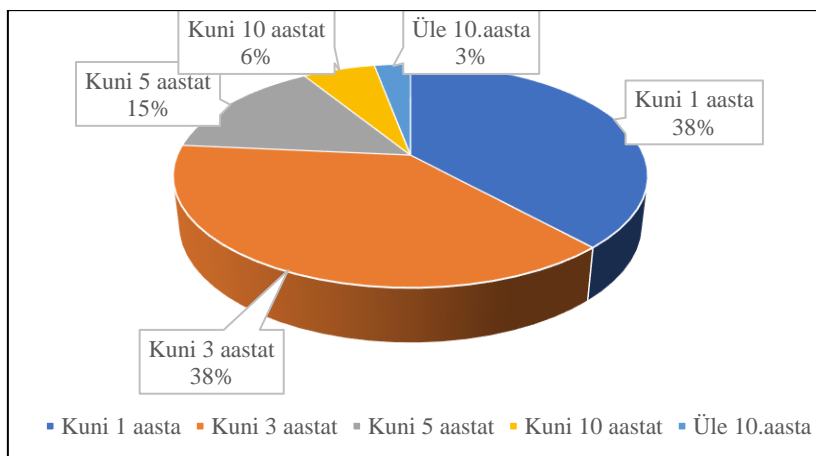


Joonis 6. Küsitlusele vastanute vanuseline jaotus

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Ülalolevalt jooniselt 6 on näha vastanute vanuseline jaotus. Domineerivaim vanus on 25-34-aastased (41%), millele järgneb kuni 24-aastaste vanuseline jaotus (29%). 18% vastajatest olid vanuses 35-44 ja 12% oli üle 45-aastased.

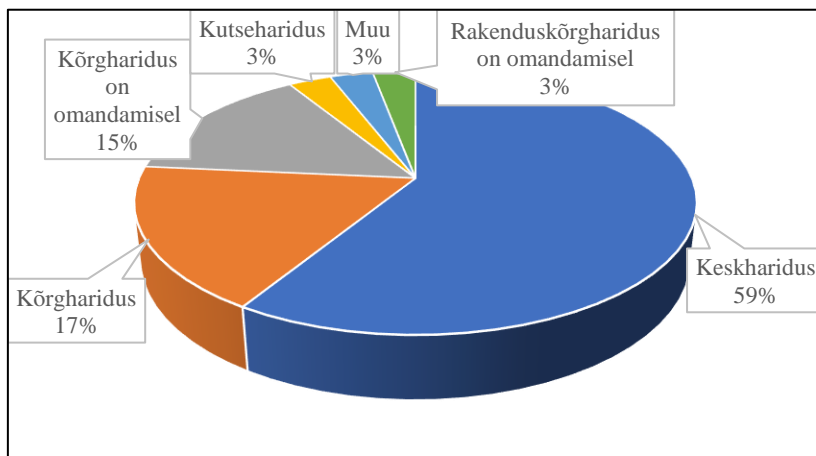




Joonis 7. Küsitlusele vastanute tööstaaž

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

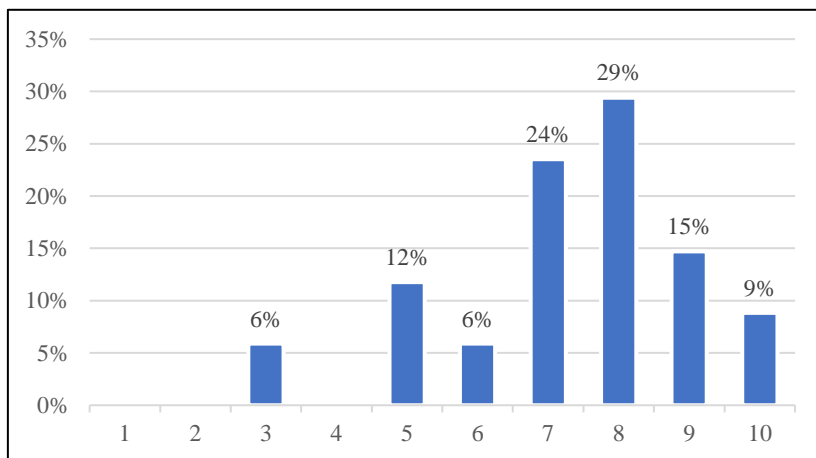
Jooniselt 7 võib näha, et kuni 1-aastane ja kuni 3-aastane tööstaaž on olnud mõlemal juhul valitud 38% vastajatest. Arvestades seda võib luua seose, et Elisa Eesti AS ettevõttes töötavate peamiselt müügikonsultantide jaoks on antud töö ka pigem lühiajalisem ning suures osas tehakse seda kas peale keskkooli või kõrghariduse omandamisel (vt Joonis 8), kas lisaraha teenimise, müügipraktika eesmärgil või hoopis üldise töökogemuse saamiseks. 17% vastanutest juba ka omab kõrgharidust.



Joonis 8. Küsitlusele vastanute haridustase

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

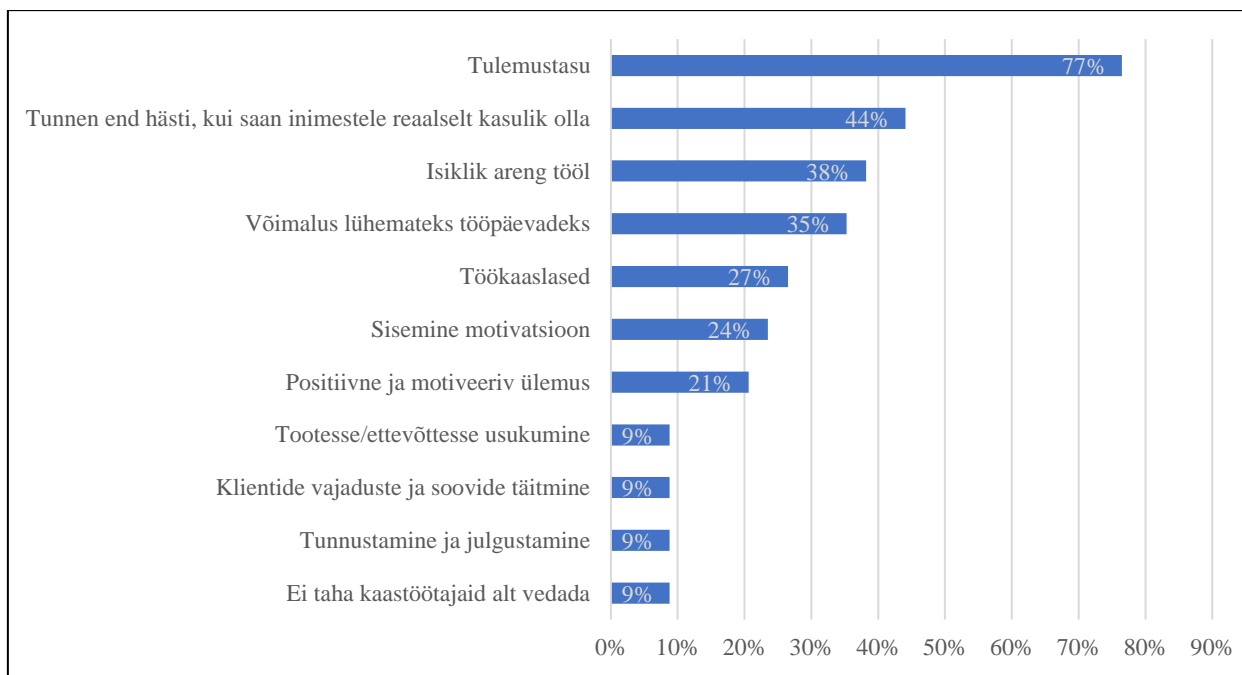
Samuti küsis autor küsimustikus, kas antud töö on vastanutel ainsaks töökohaks ning 91,2% ehk 31 vastanut vastas, et see on nende ainus töö ning 8,8% ehk 3 vastanut nentis, et see pole nende ainus sissetulekuallikas.



Joonis 9. Kui hinnatuna tunnevad end küsitlusele vastanud tööl

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Teoreetilises osas tõi autor välja Ameerika Ühendriikides tehtud uuringu tulemused (Joonis 5), kus kõige enam vastati 10 palli skaalal number 8, kui palju tunti end hinnatavat tööl. Skaala jagunes 1-st 10-ni, kus 1-ei tunne end üldse hinnatuna ja 10-tunnen end väga hinnatuna. Kuigi käesoleva lõputöö valim oli kordades väiksem (Ameerika uuringus osales üle 500 inimese), siis on tulemused sellegipoolest sarnased võrreldes Eestis tehtud küsitlusega (joonis 9). Enim valiti number 8, mis osutus kõige populaarsemaks. Teisena vastati enim number 7 ja kolmandana number 9 nagu ka joonis 5 puhul. Positiivne on see, et mitte ükski vastaja ei ole tundnud end mittehinnatuna. 2 inimest ehk 6% vastanutest on valinud joonisel number kolme, mis on ka madalaim valitud number.

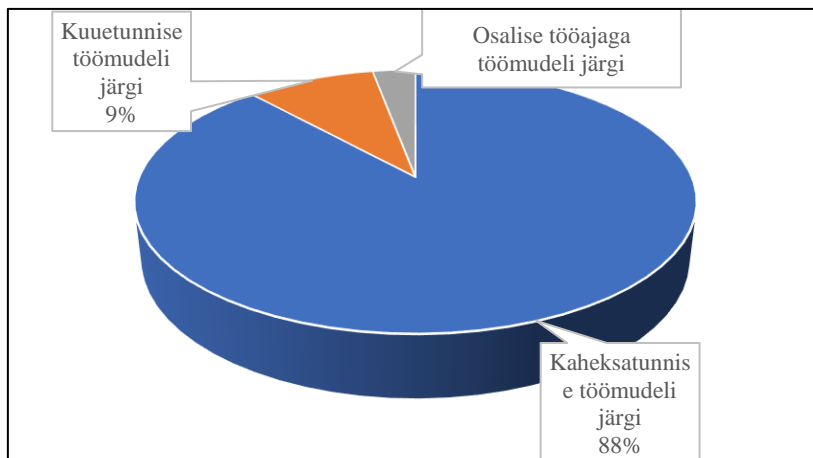


Joonis 10. Mis motiveerib töötajaid tööl pingutama

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Ka joonisel 10 kujutatud skaala on tehtud võrdluses joonisel 4 oleva skaalaga, kus töö autor soovis võrrelda kahe riigi erinevaid näitajaid. Kuigi kindlasti ei ole vastus 100%-liselt adekvaatne, kuna kasutatud on vaid ühe ettevõtte murdosa töötajate vastuseid, siis teatud pildi annab see siiski ning võib ka arvata, et suures osas jääks tulemus sarnaseks. Suurimaks erinevuseks võib välja tuua selle, et kui Ameerika küsitluses (Joonis 4) oli rahaline pool seitsmendal positsioonil, siis Elisa näitel (Joonis 10) tehtud skaalal on see ülekaalukalt esimesel positsioonil, edestades teist kohta, milleks on tunnen end hästi, kui saan inimestele reaalselt kasulik olla, 33%-ga. Kolmandaks enim pakutud variandiks on 38%-ga isiklik areng tööl ja neljandaks hääletasid vastajad 35%-ga lühemate tööpäevade võimaluse. Kõige vähemtähtsamateks pakuti tootesse ja ettevõttesse uskumist, klientide vajaduste ja soovide täitmist, tunnustamist ja julgustamist ning viimasena soov kaastöötajaid mitte alt vedada, mis kõik said 9%. Antud joonise põhjal võib järeldada, et kuigi inimestele on töötasu väga oluline, mis on ka loogiline, kuna küsimustikule vastasid enamjaolt müügiesindajad, kes oma tööga kujundavad enda palga lõppkokkuvõttes ise, on inimestele oluline ka üksteise aitamine ning isiklik areng tööl. Eriti viimase puhul võib täheldada, et kuigi inimestele on oluline kindlus tööl, ei ole nad rahul, kui neil puudub isiklik areng ning võimalus õppida uusi asju ja veelgi paremaid oskuseid saavutada. Olenemata valdkonnast on pidev eneseareng oluline, mis tagab selle, et näiteks müügitööd tegevad inimesed oskavad inimeste muredest paremini aru

saada ning oskavad pakkuda ka parimaid võimalikke lahendusi, nende puuduolevate nüansside täitmiseks. Ettevõtetele on samuti kasulik, kui töötajad on ambitsioonikad ning soovivad omandada uusi oskusi ning tõusta karjääriredelil. Tänapäevased müügiesindajad võivad olla homsed müügijuhid, mis on parem variant, kui leida juhipositsioonile keegi uus, kes pole madalamal positsioonil olevat tööd varem teinud. Seda seetõttu, et inimesel, kes pole antud valdkonnas töötanud ning asub juhipositsioonile, puuduvad spetsiifilised teadmised, kuidas tema alluvad tööd teevad, mis on selle töö eripärad ning eelkõige puudujäävad osad, mida oleks vaja parandada, et töö muutuks veelgi hõlpsamaks.



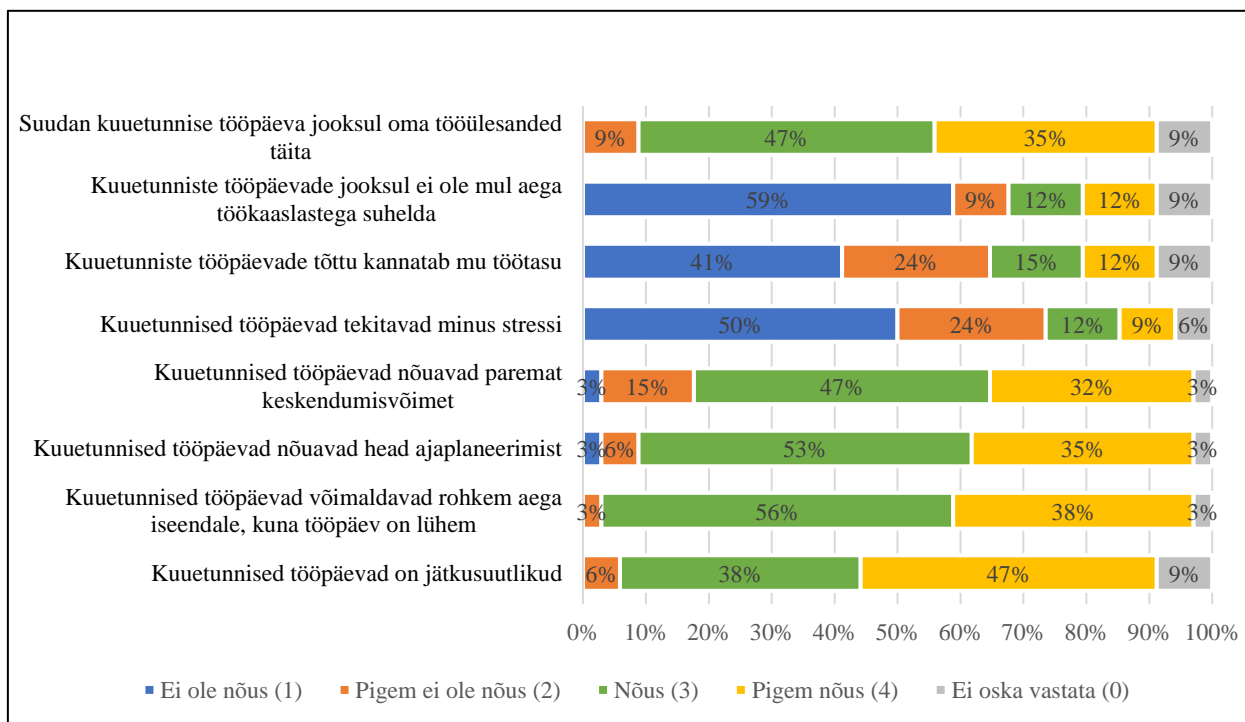
Joonis 11. Küsitlusele vastanute praegune tööpäevade pikkus

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Nagu jooniselt 11 võib näha, on 88% vastanute praeguseks tööpäeva pikkuseks kaheksa tundi, 9% vastanutest töötab kuuetunnise töömudeli järgi ja 3% osalise tööaja järgi. Nagu teoreetilisest osast võis ka lugeda, siis praegusel hetkel töötab enamus inimesi kaheksatunnise mudeli järgi ning mõned loetud inimesed kuuetunnise tööaja järgi, mis kinnitab ka ülalolevat joonist.

### 3.1.1. Kuuetunniste tööpäevade otstarbekus

Joonisel 12 on kujutatud kuuetunnise tööajaga seotud väiteid, millele on vastajad saanud vastata viiepallisel skaalal.



Joonis 12. Kuuetunnise tööajaga seotud väited

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Pea pooled vastajatest ehk 47% on vastanud, et kuuetunniste tööpäevade jooksul suudetakse oma tööülesandeid täita. Kõikidele inimestele kindlasti selline töömudel ei sobi, kuid kategoorilist eitust ei andnud ükski vastaja. 9% vastanutest vastas, et pigem ei ole nõus ehk nende tööülesanded võivad lühema tööpäeva jooksul kannatada.

Suur enamus ehk 59% vastanutest ei ole nõus, et kuuetunniste tööpäevade jooksul pole pigem aega töökaaslastega suhelda. Kuna suur osa vastajaid olid müügiesindajad, kelle palk sõltub tehtud tööst, siis 41% vastanutest ei ole nõus, et lühema tööpäeva jooksul palk väheneb. Sellest protsendist võib järeldada ka seda, et pikemate tööpäevade puhul ei pruugita nii intensiivse tempoga tööd teha ning rohkem aega kulutatakse kas suhtlemiseks kolleegidega või muudeks tegevusteks, mis ei ole esmatähtsad. Väite juures, kus uuriti, kas kuuetunnised tööpäevad tekitavad suuremat stressi, ei olnud täpselt pooled vastajad väitega nõus. Samuti olid ülekaalukalt vastajad

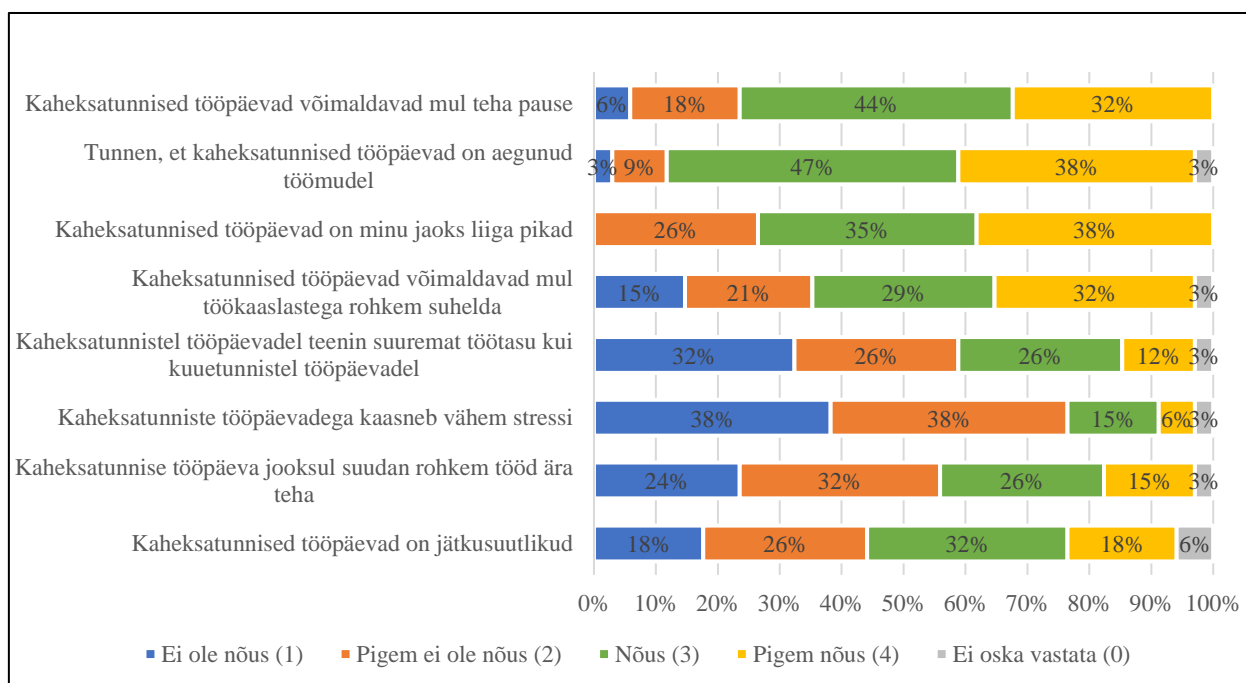
nõus, et kuuetunnised tööpäevad nõuavad paremat keskendumisvõimet ja ajaplaneerimist, kuid võimaldavad töötajatele ka rohkem aega iseendale, kuna tööpäeva pikkus on lühem. 47% vastajatest olid pigem nõus ja 38% nõus, et kuuetunnised tööpäevad on jätkusuutlikud, samal ajal 6% selle väitega pigem ei nõustunud.

Jätkusuutlikkust on paljudel inimestel ka raske hinnata, kuna täiesti kindlaks vastuseks oleks vaja antud töömudelit katsetada mitmeid kuid või isegi aastaid, kuid Elisa Eesti AS kasutas seda aktiivsemalt üks kuni neli kuud pilootprogrammi raames. Antud väidete blokist võib välja lugeda, et inimesed on pigem positiivselt meelestatud seoses kuuetunniste tööpäevade kontseptsiooniga ning nad ei leia, et see on ülemäära stressi tekitav.

Ainus väide, mis on ka saanud enim negatiivset vastukaja, on töötasu puudutav väide, kus 24% vastanutest oli nõus või pigem nõus, et lühem tööpäev võib olla põhjuseks, miks palk võib kannatada.

### 3.1.2. Kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus

Joonisel 13 on kujutatud kaheksatunniseid tööpäevasid puudutavad väited, millele on vastajad saanud vastata viiepallisel skaalal.



Joonis 13. Kaheksatunnise tööajaga seotud väited

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Uurides kaheksatunniseid tööpäevaid puudutavaid väiteid, selgub, et 32% vastanutest on nõus ja 18% pigem nõus, et kaheksatunnised tööpäevad on jätkusuutlikud. Samas vastab 18%, et ei ole antud väitega nõus ja 26% ei ole pigem nõus. Samal ajal on 47% nõus, et kaheksatunnised tööpäevad on aegunud töömudel, kuid 3% sellega nõus ei ole. 38% on sellega pigem nõus ning sama arvamus on ka kaheksatunniste tööpäevade pikkust puudutava väitega.

44% vastanutest tunneb, et klassikaliste tööpäevade mudel võimaldab neil teha pause. Sealjuures 6% sellega nõus ei ole ja 18% pigem samuti mitte, mis võib tähendada suurt töökoormust, mille tõttu neil oleks ilmselt keeruline lühemaid tööpäevaid praktiseerida igapäevaselt. 32% on pigem nõus, et kaheksatunnised tööpäevad võimaldavad neil töökaaslastega rohkem suhelda. Võrdselt 38% ei ole nõus või pigem ei ole nõus sellega, et kaheksatunnised tööpäevad toovad endaga ühes vähem stressi.

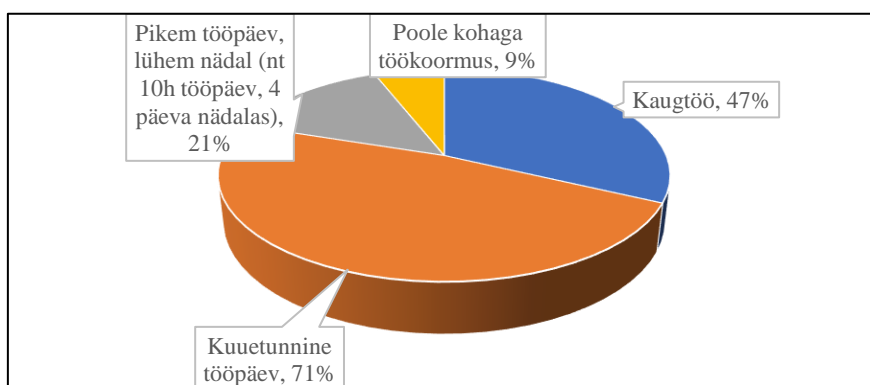
Rohkem tööd antud töömudeli järgi pigem ei suuda või ei suuda üldse teha 57% vastajatest, seega kinnitab see taaskord fakti, et pikad tunnid tööl ei garanteeri suuremat produktiivsust ning paremat töövõimekust, vaid võivad mõjuda vastupidiselt ning seda alla viia.

Töötasu puudutav väide jaguneb inimeste vahel suhteliselt ebavõrdseks, mis näitab ka seda, kui erinevad inimesed on- 26% vastajatest ei ole pigem nõus ja sama number on nõus, et kaheksatunnistel tööpäevadel teenitakse suuremat töötasu. 32% sellega ei ole absoluutselt nõus ja 12% on pigem selle väitega nõus.

Kuigi kuuetunnistele tööpäevadele oli valdav osa väiteid positiivsete vastustega lühema tööpäeva suhtes, on kaheksatunniseid tööpäevaid uurivas blokis näha, et antud töömudelit võib-olla küll ei eelista niivõrd kui kuuetunnist, kuid selles leitakse siiski ka palju plusspooli, näiteks just selle jätkusuutlikkuse osas. Kuna küsitlusele vastajad on enamuses vähemalt 25-aastased, võib arvesse võtta ka fakti, et kõik on juba aastaid töökogemusega ning vanemad vastajad on kaheksatunniseid tööpäevaid niivõrd pikki aastaid praktiseerinud, et lühem alternatiiv võib tunduda esialgu hirmutav ning mitte tehtav. Samas on üleüldiselt siiski positiivne näha, et inimesed on nõus siiski katsetama ning andma võimalust millelegi, mida nad pikaajaliselt tegelikult praktiseerinud veel pole.

### 3.1.3. Alternatiivide analüüs

Alternatiivide analüüsi soovis autor teha just seetõttu, et kuna paljudel tööandjatel pole võimalust praktiseerida lühemate tööpäevade kontseptsiooni ning samuti pole autori soov väita nagu see oleks ainuõige, siis uuriti küsimustikus, millised oleksid meelepärased alternatiivid klassikalisele kaheksatunnisele tööpäevale.



Joonis 14. Küsitlusele vastanute alternatiivide eelistused kaheksatunnistele tööpäevadele

Allikas: Autori poolt koostatud kasutades küsitluse tulemusi

Järgnevas küsimuses uuriti, milliseid kaheksatunniste päevade alternatiive vastajad eelistaksid. Jooniselt 14 on näha, et 71% on valitud meelepäraseks kaheksatunnise tööpäeva alternatiiviks kuuetunnist tööpäeva, mis on ka kõige enam valitud. Populaarsuselt teisena ehk 47% on valitud kaugtöö varianti. Neljandana pikem tööpäev, lühem nädal- 21% ja kõige vähem eelistati osakoormusega töömudelit- 9%.

## 3.2. Järeldused ja ettepanekud

Tulenevalt uuringu tulemustest, toob autor välja järgmised järeldused ja ettepanekud:

Elisa pilootprogrammis osales 2 müügitimi, kus ühte kuulus 10 inimest ja teise 5 inimest ning kes pidid kõik saavutama etteantud müügieesmärke, et järgneval kuul saada võimalus töötada kuuetunnise töömudeli järgi. Praegusel hetkel Elisa enam sellist meetodit müügiesindajate seas ei praktiseeri põhjusel, et tööandja ei leidnud antud töömudelit otstarbekana. Kuuetunnise töömudeli järgi töötavad praegusel hetkel mõned üksikud inimesed. Lõputöö empiirilisest osast võib näha, et inimesi lühemate tööpäevade kontseptsioon tegelikkuses motiveerib ning huvi selle vastu on.



Praegusel hetkel on kuuetunnised tööpäevad Elisa Eesti AS ettevõttes kasutuses kaubanduskeskustes olevates müügiesindustes, kus kuuetunnised tööpäevad leiti kasumlikumad, kui inimesed tegid 10-12 tunni pikkuseid tööpäevaid, ent kuna tööpäevad olid pikemad, olid neil ka lühemad töönädalad. Samuti võib näha, kuidas töötajad tunnevad, et töömudel, mis on Eestis kasutusel olnud mõne kuu pärast täpselt 100 aastat tagasi, võib hakata aeguma ning inimestele sobivad ka erinevad võimalikud alternatiivid klassikalistele kaheksatunnistele tööpäevadele. Uuritava ettevõtte töötajate suurimaks motivaatoriks on tulemustasu, millele järgneb inimestele oluline hea enesetunne, st kui ollakse teistele inimestele oma tööga reaalselt abiks suudetud olla. Lõputöö autor saab järeldada, et kuuetunnised tööpäevad on Elisa Eesti AS töötajate seas juba praktiseeritud töömudel ning on valikuvõimaluste korral ka kõige populaarsem töömudel võrreldes erinevate alternatiividega. Samuti võib ka välja tuua, et töötajad ei olnud nõus väitega, et kuuetunniste tööpäevade jooksul teenitakse väiksemat töötasu. Kaheksatunnise tööpäeva kasuks rääkis aga see, et selle aja jooksul on võimalus töökaaslastega rohkem suhelda.

Autori ettepanekuks on Elisa Eesti AS-il siiski katsetada kuuetunniseid tööpäevi, kuigi ettevõtte tundis, et nende programm ei olnud tulemuslik. Sellisel juhul võiks seda teha pisut muudetud kujul. Nimelt on autori ettepanek tekitada müügitiimid, kus inimeste koosseis oleks paremini valitud.

Kuna inimesed on erinevad, on ka töö tegemise põhimõtted teistsugused, mis võib tekitada olukorra, kus erinevate tööpõhimõtetega inimesed on koos ning nad eisobi isiksustena. Autori ettepanek on kaardistada erinevad inimtüübid, mille alusel panna kokku müügitiimid, kus on erinevate inimloomudega inimesed koos või töötajad, kes omavahel sobivad ning kes motiveerivad üksteist tööülesandeid täitma. Kui tiim läheb aga väga suureks, on tõenäoline, et tiimis on inimesed, kes teevad väga aktiivselt tööd ning teised, kes töötavad pisut aeglasemalt. See aga viib tiimi keskmist produktiivsust tunduvalt alla ning tulemused võivadki kannatada. Samas tuleb arvestada, et see ei tähenda kohe töömudeli mitesobivust, vaid katsetada tuleks erinevaid lahendusi. Töötajatele võib see samuti demotiveerivalt mõjuda, kui tunni, et tegelikkuses sobis kuuetunnine töömudel, kuid tiimi mitesobivusel või muude asjaolude kokkusattumise tõttu töömudel ei toiminud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tuleb leida inimesed, kes on huvitatud kuuetunniste töömudelite järgi töötamisest, sest kõik sellise töömudeli järgi töötada kindlasti ei soovi. Elisa Eesti AS katsetas kuuetunniseid pilootprogramme kümneliikmelise tiimi puhul neli kuud ja viieliikmelise tiimi puhul üks kuu ning kuigi tulemusi ei leidnud ka kasumlikena, on siiski tervitatav fakt, et ettevõtte proovis midagi uut ning julges välja astuda tavapärasest standardist.

## KOKKUVÕTE

Klassikaliste tööpäevade igapäevane praktilisus on aastatega kahanenud. Kuigi inimene enamjaolt võib tööl käia kaheksatunniste tööpäevade mudeli järgi, võib ette tulla ka juhtumeid, mil kasutatakse ka näiteks kodukontori võimalust. Tööandja vastutulelikkus erinevatele töösituatsioonidele on tänapäeval väga oluline, kuna inimestel on liikuv eluviis ning prioriteediks ei peaks enam olema see, et töötaja istuks kaheksast viieni kontoris, vaid korrektselt ja tulemuslikult täidetud tööülesanded olenemata tööajast. Pikalt tööl veedetud aeg ei võrdu suurema töömahu ja tulemuslikkusega, vaid lühem ning kompaktsem tööpäev võib olla mitmeid korda otstarbekam ja produktiivsem.

Käesoleva rakendusliku kõrghariduse lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus ja selle alternatiivide rakendamise võimalused Elisa Eesti AS näitel.

Eesmärgini jõudmiseks leiti vastused järgmistele uurimisküsimustele: millised olid Elisa Eesti AS töötajate arvamused kuue- ja kaheksatunniste tööpäevade suhtes ja mis motiveeris uuritava ettevõtte töötajaid kasutama kaheksatunniste tööpäevade alternatiivi.

Töö uurimisülesanneteks oli anda ülevaade kaheksatunniste tööpäevade olemusest ning selle alternatiividest, tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, koostada uuritava ettevõtte töötajatele ankeetküsimustik, viia läbi küsitlus töötajate seas, tuginedes uuringu tulemustele, teha järeldusi ja ettepanekuid.

Antud lõputöö raames viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, kasutades ankeetküsimustiku meetodit. Uuringu valimiks olid Elisa Eesti AS töötajad, kes jagasid oma arvamusi seoses kuue- ja kaheksatunniste tööpäevadega. Samuti töötas autor läbi eesti- ja ingliskeelset kirjandust ning analüüsis erinevate riikide kogemusi seoses kaheksatunniste päevade alternatiividega.

Lõputöö esimeses peatükis annab autor ülevaate töökultuurist, kaheksatunnistest tööpäevadest ja selle alternatiividest ning lisaks nende negatiivsetest ja positiivsetest külgedest. Töö teises peatükis tutvustatakse lõputöös uuritavat ettevõtet, uuringu meetodit ning läbiviimist. Kolmandast peatükist võib leida Elisa Eesti AS töötajate seas läbiviidud uuringu tulemused ja alternatiivid kaheksatunnistele tööpäevadele. Lõppu on autor lisanud ka järelduste ja ettepanekute alapeatüki.

Uuringu järeldustena võib välja tuua, et kuigi enamus töötajatest nõustub väitega, et kuuetunnine tööpäev eeldab ka paremat ajaplaneerimist, on suureks plussiks siiski rohkem aega iseendale.

Sealjuures tuleb uuringust välja ka fakt, et kaheksatunniste tööpäevade jooksul töötajad ei suuda teha rohkem tööd ega teeni suuremat töötasu võrreldes kuuetunniste tööpäevadega, millest võib järeldada, et lühemad tööpäevad motiveerivad töötajaid sedavõrd rohkem, et mahutavad sama töö ära lühemasse ajaperioodi, kuna rohkem aega iseendale on väga motiveerivaks lisateguriks. Kokkuvõttes on lühem tööpäev väga motiveerivaks töötajale, kuid aitab pikas perspektiivis hoida ka tööandjal kulusid kokku.

Elisa Eesti AS praegusel hetkel kuuetunniseid tööpäevaid enam ei praktiseeri kaheksatunniste tööpäevade tegijate seas, kuna ei leidnud seda kasumlikuna. Autori ettepanekuks on luua kuni viieliikmelised tiimid, mis oleksid liikmete jaoks motiveeriva suurusega, et pingutada ning keskenduda inimestele, kes tiimides tegutsevad ning nende üksteisevahelisele sobivusele. Samuti oleks oluline programmi praktiseerida mõned kuud, et kõik töötajad saaksid kohaneda ning harjuda ümber uue töökorraldusega. Liiga kiiresti tehtavad järeldused ei pruugi olla usaldusväärsed.

Käesoleva töö autor on seisukohal, et lõputöös püstitatud eesmärk, milleks oli välja selgitada kaheksatunniste tööpäevade otstarbekus ja selle alternatiivide rakendamise võimalused Elisa Eesti AS näitel, saavutati, ning antud tööst võib leida huvitavaid Elisa Eesti AS töötajate seisukohti seoses kuue- ja kaheksatunniste tööpäevadega. Autor julgustab Eesti ettevõtjaid oma töötajatega katsetama erinevaid tööaja mudeleid, leidmaks parim lahendus mõlemale osapoolle.

# **SUMMARY**

## **THE FEASIBILITY OF EIGHT HOUR WORKDAYS (BASED ON THE EXAMPLE OF ELISA EESTI AS)**

Sandra Tituk

As the everyday lives of people are becoming less routinized, eight hour workday model has started to become obsolete. An increasing amount of companies has begun to let go of the eight hour work model, as they've begun to value the quality of the work done by their employees, instead of focusing on when this work is done. To achieve the research goals, the following research questions were answered: what were the views of Elisa Eesti AS's employees on the six- and eight-hour workday models and what were the main motivators for these employees.

The research tasks of this thesis were:

- give an overview of the essence of eight hour workdays and it's alternatives
- based on theoretical options compose a questionnaire for the company used as the example
- carry out a survey among the employees
- based on the results of the questionnaire, make conclusions and suggestions

To achieve the aim and answer the research tasks, the author chose to conduct a quantitative research project by carrying out a survey. This approach was chosen, since using a survey allows one to gather a vast amount of easily measurable information during a short period.

The first chapter aims to give an overview of work culture in general, thus attempting to describe the nature and origins of the eight hour workday. In addition, alternatives to the traditional eight hour workday are described, with their corresponding pros and cons. The second chapter describes both the company used as an exemplary case study, as well as describing the research method applied. The third chapter presents the results of the questionnaire, which is in turn complemented by the final chapter, listing both conclusions and suggestions based on the results of the questionnaire.

A general conclusion is that the employees of Elisa Eesti AS see vast potential in shorter workdays. Elisa Eesti AS is currently employing this model in their salespoints, in which customer service

representatives used to work in 10-12 hour shifts. They have proven that shorter workdays have a positive effect on the quality of the employee's work, as their job requires lots of active communication with customers - something that is hard to achieve when working under immense pressure or in large intervals. However, in terms of regular eight hour employees, six hour workdays will not likely be implemented in the near future, as the pilot project did not turn out as successful as initially expected.

Based on the research conducted, the author suggested attempting implementing the six hour workday with eight-hour employees again, using an alternative approach. The initial pilot project that aimed to test the feasibility of the six hour workday comprised of two teams. The first team consisted of ten members and was tested for four months. The second team had five members and was tested for a single month. For future tests, the maximum amount of team members should be five, as testing with larger teams might not be as effective. Individuals feel more committed in smaller teams, hence they're more prone to show more effort. Smaller teams also reduce the possibility of conflicting personalities appearing on the same team.

A conclusion can be drawn that although there is room for improvement in the local workplace culture, Elisa Eesti AS has made a large step in the labour field by experimenting with six hour workdays. Although this approach wasn't found to be profitable in regular eight-hour workers, it was found to be profitable when dealing with sales point employees, who used to work in 10-12 hour shifts.

The author encourages different companies to experiment with different alternatives to the traditional eight hour workday. The labour field consists of companies with different backgrounds and cultures and although replacing traditional work models might seem extreme at first, frightening changes are sometimes crucial to achieve the best outcomes.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alderman, L. (2017). *In Sweden, Happiness in a Shorter Workday Can't Overcome the Cost*. Kättesaadav: [https://www.nytimes.com/2017/01/06/business/sweden-work-employment-productivity-happiness.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2017/01/06/business/sweden-work-employment-productivity-happiness.html?_r=1), 20. oktoober 2017
- Bloom, N., Roberts, J. (2015). *A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better>, 23.oktoober 2017
- Brandem. (2016). *Värbamiskampaania Elisale*. Kättesaadav: [https://www.brandem.ee/kliendilood/varbamiskampaania-elisale?utm\\_campaign=Elisa%20case%20study&utm\\_content=case%20study&utm\\_medium=Elisa%20case%20study&utm\\_source=Bestmarketing](https://www.brandem.ee/kliendilood/varbamiskampaania-elisale?utm_campaign=Elisa%20case%20study&utm_content=case%20study&utm_medium=Elisa%20case%20study&utm_source=Bestmarketing), 30.november 2017
- Dembe, A. (2016). *A four-day workweek could be hazardous to your health*. Kättesaadav: <http://edition.cnn.com/2016/09/15/health/four-day-workweek/index.html>, 23. november 2017
- DeMers, J. (2017). *Is shorter workday actually better for business?* Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/294545>, 18. oktoober 2017
- Elisa Eesti AS. (2017). *Üldinfo*. Kättesaadav: <https://www.elisa.ee/et/elisast/organisatsioonist/organisatsioonist/yldinfo>, 18. oktoober 2017
- Garfield, L. (2016). *18 European countries where people work fewer hours than the US*. Kättesaadav: <http://www.businessinsider.com/countries-that-work-least-and-most-hours-2016-10/#19-the-us-1353-hours-per-year-1>, 23.oktoober 2017
- Grohmann, V. (1926). *Eesti: Maa. Rahvas. Kultuur*. Tartu: Haridusministeeriumi kirjastus
- Hering, B. B. (2016). *The case for the 4-day workweek*. Kättesaadav: <http://edition.cnn.com/2011/09/05/living/four-day-workweek-cb/index.html>, 1. detsember 2017
- Kidron, A. (2008). *Uurija käsiraamat*. Tallinn: Mondo
- Kornelis, C. (2016). *What a 30-Hour Work Week is Really Like*. Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/282609>, 27. november, 2017
- Koovit, K. (2015). *Rootsi kogemus: kas 6-tunnine tööpäev muudab töö tulemuslikumaks?* Kättesaadav: <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/rootsi-kogemus-kas-6-tunnine-toopaev-muudab-too-tulemuslikumaks?id=72601853>, 23. oktoober 2017
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: TLÜ Kirjastus
- Landsberg, M. (2003). *Motiveerimise kunst: Inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Varrak

- Leaden, R. (2017). *In Sweden, 6-Hour Workdays Boost Productivity, Energy and Happiness*. Kättesaadav: <https://www.entrepreneur.com/article/293392>, 20. oktoober 2017
- Lebowitz, S. (2015). *History of the 40-hour workweek*. Kättesaadav: <http://www.businessinsider.com/history-of-the-40-hour-workweek-2015-10>, 16.oktoober 2017
- Miidla-Vanatalu, M. (2014). *Töö- ja puhkeaeg*. Kättesaadav: [https://www.ti.ee/fileadmin/user\\_upload/Too\\_ja\\_puhkeaeg\\_EST.pdf](https://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/Too_ja_puhkeaeg_EST.pdf), 25.oktoober 2017
- Mutari, E., Figart, D.M. (2001). Finland experiments with a six-hour work day: A family friendly policy? – *Dollars & Sense*, Issue 237, 32-35, 44
- Mürk, E., Elisa Eesti AS koolitusjuht. Autori intervjuu. E-kiri. Tallinn, 11. detsember 2017
- Nõlvak, A. (2016). *Kas kaheksatunnisest tööpäevast võiks saada kuuetunnine?* Kättesaadav: <https://www.ohuleht.ee/758173/kas-kaheksatunnisest-toopaevast-voiks-saada-kuuetunnine>, 29.november 2017
- Pink, Daniel H. (2011). *Liikumapanev jõud: Mis meid tegelikult motiveerib*. S.L. : Greif
- Radanovic, D., Lebowitz, S. (2016). *I cut my work hours by 20% - these were the 5 best and 5 worst things about working less*. Kättesaadav: <http://uk.businessinsider.com/the-pros-and-cons-of-having-a-shorter-workday-2016-3>, 25. oktoober 2017
- Riigikogu. (1993). *Töö- ja puhkeaja seadus*. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/28621>, 25.oktoober 2017
- Rosenblad, Y. (2014). *Püsivat tööelu alustatakse Eestis 19-aastaselt*. Kättesaadav: <https://blog.stat.ee/tag/keskmine-vanus-esimesel-tookohal/>, 26.oktoober 2017
- Statistikaamet. (2017). Eesti tööelu-uuring 2015 – *Artiklite kogumik*, nr 1/2017. (Toim.) Kaldmäe, L. Tallinn: 10-13
- Teemägi, K. (2017). *8-tunnise tööpäeva kontseptsioon on selgelt ajale jalgu jäänud*. Kättesaadav: <https://too.elisa.ee/kaija-teemagi-8-tunnise-toopaeva-kontseptsioon-selgelt-ajale-jalgu-jaanud/>, 26.oktoober 2017
- TinyPulse. (2014). *The key trends impacting today's workplace*. Kättesaadav: <https://www.tinypulse.com/2014-employee-engagement-organizational-culture-report>, 19. oktoober 2017
- United States Department of Labour. *Full time employment*. Kättesaadav: <https://www.dol.gov/general/topic/workhours/full-time>, 7. detsember 2017
- Widrich, L. (2013). *The Origin of the 8 Hour Work Day and Why We Should Rethink It*. Kättesaadav: <https://blog.bufferapp.com/optimal-work-time-how-long-should-we-work-every-day-the-science-of-mental-strength>, 16. oktoober 2017

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsimustik

Tere

Mina olen Sandra Tituk, Tallinna Tehnikaülikooli kolmanda õppeaasta tudeng. Antud küsimustik on koostatud rakendusliku kõrghariduse lõputöö raames, et uurida Elisa Eesti ettevõtte näitel kaheksatunniste tööpäevade otstarbekust ning leida klassikalistele tööpäevadele alternatiive. Seetõttu on Teie vastused väga olulised nii minu lõputöö raames, kui ka Elisa Eesti juhtkonnale.

Kui küsimustele vastamine tekitab Teis erinevaid mõtteid või ideid, siis on küsimustiku lõpus võimalik neid avatud vastusena jagada.

Kõik vastused on anonüümsed ning esitatakse lõputöös üldistatud kujul.

Täna Teid panuse eest!

Sandra Tituk

sandratituk@gmail.com

+37253543163

Millise töömudeli järgi Te käesoleval hetkel töötate? Kuuetunnise töömudeli järgi / Kaheksatunnise töömudeli järgi / Osalise tööajaga töömudeli järgi

Mis motiveerib Teid tööl pingutama? (Maksimaalselt 3 vastusevarianti)

Tulemustasu / Sisemine motivatsioon / Ei taha kaastöötajaid alt vedada / Tunnustamine ja julgustamine / Tunnen end hästi, kui saan inimestele realselt kasulik olla / Klientide vajaduste ja soovide täitmine / Isiklik areng tööl / Positiivne ja motiveeriv ülemus / Tootesse/ettevõttesse uskumine / Võimalus lühemateks tööpäevadeks / Töökaaslased



Palun vastake 10 palli skaalal, kui hinnatuna end tööol tunnete, kus 1- Ei tunne end üldse hinnatuna ja 10- Tunnan end väga hinnatuna.

Alljärgnevas kahes blokis soovin uurida kuue- ja kaheksatunniste töömudelite järgi töötavate inimeste seisukohti esitatud väidete kohta.

4.1. Kuuetunnine töömudel:

Palun hinnake allolevaid väiteid etteantud skaalal.

	Ei ole nõus (1)	Pigem ei ole nõus (2)	Nõus (3)	Pigem nõus (4)	Ei oska vastata (0)
4.1.1. Kuuetunnised tööpäevad on jätkusuutlikud	1	2	3	4	0
4.1.2. Kuuetunnised tööpäevad võimaldavad rohkem aega iseendale, kuna tööpäev on lühem	1	2	3	4	0
4.1.3. Kuuetunnised tööpäevad nõuavad head ajaplaneerimist	1	2	3	4	0
4.1.4. Kuuetunnised tööpäevad nõuavad paremat keskendumisvõimet	1	2	3	4	0
4.1.5. Kuuetunnised tööpäevad tekitavad minus stressi	1	2	3	4	0

4.1.6. Kuuetunniste tööpäevade tõttu kannatab mu töötasu	1	2	3	4	0
4.1.7. Kuuetunniste tööpäevade jooksul ei ole mul aega töökaaslastega suhelda	1	2	3	4	0
4.1.8. Suudan kuuetunnise tööpäeva jooksul oma tööülesanded täita	1	2	3	4	0

Kaheksatunnine töömudel:

Palun hinnake allolevaid väiteid etteantud skaalal.

	Ei ole nõus (1)	Pigem ei ole nõus (2)	Nõus (3)	Pigem nõus (4)	Ei oska vastata (0)
4.2.1. Kaheksatunnised tööpäevad on jätkusuutlikud	1	2	3	4	0
4.2.2. Kaheksatunnise tööpäeva jooksul suudan rohkem tööd ära teha	1	2	3	4	0
4.2.3. Kaheksatunniste tööpäevadega kaasneb vähem stressi	1	2	3	4	0

4.2.4. Kaheksatunnistel tööpäevadel teenin suuremat töötasu kui kuuetunnistel tööpäevadel	1	2	3	4	0
4.2.5. Kaheksatunnised tööpäevad võimaldavad mul töökaaslastega rohkem suhelda	1	2	3	4	0
4.2.6. Kaheksatunnised tööpäevad on minu jaoks liiga pikad	1	2	3	4	0
4.2.7. Tunnen, et kaheksatunnised tööpäevad on aegunud töömudel	1	2	3	4	0
4.2.8. Kaheksatunnised tööpäevad võimaldavad mul teha pause	1	2	3	4	0

Milliseid alternatiive eelistate kaheksatunnisele tööpäevale? Kaugtöö / Kuuetunnine tööpäev / Pikem tööpäev, lühem nädal (nt 10h tööpäev, 4 päeva nädalas) / Poole kohaga töökoormus

Kui küsimustele vastamine tekitas Teis erinevaid mõtteid või ideid, siis palun kirjutage need allolevasse lahtrisse.

#### Taustaküsimused

Sugu: Naine / Mees

Vanus: Kuni 24-aastane / 24-34-aastane / 35-44-aastane / Üle 45-aastane

Haridustase: Keskharidus / Kutseharidus / Kutseharidus on omandamisel / Rakenduskõrgharidus / Rakenduskõrgharidus on omandamisel / Kõrgharidus / Kõrgharidus on omandamisel / Muu

Bruto sissetulek: Kuni 1000 EUR / 1001-1500 EUR / 1501-2000 EUR / Üle 2000 EUR

Kas Elisa Eesti ametikoht on Teie ainus töökoht? Jah, see on mu täiskohaga töö / Ei, see pole mu ainus töö

Ametinimetus: (Avatud)

Kui pikalt olete Elisa Eestis töötanud? Kuni 1 aasta/ Kuni 3 aastat / Kuni 5 aastat / Kuni 10 aastat / Üle 10. aasta