

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiine Mägi

**PAINDLIKU TÖÖKORRALDUSE RAKENDAMINE  
TOOTMISETTEVÕTETES: PRAEGUSED PRAKTIKAD JA  
TULEVIKUPOTENTSIAAL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 486 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiine Mäggi 09.05.2023

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	8
1.1. Paindliku töökorralduse olemus ja teooriad.....	8
1.2. Paindliku töökorralduse potentsiaalsed eelised .....	10
1.3. Organisatsiooniline tulemuslikkus.....	12
1.4. Töö ja pereelu tasakaal.....	14
1.5. Paindliku töökorralduse rakendamine tootmisettevõtetes .....	15
2. EMPIIRILISE UURINGU MEETODID .....	18
2.1. Uuringu meetodika .....	18
2.2. Valimi kirjeldus .....	19
2.3 Intervjuuandmete töötlemine ja analüüsimine.....	21
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS.....	23
3.1 Tööstusvaldkonna juhi perspektiiv paindlikule töökorraldusele tootmisettevõtetes .....	23
3.2 Töökorralduse paindlikkus ja kasutusele võtmise põhjused.....	24
3.3 Paindliku töökorralduse peamised kasud ja väljakutsed .....	33
3.4 Soovitused paindliku töökorralduse arendamiseks tootmisettevõtetes .....	41
3.5 Vastused püstitatud uurimisküsimustele .....	43
KOKKUVÕTE.....	46
SUMMARY .....	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	50
Lisa 1. Ettevõtte 4 esindaja intervjuu märkmed .....	56
Lisa 2. Intervjuuks valmistumise teemad .....	58
Lisa 3. Küsimustik (Poolstruktureeritud intervjuud).....	59
Lisa 4. Ettevõtte 4 tööliste hinnangud paindlikule töökorraldusele .....	60
Lisa 5. Uuringus osalemise kutse .....	62
Lisa 6. Intervjuude transkriptsioon.....	63
Lisa 7. Kodeerimistabeli näidis .....	64
Lisa 8. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Tootmisvaldkonnas on paindlik töökorraldus üha olulisem, kuid väga vähesed tööstusettevõtted pakuvad seda võimalust tootmistöötajatele. See tekitab väljakutse tootmisettevõtete juhtidele, kes soovivad meelitada ja hoida oskustöölisi tööstussektoris ning vastata töötajate ootustele. Seetõttu peavad tööstusettevõtted leidma sobivad paindlikud töömudelid, et konkureerida teiste sektoritega.

Magistritöö eesmärk oli leida võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks Eesti tootmisettevõtetes. Magistritöös uuriti paindliku töökorralduse praktikaid tootmisettevõtetes Eestis, nende eeliseid ja väljakutseid ning võimalusi paindliku töökorralduse arendamiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis lõputöö autor läbi empiirilise uuringu, mis hõlmas poolstruktureeritud intervjuusid kaheksa tootmisettevõtte juhiga ning majandus- ja kommunikatsiooniministeriumi tööstusvaldkonna juhiga.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade paindliku töökorralduse erinevatest käsitlustest ning peamistest eelistest ja seostest organisatsioonilise tulemuslikkuse ning töö ja pereelu tasakaaluga. Empiirilises osas tutvustab autor valimit ning valimi moodustamise põhimõtteid, uurimis- ja analüüsimeetodeid ning kirjeldatud uurimuse läbiviimise protsessi. Töö viimases osas esitab autor empiirilise uuringu tulemused ja vastused uurimisküsimustele ning toob välja järeldused ja annab soovitusi, kuidas tööstusvaldkonnas arendada paindlikku töökorraldust.

Tulemustest selgus, et tootmisettevõtted kasutavad mitmeid meetmeid paindlikuma töökorralduse tagamiseks, sh erinevate graafikute katsetamine, osaline tööaeg, kokkusurutud töönädal ja isikupärastatud pauside süsteem. Parimaks strateegiaks paindlikkuse saavutamiseks on kohandada teiste edukate tootmisettevõtete praktikaid vastavalt oma vajadustele ja luua paindliku töökorralduse visioon, kaasates töötajad ja juhid nende ootuste ja vajaduste väljaselgitamiseks.

Võtmesõnad: paindlik töökorraldus, töö- ja pereelu tasakaal, organisatsiooni tulemuslikkus, paindlik töökorraldus tootmisettevõtetes

## SISSEJUHATUS

Tööturg on viimasel kümnendil erinevate protsesside ja väljakutsete tõttu oluliselt muutunud. Globaliseerumine, digitaliseerumine, konkurents, dünaamilisus ja uute põlvkondade (Y- ja Z-põlvkond) osalus ettevõtetes ning oskustöölise puudus on paljude maailma riikide puhul ärimaailmas „uus normaalsus“. Ettevõtted, kes soovivad ligi tõmmata ja hoida talente, samuti suurendada nende teadmisi, oskusi ja võimeid, peavad muutuma töökorralduse, töö- ja eraelu tasakaalu, koolituste ja kompensatsioonisüsteemide, arenguprogrammide, karjäärijuhtimise jmt osas üha paindlikumaks ja uuenduslikumaks. (Berber *et al.*, 2017)

Kaasaegsed töötajad eelistavad paindlikkust ja võimet kontrollida enda töögraafikut, et see ühilduks isiklike ja perekondlike vajadustega (Austin-Egole *et al.*, 2021). Paindliku töökorralduse ning senisest rohkem töötajate isikupäraga arvestades saab tööandja märgatavalt kulusid kokku hoida ja tootlikkust kasvatada (Ruubel, 2020).

Paindlik töö on muutumas üha olulisemaks ka tootmisvaldkonnas ning töötajate ootused selles osas on kõrged. Merceri talendituru uuringu (2018) järgi soovib 51% tootmisvaldkonna töötajatest, et nende ettevõtte pakuks paindlikumaid töötamisvõimalusi, kuid vaid 9% valdkonna personalijuhtidest väidab, et paindlik töö on nende organisatsioonis kasutusel. Siiski on hübriid töö muutumas aina olulisemaks ning töötajate ootused paindlikkuse suhtes on kasvamas kõigis valdkondades, kaasa arvatud tootmises.

Tööandjad otsivad 2023. aastal võimalusi, kuidas pakkuda esmatasandi töötajatele, nagu tootmistöölised, rohkem paindlikkust (McRae & Aykens, 2022). Gartneri (2022) uuringus, kus osales 405 esmatasandi töötajate juhti, leiti, et esmatasandi töötajad otsivad paindlikkust oma töösisus ja töökaaslaste valikus ning ka töötundide arvus – eriti soovivad nad kontrolli oma töögraafiku üle ja stabiilsust selles ning tasustatud puhkust.

Samuti näitab Eesti Personalijuhtimise aastauuring (2022), milles osales 212 vastajat, et 2023. aastal on 42% personalijuhtidest seisukohal, et uute töövormide kujundamine on nende esmane ülesanne.

Seetõttu seisavad tootmisjuhid 4.0 tööstusrevolutsiooni järgmises etapis silmitsi otsusega valida sobivad paindlikud töömudelid, sealhulgas hübriid töö, et optimeerida tootlikkust ja töötajate rahulolu. Nende protsessis on inspiratsiooniks teiste ettevõtete kogemused ja eksperimendid, et leida sobivad paindlikud töömudelid vastavalt töötajate rollile, osakonnale, ettevõttele või tööstusharule (The Future of Flexible Work in Manufacturing, 2021).

Lähtuvalt eelnevast seisneb käesoleva uurimistöo probleem selles, et kuigi hiljutised uuringud näitavad, et tootmistöötajad soovivad töökorralduses suuremat paindlikkust, pakuvad väga vähesed tööstusettevõtted seda võimalust. See loob väljakutse tootmisettevõtete juhtidele, kes soovivad pakkuda rohkem paindlikkust, et meelitada ja hoida oskustöölisi tööstussektoris. Seetõttu on oluline uurida teiste ettevõtete kogemusi ja eksperimente paindlike töömudelite väljatöötamisel ning pakkuda tootmisettevõtetele lahendusi, praktikaid ja juhiseid selle kohta, kuidas seda teha. Samuti võivad uurimustöö tulemused aidata mõista, kuidas on paindliku töökorralduse rakendamine tootmisettevõtetes mõjutanud ettevõtete tootlikkust ja tõhusust ning millised on peamised eelised ja väljakutsed nende rakendamisel.

Antud töö üheks ajendiks oli Fontese 2022. aasta palgauuring, kus mitmed Eesti tootmisettevõtete esindajad olid küsitluses märkinud, et pakuvad kõikidele oma töötajatele paindlikku töökorraldust. Seni oli autorile jäänud pigem arusaam, et kuigi paindlik töökorraldus muutub enamikus valdkondades aina igapäevasemaks, siis tööstussektoris ei ole seda võimalik rakendada.

Magistritöö eesmärk on leida võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks Eesti tootmisettevõtetes. Tulenevalt eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on paindliku töökorralduse rakendamise peamised eelised vastavalt teaduskirjandusele?
2. Milline on praegused paindliku töökorralduse praktikad, mida kohaldatakse tootmisettevõtetes Eestis ja kuidas need mõjutavad töötajate heaolu ja tõhusust?
3. Millised on võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks tootmisettevõtetes Eestis?

Uurimustöö praktiline väärtus seisneb tootmisettevõtetest neile, kes juba rakendavad paindlikku töökorraldust, kui ka neile, kes plaanivad seda tulevikus pakkuda. Uurimustöö pakub juhtidele praktilisi suuniseid, kuidas teha teadlikumaid otsuseid seoses paindliku töökorralduse võimaldamisega, mis võib omakorda kaasa tuua töötajate rahulolu nende hoidmises ja tootlikkuse paranemises. Seega võib uurimustöö aidata kaasa ettevõtte edukale kohanemisele muutuvate töötingimustega ning aidata tootmisettevõtetes saavutada jätkusuutliku konkurentsieelise.

Uurimustöö esimeses osas kogus autor varasematest uuringutest andmeid, et süsteemselt välja tuua peamised paindliku töökorralduse rakendamise eelised, mis mõjutavad töötajate rahulolu ja efektiivsust. Andmete kogumiseks kasutas autor DISCOVERY otsingusüsteemi, mis hõlmab enamikku teadusartiklite andmebaasidest (EBSCOHost, JSTOR jt), ning täiendavalt Google Scholar otsingusüsteemi, mis sisaldab erinevaid eelretsenseeritud teadusartikleid, raamatuid ja viiteid.

Teooria osas käsitletakse paindliku töökorralduse olemust ja peamisi teooriaid ning paindliku töökorralduse mõju organisatsioonilisele tulemuslikkusele, samuti töö- ja pereelu tasakaalu.

Uurimuse teises osas tutvustab autor valimit, valimi moodustamise põhimõtteid, uurimis- ja analüüsimeetodeid ning kirjeldatud uurimuse läbiviimise protsessi. Autor kasutab uurimistöö meetodina kvalitatiivset uurimisstrateegiat. Seejärel viib autor läbi kvalitatiivsed poolstruktureeritud intervjuud kaheksa tootmisettevõtte esindajaga, et välja selgitada, millist paindlikku töökorraldust nende organisatsioonis rakendatakse ja kuidas see on mõjutanud töötajate rahulolu ja töötulemusi. Intervjuudest kogutud infot analüüsib autor kvalitatiivse sisuanalüüsi abil.

Magistritöö kolmandas osas esitab autor empiirilise uuringu tulemused ning vastused uurimisküsimustele. Autor analüüsib erinevaid järeldusi ja annab soovitusi, kuidas tööstusvaldkonnas paindlikku töökorraldust arendada.

Magistritöös kasutati allikatele viitamiseks viitamistarkvara Zotero.

# 1. TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Teoreetiliste lähtekohtade peatükis antakse ülevaade paindliku töökorralduse erinevatest käsitlustest, peamistest eelistest ja seostest organisatsioonilise tulemuslikkuse ning töö ja pereelu tasakaaluga.

## 1.1. Paindliku töökorralduse olemus ja teooriad

Tänaseks on kirjanduses paindliku töökoha kirjeldamiseks kasutatud mitmeid termineid vaheldumisi, näiteks töökeskkonna paindlikkus (Hill *et al.*, 2008), paindlikud tööajad (Kossek *et al.*, 1999), paindlik tööhõive (Abraham, 1990), ebatüüpiline tööhõive (Mihail, 2003) mittestandardne töökorraldus või tingimuslik tööhõive (Polivka & Nardone, 1989) ja paindlikud töökorraldused (Cohen & Single, 2001).

Paindlikud töökorraldused erinevad traditsioonilisest tööajast, mida tavaliselt seostatakse seitsmekuni kaheksatunnise tööpäeva ja viiepäevase töönalalaga, ning hõlmavad erinevaid töövorme nagu töötamist nädalavahetusel, vahetustega tööd, ületunnitööd, aastaseid töölepinguid, osalise tööajaga tööd, ametikoha jagamist, paindlikku tööaega, ajutist/juhuslikku tööd, tähtajalisi lepinguid, kodukontorit, kaugtööd ja kokkusurutud töönalalat (Ashford *et al.*, 2007; Stavrou *et al.*, 2010).

Need erinevad võimalused on muutunud üha tavalisemaks paljudes riikides ning tööandjad pakuvad neid võimalusi, et rahuldada oma töötajate vajadusi paindlikuma töökorralduse järele. Töötajad omakorda on neid võimalusi järjest enam kasutama hakanud. (Matos & Galinsky, 2014; Skinner *et al.*, 2012; Tipping *et al.*, 2012)

(Klindzic & Marić, 2019) rõhutavad, et paindlik töökorraldus on levinud tava, mille eesmärk on saavutada organisatsioonide suurem paindlikkus, parem tulemuslikkus ning parandada töö- ja eraelu tasakaalu. Paindlik, mittestandardne või alternatiivne töökorraldus pakub vastavalt olukorrale töötajale põhimõtteliselt võimalusi töötada väljaspool töökorralduse tavapäraseid piire, pidades silmas selliseid erinevaid modaalsusi nagu tööaja maht, jaotus ja koht (Kattenbach *et al.*, 2010; Spreitzer *et al.*, 2017). Austin Egole, Iheriohanma ja Nworie (2020) määratluse järgi hõlmab paindlik töökorraldus tööd nädalavahetusel, vahetustega tööd, ületunde, aastast töötundide



lepingut, osalise tööajaga tööd, töö jagamist, paindlikku tööaega, ajutist/juhuslikku tööd, tähtajalisi lepinguid, kodust töötamist, kaugtööd ja kokkusurutud tööpäevad.

Paindliku töökorralduse kohaldamine võimaldab suuremat kontrolli selle üle, kus, millal ja kuidas tööd tehakse (Chung & van der Horst, 2018; de Menezes & Kelliher, 2017; Kossek & Lautsch, 2018), sh paindlik tööaeg, kokkusurutud tunnid ja kodus töötamine. Sellele määratlusele tuginedes lisavad Kossek ja Lautsch (2018) veel tehtud töö mõõtmed, viidates sellistele tavadele nagu osaline tööaeg, tähtajaline tööaeg ja töö jagamine.

De Menezes & Kelliher (2017) eristavad ametlikke ja mitteametlikke töölepinguid, mille puhul paindlikku töökorraldust pakutakse, kas ametlike organisatsiooniliste kokkulepete alusel või räägitakse või arutatakse töövormid töötaja ja tööandja vahel mitteametlikult läbi.

White *et al.* (2019) on arvamusel, et paljud paindliku töökorralduse vormid on mitteametlikud, neile pääseb juurde ajutiselt või vastavalt vajadusele (nt vaba aeg) ja need ei ole ametlikult registreeritud lepingud. Varasemad uuringud on näidanud, et töötajad hindavad ja kasutavad sageli mitteametlikke töölepinguid (White *et al.*, 2019; Williams, 2019). Autori hinnangul on oluline uurimustöösse sisse tuua, kas organisatsioonil on kasutusel paindliku töökorralduse osas eelkõige mitteametlikud või ametlikud kokkulepped. Mitteametlik paindlike töökorralduste pakkumine võib põhjustada töötajate seas ebaselgust, kuna reeglid ei pruugi olla üheselt mõistetavad.

Paindlikku tööaega rakendatakse märkimisväärselt rohkem professionaalsete ja kõrgema taseme töötajate kui madalama taseme töötajate puhul. Teenindus- ja tootmistöökohtadel olevatel töötajatel näib olevat sellele väiksem juurdepääs kui muude tööstusharude töötajatel. (E. Kossek & Distelberg, 2009)

Berkery *et al.* (2017) loetlevad erinevaid töökorralduse viise, mis võimaldavad paindlikkust, sealhulgas paindlik tööaeg, osaline tööaeg, ületunnid, töö jagamine, kaugtöö, vahetustega töötamine, nädalavahetustel töötamine, tasustatud lapsehoolduspuhkus, ajutine töö, aastatunnid, iga-aastased töötundide lepingud, paindlikud puhkusekorraldused, valikulised graafikud ja vahetused, aastast aastasse muutuvad töösuhted, tähtajaline alltöövõtt, kokkusurutud tööpäevad ning kodus töötamine.

Kotey & Sharma (2016) tõid välja kaks peamist paindliku töökorralduse tavade tüüpi: 1) töötaja juhitud praktika, mis võimaldab töötajatel juhtida oma töö- ja eraelu tasakaalu, vähendades töö- ja eraelu konflikte (nt tasustatud vanemapuhkus, paindlik puhkusekorraldus, graafikute ja vahetuste valik, aasta-aastalt muutuv töösuhe); ja 2) tööandjast lähtuv praktika, mis võimaldab organisatsioonidel kohandada töötamise kulusid tootmismahu järgi või kindlustada konkurentsivõimelisem ja motiveeritum tööjõud (nt vahetustega töö, töö nädalavahetustel, ületunnitöö, aastane töötundide arv ja tähtjalised lepingud).

Selle kriteeriumi alusel jagab kirjandus paindliku töökorralduse töötaja- ja tööandjakeskseks praktikaks (Chung & Tijdens, 2013; Jeffrey Hill *et al.*, 2008; Piasna, 2018). Töötajakeskne paindlik töökorraldus hõlmab sellised tavad, mis teenivad peamiselt töötajate huve, andes neile teatud kontrolli ja võimaldades neil tasakaalustada tööd ja pereelu või muid tööväliseid kohustusi. Sellised tavad hõlmavad (kuid mitte ainult) kaugtööd, kodus töötamist ja paindlikku tööaega. Tööandjakesksed töölepingud pakuvad aga suuremat väärtust tööandjatele. Selliste tavade eesmärk on võimaldada ettevõtetel saavutada tööjõu suurem paindlikkus, et vastata äri vajadustele, näiteks need, mis on seotud kulude kärpimise/tõhususe motiividega, nõudluse kõikumiste või hooajalisusega ning üle- või alatööjõuga. Sellised praktikad hõlmavad töö jagamist, nädalavahetustel töötamist ja kokkusurutud tööd. (Chung & Tijdens, 2013; Stavrou & Kilaniotis, 2009)

Hoolimata mõningatest erinevustest, viitab enamik varasemates uuringutes tuvastatud kategooriatest sellele, et töötaja paindlikkus, mis teenib peamiselt töötajate vajadusi, ja paindlikkus, mis teenib peamiselt tööandja vajadusi, kattuvad omavahel (Chung & Tijdens, 2013; Pas *et al.*, 2011).

## **1.2. Paindliku töökorralduse potentsiaalsed eelised**

Paindlikke töövõimalusi kasutatakse tavaliselt vahendina töötajatele valikuvabaduse võimaldamiseks, et parandada heaolu, töö- ja eraelu tasakaalu ning ettevõtte tulemuslikkust (de Menezes & Kelliher, 2011; Ortega, 2009; Schieman *et al.*, 2009).

Bainbridge & Townsend (2020) väitsid, et paindlike töövormide kättesaadavus oli positiivselt seotud väiksema käibe-eesmärgiga, millele lisandus panuse kõrgem kvaliteet nii tööl kui ka kodus.

Töötajad, kellele olid kättesaadavad paindlikud töövormid, näitasid üles suuremat pühendumust ja kohustust oma tööle ja organisatsioonile.

Vastavalt Klindzici & Marići (2019) käsitlusele võimaldab paindlik töökorraldus ja programmid, mille tööandjad on välja töötanud, et pakkuda töötajatele suuremat vabadust graafikute koostamisel, töötajatel täita oma ametikohal nõutavaid ülesandeid, saavutada suuremat paindlikkust organisatsioonide sees, parandada organisatsiooni tulemuslikkust ning töö- ja eraelu tasakaalu.

Tööandjad kasutavad paindlikku töökorraldust, nagu võimalust valida töötamise algus- ja lõpuaeg, kodus töötamine, puhkuse paindlik kasutamine, töö jagamine ja paindlik vahetuste valik, et motiveerida töötajaid, vähendada personali voolavust, suurendada tööga rahulolu ja lõpuks suurendada tootlikkust (Russell *et al.*, 2009). Arvestades tänast tööturгу, kus on üsna keeruline leida tootmisettevõtetesse töötajaid, leiab autor, et töötajatele paindlikkust pakkudes on võimalik saavutada tööturul konkurentsieelis.

Paindlik töökorraldus annaks töötajatele rohkem autonoomiat ja paindlikkust oma ülesannete täitmisel ning võimaldaks neil toime tulla stressi, väsimuse ja muude tööalaste probleemidega (Sivatte *et al.*, 2015). Seega on paindlik töökorraldus töötajate heaolule kasulik. Mõned teadlased (Barney & Elias, 2010; Berkery *et al.*, 2017) toetasid samuti seda mõtet, väites, et paindlik töökorraldus on oluline töötajate töövõime suurendamiseks ja toob kasu organisatsioonile.

Giunchi *et al.* (2016) väidavad, et paindlik töökorraldus võib olla vastus paljudele töötajate probleemidele, mis tulenevad suurest töökoormusest ja korduvatest tööülesannetest. Töötajad, kes kogevad tööstressi, teevad vahetustega tööd või kelle töökoormus on suur, võivad paindlikust töökorraldusest kasu saada. Näiteks kaugtöö, lühendatud töönädalad või paindlik tööaeg võivad võimaldada töötajatel oma tööd tõhusamalt juhtida. (Cañibano, 2019)

See toob kaasa mitte ainult organisatsiooni tulemuslikkuse paranemise, vaid ka töötajate rahulolu ja heaolu suurenemise. Seega võib paindlikuma töökorralduse võimaldamisega paraneda ettevõtete tulemuslikkus ja suurenda ka töötajate heaolu. (Wahab *et al.*, 2021)

Paindlike töövormide kasutamine ja töötajate kaasamine avaldab neile positiivset mõju, nagu on näidatud ka autorite Ugargol & Patrick (2018) töös, kus uuringus selgus, et paindlike valikute

andmisel töötajatele on potentsiaalseid eeliseid ning seda tüüpi töökorraldus tagab töötajate töö- ja eraelu tasakaalu. Töötajad kasutavad rohkem selliseid ettevõtte pakutavaid võimalusi. Sarnaselt on autorite Weideman & Hofmeyr (2020) töös leitud, et paindlikud töökorraldused (paindlik tööaeg, töökoht ja kokkusuurutud töönaeral) avaldavad positiivset mõju töötajate tegevusele ning toovad seega kaasa tootlikkuse ja finantstulemuste suurenemise, klientide rahulolu ja kvaliteedi tõusu.

Berkery *et al.* (2017) on väitnud, et tööandjad, kes pakuvad paindlikku töökorraldust, on oma töötajate vajaduste suhtes tähelepanelikumad. Selline hooliv suhtumine töötajatesse julgustab neid olema tööle rohkem pühendunud ja tulemuslikumad, mis omakorda vähendab tööjõu voolavust, töölt puudumisi ning tööst hoidumist. Lisaks, töötajad, kellel ei ole paindlikku töökorraldust, püüavad tihti parandada oma töö- ja eraelu tasakaalu, vähendades töömahtu või võttes haiguslehti, isegi kui nad on terved (Battisti & Vallanti, 2013).

Paindlik töötamine aitab ka ebakindlates keskkondades, kus töötajad kardavad oma töökoha kaotamist, tugevdada moraali ja julgustada optimismi, mis on tööelu kvaliteedi jaoks oluline (Grote & Guest, 2017).

### **1.3. Organisatsiooniline tulemuslikkus**

Autorid (Austin-Egole *et al.*, 2020) märkisid, et organisatsiooni tulemuslikkuse mõiste on väga lai ja eri eksperdid on selle tähendust erinevalt tõlgendanud.

(Agburu *et al.*, 2017) ) väidavad, et organisatsiooni tulemuslikkus on organisatsiooni väljund, olenemata sellest, milliseid kriteeriume selle saavutamiseks kasutatakse. Seega võib organisatsiooni jõudlust kokku võtta kui protsessi, mille käigus saavutatakse organisatsiooni ettemääratud eesmärgid tõhususe, kvaliteedi, tootlikkuse ja kasumlikkuse suurendamise kaudu nii kliendi kui ka organisatsiooni vaatenurgast. Töötajate tulemuslikkus on mis tahes organisatsiooni optimaalse toimivuse saavutamiseks ülioluline, arvestades asjaolu, et inimressursid on organisatsiooni kõige hinnatum vara. (Orishede & Ndudi, 2020)

Klindzic & Marić (2019) tõid välja kaks paindliku töökorralduse tulemuste klassifikatsiooni organisatsiooni tulemuslikkuse kohta: mitterahalised ja rahalised tulemused. Paindlike kokkulepete kontekstis on kõige sagedamini uuritud mitterahalisi muutujaid, milleks on töölt puudumine, käive ja töökoha säilitamine.

Lisaks on uuritud paindliku töökorraldusega seoses finantsnäitajaid, nagu kasumlikkus, tootlikkus, varade tootlus, omakapitali tootlus ja investeringutasuvus. Kuigi enamik uuringuid ei näidanud seost paindliku töökorralduse ja finantsnäitajate vahel, täheldas siiski 44% uuringutest positiivset mõju. (de Menezes & Kelliher, 2011) Autor keskendub uurimustöös peamiselt mitterahalistele tulemustele, nagu töötajate heaolu, töölt lahkumise sagedus ja puudumine.

Kui võimaldatud, aitab paindlik töökorraldus töötajatel oma töö- ja eraelu tasakaalu hallata ning vähendada stressi, kurnatust, läbipõlemise taset jmt (Kotey & Sharma, 2016; Kattenbach *et al.*, 2010) ning eeldatakse, et tänulikud töötajad võivad soovida teha tööandjale vastuteene. Suurem tajutav autonoomiatase (paindliku töötaja võimaluse tõttu) võib viia töötajate tootlikkuse suurenemiseni (Berkery *et al.*, 2017) ja lõpuks peaks töötajate tootlikkuse tõus mõjutama ka ettevõtte tulemuslikkust (Klindzic & Marić, 2019).

Ramakrishnan & Arokiasamy (2019) toovad samuti välja, et paindlik töökorraldus on vastastikku kasulik kokkulepe töötaja ja tööandja vahel, tõstes töötajate poolt tootlikkust ja seeläbi tuues organisatsioonile suuremat kasumit. Seega julgustavad ja toetavad paljud organisatsioonid paindlikku töökorraldust. Tööandja peab teadma, et paindlikkus töökohal toob kaasa ka olulisi eeliseid. Suurem rahulolu töö ja tööandjaga, töötajate parem tulemuslikkus, suurem organisatsiooniline pühendumus ning personali väiksem voolavus ja töölt puudumised on kõik paindliku töökorralduse tulemused, mis viivad lõpuks ettevõtte tootlikkuse ja kasumlikkuse suurenemiseni.

„Paindliku töökorralduse kasutusele võtul ei pruugi olla kohest positiivset mõju töötajate tulemuslikkusele. Tavaliselt järgneb paindlike töövormide juurutamisele katseperiood, mille jooksul töötajad õpivad ja muutuvad ning sellel perioodil võib tööviljakus väheneda.“ (Gratton, 2022, lk 22)

## 1.4. Töö ja pereelu tasakaal

Muchiti & Gachunga (2015) kohaselt on töö- ja eraelu tasakaal rahuldav kaasatuse tase või sobivus mitmesse rolli, mis põhineb eeldusel, et palgatöö ja isiklik elu ei tohiks konkureerida, pigem peaksid need olema üldiselt elu täiendavad elemendid. Töö- ja eraelu tasakaal hõlmab inimeste võimet tulla toime mitmetahuliste eluolukordadega üheaegselt. Kontseptsioon kujutab inimese võimet rahuldada elu põhivaldkondi, nagu töö ja perekond.

Deleceta (2011) oletab, et tööelu eluvaldkonna hulka kuuluvad tööl veedetud tunnid, tehtava töö intensiivsus ja tegelikult tööl oldud töötundide osakaal, samas kui perekonna nõudmised on inimese rollid isa, ema, naisena jne ning perekondlikud kohustused, nagu laste kasvatamine, eakate pereliikmete eest hoolitsemine, kodutööd jne. Kui kodus veedetud tundidest võetakse aega töö jaoks ja vastupidi, viib see töö- ja eraelu tasakaalust välja, mis võib põhjustada väsimust ja ärevust ning võib avaldada füsioloogilist mõju – negatiivset mõju pere- või tööelule.

Mitmed teadlased viitavad sellele, et paindlik töökorraldus soodustab töö ja pere harmooniat ning peremuutrite muutumine on kasulik nii naistele kui ka meestele (Hofäcker & König, 2013).

Ramakrishnan & Arokiasamy (2019) väidavad, et töö- ja eraelu tasakaal on töötaja jaoks määrav tegur paindliku töökorralduse valimisel. Kirjanduses kasutatakse töö- ja eraelu tasakaalule viitamisel korraldust, mille eesmärk on saavutada töö- ja kodukohustuste suuremat tasakaalu ja teineteise täiendamist. Paindlikku töötamist peetakse positiivseks teguriks töö- ja eraelu suurema tasakaalu saavutamisel.

Paindlik töökorraldus aitab paremini täita töö- ja eraelu kohustusi ning tagada selle tulemuseks töö- ja eraelu tasakaalu. Töö- ja eraelu tasakaalu uuringus leidsid teadlased, et töötajate sõnul parandab paindlik töökorraldus töömoraali, mis võib samuti positiivselt mõjutada töö- ja eraelu tasakaalu. Lisaks usuvad töötajad, et tööandja suudab aidata neil oma töö- ja eraelu rolle tasakaalustada. (Tipping *et al.*, 2012)

Organisatsioonid peavad kohtlema oma töötajaid nii, et nad oleksid rahul nii oma tööga kui ka töövälise eluga. Seda seetõttu, et töötajate töö tulemuslikkus mõjutab meeskonna ja organisatsiooni tulemuslikkust ning nad annavad tõenäoliselt oma parima töökeskkonnas, mis

annab neile võimaluse tasakaalustada töö- ja eraelu ning vähendada või õigupoolest kõrvaldada töö- ja eraelu konflikti. (Austin-Egole *et al.*, 2022)

Nagu märgivad Berkery *et al.* (2017) on võimalik, et töötajad suurendavad oma jõupingutusi, kui nende valitud paindlik korraldus aitab neil töö- ja eraelu tasakaalu juhtida, vähendades stressi, kurnatuse ja/või läbipõlemise taset.

## **1.5. Paindliku töökorralduse rakendamine tootmisettevõtetes**

Juba enne COVID-19 pandeemiat arenesid tootmisettevõtete nägemused töö tuleviku kohta kiiresti. Digitaliseerumine rollide ja protsesside määrava tunnusena tutvustas uusi andmepõhiseid tööviise ning tõstis ootusi innovatsiooni ja tootlikkuse kasvu suhtes. Paindlikud töömudelid – sealhulgas hübriid ehk kontakt- ja kaugtöö kombineerimine – on üks vahetumaid otsuseid, millega tootmisjuhid järgmises etapis silmitsi seisavad. Mida paindlikkus ettevõtete ja töötajate jaoks täpselt tähendab, on endiselt ebaselge ning tõenäoliselt on elujõulised mitmed mudelid. Suures eksperimendis näevad tootmisettevõtted, kuidas konkurendid ja kolleegid toimivad erinevate töömudelitega erinevates rollides, osakondades, ettevõtetes ja tööstusharudes. (*The Future of Flexible Work in Manufacturing*, 2021)

Tootmissektor erineb teistest selle poolest, et teatud funktsioonide puhul on endiselt vajalik kvalifitseeritud ja hästi koolitatud töötajate füüsiline kohalolek. Siiski on teatud funktsioone võimalik teostada kaugjuhtimisega, näiteks töötades kodukontoris. Üks kaugtöö eeliseid on geograafiliste piiride kadumine töötajate palkamisel, mis võimaldab tööandjatel otsida parima kvalifikatsiooniga töötajaid, olenemata nende asukohast. (Hwang, 2021) Seega leiab autor, et on eriti oluline uurida organisatsioone, kes on juba võtnud kasutusele paindliku töökorralduse vorme, et parandada töötajate heaolu, vähendada personali voolavust ja meelitada ligi talente.

Töötajad soovivad olla kaasatud ajaplaneerimisse ning leida tasakaalu töö- ja eraelu vahel. Ettevõtted peavad leidma võimalusi, et ühendada ettevõtte vajadused ja töötajate isiklikud huvid. Demograafilised muutused tööturul toetavad samuti seda suundumust, kuna põlvkonniti on töötajatel erinevad ootused ja vajadused. Personaliosakonna toetus on eriti oluline töökohal esinevate heaoluprobleemide lahendamisel. (Gerlach *et al.*, 2019)

Tootmisettevõtetes hinnatakse personaliosakonna toetust kõrgelt, sest see on esimene osakond, kuhu töötajad tööga seotud probleemide korral pöörduvad. Tegelikult esineb enamik juhtumeid, mis viivad heaoluga seotud probleemideni, töökohal; ja enamik juhtumeid on tulnud töötleva tööstuse töötajatelt. (Hofmann *et al.*, 2017) Uuringud näitavad, et kui töötajate heaolu on personaliosakonna prioriteet, suurendab see töötajate vastastikust hoolivust ja tõhusust töökohal (Cook *et al.*, 2013).

Töökoha paindlikkus võib olla kasulik nii töötajatele kui ka ettevõtetele, eriti neile, kes võitlevad töögraafikuga seotud probleemide või töötajate heoluprobleemidega (Kotey, 2017). Kui töö on paindlik, tunnevad töötajad, et nad kontrollivad rohkem oma tööelu ja neil on suuremad õigused, nagu on uuringutes näidatud (Hyatt & Coslor, 2018; Kossek *et al.*, 2011). Samuti, kui töötajatel on otsustusvabadus selle üle, millal ja kuidas nad töötavad, tunnevad nad tööga seoses suuremat rahulolu, nagu on näidatud teistes uuringutes (De Menezes & Kelliher, 2017; Kröll & Nüesch, 2019). Tootmises võimaldab paindlik tööaeg töötajatel struktureerida oma tööd põhitundide piires ja aitab ületada probleeme, mis on seotud tootmistöö füüsiliste nõudmistega, andes aega taastumiseks (Alatailat *et al.*, 2021; Topcic *et al.*, 2016).

Tootmisettevõtete juhid peavad võitlema oskustööjõu puuduse ja iganenud arusaamadega kaasaegsest tootmisest. Selleks tuleb neil välja töötada paindlikum töömudel, mis sobiks nii kontori- kui ka tehasetöötajatele ning asetaks töötajate arengu ja koolitused esikohale. Tööaja ja rollide osas peaksid juhid võimaldama suuremat paindlikkust, et see vastaks paremini iga töötaja vajadustele. Selline paindlik töökorraldus aitab tootmisettevõtetel meelitada ja hoida parimaid ja kõige andekamaid töötajaid. (*The Future of Flexible Work in Manufacturing*, 2021)

„The Future of Flexible Work in Manufacturing, 2021“ soovib paindliku töömudeli väljatöötamiseks hinnata järgnevaid põhiküsimusi ja praktilisi lähenemisviise neljas faasis:

- **Määratlege „Uus parem“** – Milline on teie visioon hübriidtööst ning mida selle saavutamiseks vaja on?  
Looge uus visioon, kasutades töötajakogemuse andmeid ja analüütikat, et määrata, mis teil juba olemas on ja mida veel vaja on.
- **Töötajate kaasamine** – Millised on teie töötajate ja juhtide ootused paindlikule töökorraldusele ning kas neil on selle rakendamiseks õiged oskused?



Hinnake töötajate vajadusi ja eelistusi ning tööjõu võimekust hübriidmudelil edukalt tegutseda. Fookuseks on oskuste arendamine ja juhtide värbamine, kes omavad õigeid oskusi, et töötada paindliku töökorraldusega keskkonnas.

- **Töökeskkonna kohandamine** – Kes teeb otsuseid ja annab suunised ja toetuse töötajatele? Looge ja viige ellu „Uus parem“ visioon kommunikatsiooni, ühtsuse, toetamise ja võimaldamise abil. Kuna kaugtöö, digitaliseerimine, uus tehnoloogia ja automatiseerimine muudavad töölaadi, võib olla vajalik oskuste arendamine lünkade täitmiseks ja töökohtade arhitektuuri kohandamine visiooni realiseerimiseks. Seega tuleb võtta kasutusele tõhusad meetmed, et toetada töötajate edukust ja hoidmist.
- **Töötajakogemuse kujundamine** – Kuidas te tegelete organisatsioonikultuuri ja töötajate hoidmisega paindliku töökorralduse juurutamisel?  
Töötajate ootused muutuvad ning seetõttu võib olla vajalik üle vaadata ettevõtte pakutav kompensatsioon, preemiad ja hüvitised ning kohandada neid vastavalt muutunud prioriteetidele ja ootustele. Lisaks tuleks arvestada konkureerivate organisatsioonide ja tööstusharudega, kes samuti otsivad ja konkureerivad sobivate talentide pärast. Toetage töötajate edukust ja hoidmist, valides tõhusalt uusi töötajaid ning tagades nende korraliku sisseelamise töökohale, et aidata neil kiiremini ja tõhusamalt kohaneda ning olla oma töös edukad.

## **2. EMPIIRILISE UURINGU MEETODID**

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade uuringu eesmärgist, uurimisküsimustest, uurimismeetodist ja valmist. Magistritöö eesmärk on leida võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks Eesti tootmisettevõtetes.

Empiirilise uuringu eesmärgile aitavad vastata järgnevad küsimused:

1. Milline on praegune paindlike töövormide praktika, mida kohaldatakse Eesti tootmisettevõtetes, ja kuidas need mõjutavad töötajate heaolu ja tõhusust?
2. Millised on võimalused paindlike töövormide arendamiseks tootmisettevõtetes Eesti kontekstis?

### **2.1. Uuringu metoodika**

Uuringu läbiviimiseks kogus autor kvalitatiivseid andmeid, kuna puudub informatsioon paindliku töökorralduse praktikatest ja hoiakutest tootmisettevõtetes. Seetõttu oli oluline koguda üksikasjalikke andmeid, mis võimaldaksid saada sügavamalt arusaama uuritava valdkonna kohta ning hinnata ettevõtte esindajate väärtusi ja hoiakuid seoses paindlike töövormide kasutuselevõttuga.

Empiiriline osa põhineb poolstruktureeritud intervjuudel, mis viidi läbi kaheksa tootmisettevõtte personalijuhiga ning ühe tootmisvaldkonna eksperdiga. Lisaks koguti täiendavaid andmeid, sealhulgas küsimustiku vormis vastused paarilt tootmistööliselt, andmeid ettevõtete rahulolu, tööjõu voolavuse ja tulemuslikkuse kohta. Uurimuse eesmärk oli tuvastada, millised paindlike töövormide praktikad on juba kasutusel nendes organisatsioonides, samuti nende kasutamise peamised eelised ja takistused. Lisaks uuriti uurimustöös, millised oleksid võimalused paindlikkuse suurendamiseks tootmisettevõtetes.

Autor valmistas intervjuude jaoks ette põhiküsimused, mis koostati lähtuvalt Õunapuu (2014) soovitudele poolstruktureeritud küsimustiku kohta, mis sisaldab kõigepealt avaküsimusi, seejärel sissejuhatavaid ja siirdeküsimusi, misjärel liigutakse võtmeküsimuste juurde, ning lõppeb lõpuküsimustega, mis koondavad vastaja tunnused. Poolstruktureeritud intervjuu formaat annab vabaduse määrata kindlaks esialgne intervjuu plaan, kuid samas seda vajadusel uuringu käigus üle vaadata ja kohandada vastavalt tekkinud olukorrale. Intervjuude kestus oli keskmiselt 48 minutit,

mida võib määratleda aritmeetilise keskmisena. Ühe ettevõtte (Ettevõtte 4) personalijuhi intervjuu salvestusel esines tehnilisi komplikatsioone ning seetõttu salvestus intervjuust vaid 6 minutit. Autor jõudis videovestluse ajal teha endale märkmeid ning pärast intervjuud saatis ettevõtte esindaja autorile kokkuvõtte (vt Lisa 1), mis põhines autori ettevalmistatud intervjuuteemadel, mis saadeti koos Teamsi videokõne kutsega (vt Lisa 2) ning millele intervjuus viidati.

Intervjuude ettevalmistamise etapis tutvus töö autor ettevõtete taustaga ja leppis kokku intervjuude ajad. Töö autor viis intervjuud ettevõtete personalijuhtide ja eksperdiga läbi perioodil 21.02–18.04.2023. Kõik intervjuud toimusid vastavalt intervjuueeritavate soovile, kasutades videokõne platvormi Teams. Uuringu läbiviimise alguses tutvustas autor lühidalt magistritöö teemat ja eesmärki ning palus luba intervjuude salvestamiseks. Kõik intervjuueeritavad andsid loa intervjuude salvestamiseks. Intervjuukava koosnes 16 peamisest küsimusest, kuid intervjuude käigus võis muutuda veidi nii küsimuste järjekord kui ka lisanduda/ära jääda küsimusi. Ekspertintervjuu läbiviimisel toetuti samadele intervjuuküsimustele.

Intervjuuküsimused on koostanud töö autor, võttes aluseks paindliku töökorralduse teooriad, mida töö kirjanduse ülevaates käsitleti. Intervjuuküsimuste (vt Lisa 3) koostamisel arvestati, et need kataksid olulised teemad, mis on seotud paindliku töökorralduse rakendamisega tootmisettevõtetes ning aitaksid kaasa uurimustöö eesmärkide saavutamisele. Eelnevad uuringud (De Menezes & Kelliher, 2017) on näidanud, et on oluline uurida, kas paindliku töökorralduse pakkumine ettevõtetes on toimunud mitteametlikult või on selleks olemas ametlikud kokkulepped. Selleks lisati intervjuuküsimuste hulka küsimus, mis puudutab ettevõtte paindliku töökorralduse rakendamise formaalsust. Samuti jaotatakse varasemate uuringute põhjal (Chung & Tijdens, 2013; Jeffrey Hill *et al.*, 2008; Piasna, 2018) paindlikud töövormid töötaja- ja tööandjakeskseks praktikaks. Seetõttu pidas autor oluliseks ühe intervjuuküsimuse abil uurida, kas organisatsioonis on paindlike töövormide rakendamisel lähtunud eelkõige töötaja- või tööandjakesksest lähenemisest.

## **2.2. Valimi kirjeldus**

Valimi moodustamiseks selgitas töö autor välja tootmisettevõtted, kus on juba kasutusel paindlik töökorraldus, et saada väärtuslikku teavet selle kohta, kuidas nad on paindlikku töökorraldust rakendanud ja milliseid tulemusi on saavutatud. Uuringu valim sisaldab kaheksat erineva suuruse ja tegevusvaldkonnaga tootmisettevõtet ning ühte ekspertintervjuud, et koguda ulatuslikku ja

mitmekülgset teavet paindliku töökorralduse rakendamise kohta erinevatest tootmisettevõtetest. Lisaks saadeti Ettevõtte 3 töölistele 16 küsimusega küsimustik, mille eesmärk oli hinnata nende rahulolu ettevõttes pakutava paindliku töökorraldusega. Küsimustiku küsimused koos vastustega on ära toodud Lisas 4.

Uuringu kriteeriumitele vastavatele ettevõtetele saadeti meili teel kutsed (vt Lisa 5) uurimustöös osalemiseks. Kaheksa tootmisettevõtte esindajat nõustus uurimustöös osalema. Magistritöös on võetud arvesse uuringus osalevate ettevõtete laiemat tegevusvaldkonda, suurust ja vanust, et tagada uurimistöö kontekstuaalne mõistmine. Valimis on erineva suurusega eri tööstusharudest ettevõtted, kellest mõnel on ka peresõbraliku tööandja märgis. Seega võib öelda, et valim on eesmärgipärane ja variatiivne. Samal ajal on kõigi osalejate anonüümsus ja konfidentsiaalsus tagatud, mistõttu ei avalikustata uuringus osalevate ettevõtete ega intervjueeritavate nimesid.

Tabel 1. Uurimuses osalevate ettevõtete tähis, töötajate arv, asutamise aasta, tegevusvaldkond, Eesti- või väliskapitalil põhinev ettevõtte, peresõbraliku tööandja märgis ja intervjueeritavate ametikoht

Ettevõtte tähis	Töötajate arv Eestis	Asutamise aasta	Tegevusvaldkond	Eesti- või väliskapitalil põhinev ettevõtte	Peresõbraliku tööandja märgis	Intervjueeritavad
Ettevõtte 1	70	2002	elektroonika-tööstus	väliskapital	hõbemärgis	personalijuht
Ettevõtte 2	450	1997	puidutööstus	Eesti kapital	–	personalijuht
Ettevõtte 3	70	1991	metallitööstus	Eesti kapitalil põhinev pereettevõtte	hõbemärgis	personalijuht
Ettevõtte 4	80	1994	masina- ja seadmetööstus	väliskapital	hõbemärgis	personalijuht
Ettevõtte 5	120	1993	keemiatööstus	väliskapital	–	personalijuht
Ettevõtte 6	165*	1992	masina- ja metallitööstus	Eesti kapitalil põhinev pereettevõtte	kuldmärgis	personalijuht
Ettevõtte 7	175	1991	plastmassitööstus	Eesti kapitalil põhinev pereettevõtte	kuldmärgis	personalijuht
Ettevõtte 8	300	1982	elektritööstus	Eesti kapital	–	tootmisjuht

\* ligi 30 töötajat renditöölised

Allikas: autori koostatud

Lisaks viidi läbi ekspertintervjuu majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi **tööstusvaldkonna juhiga**, kes vastutab tööstussektori strateegilise arengu eest, sealhulgas strateegia väljatöötamise ja rakendamise, majanduskeskkonna, jätkusuutlikkuse, digitaliseerimise ja regionaalarengu eest. Empiirilises osas tähistatakse eksperdi tsitaate nimetusega „**Tööstusvaldkonna juht**“.

### **2.3 Intervjuuandmete töötlemine ja analüüsimine**

Kõik intervjuud transkribeeriti käsitsi otse kodeerimistabelisse, kuulates neid mitu korda üle, et tagada transkriptsiooni täpsus ja usaldusväärsus. Ligipääs intervjuude transkriptsioonidele on kättesaadav kuni 25.07.2023 (vt Lisa 6). Autor on seisukohal, et kui intervjuusid käsitsi transkribeerida, siis on hiljem neid parem kasutada. Intervjuusid ilma digitaalsete vahenditeta transkribeerides on võimalik nende sisu põhjalikumalt läbi töötada ja iga juhtumi konteksti paremini mõtestada. Olles tekstid ise süvitsi läbi töötanud, omab autor paremat ülevaadet, millest ühes või teises intervjuus räägiti. See meetod võimaldas hoolikalt jälgida intervjuu sisu ja detailide täpsustamiseks vajadusel videosalvestust uuesti üle vaadata.

Tulemuste analüüsimiseks võrdleb autor analüüsi käigus kogutud andmeid teoreetilise raamistikuga ning toob välja tähelepanekuid, tuginedes enda akadeemilisele õpikogemusele. Intervjuude kaudu kogutud tekstilisi andmeid analüüsis autor kvalitatiivse temaatilise sisuanalüüsi meetodil ning avatud kodeerimise abil. Analüüsiks kasutati avatud kodeerimise meetodit, mille aluseks olid kodeerimise põhimõtted ja soovitusel, mis on esitatud kirjanduses (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Teksti kodeerimine võimaldas teksti erinevateks osadeks jagada ning paremini mõista tekstiosade sisu ja tähendust. Esimeses etapis määratleti intervjuudest leitud olulised koodid ehk sildid või märksõnad, mille abil tähistatakse töö seisukohalt olulisi tekstilõike või lauseid. Meetod põhines avatud kodeerimisel, kus otsiti intervjuudest vabas sõnastuses lauseid ja märksõnu, mis kajastasid ja analüüsisid intervjuus käsitletud teemasid ja nähtusi. Analüüsi teises etapis teostati üksikute koodide süstematiseerimine, mille tulemusena loodi suuremad analüütilised üksused ehk kategooriad. Need kategooriad võimaldasid süvitsi uurida ja analüüsida töös käsitletud teemasid. Moodustunud kategooriad olid järgmised: 1) paindliku töökorralduse vormid, 2) paindliku töökorralduse kasud ettevõttele, 3) motiivid paindliku töökorralduse pakkumiseks, 3) juhtide arendamine, 4) paindliku töökorralduse erinevad kokkulepped, 4) peamised väljakutsed paindliku

töökorralduse pakkumisel, 5) soovitud teistele tootmisettevõtetele paindliku töökorralduse arendamiseks, 6) tuleviku väljavaated paindlikule töökorraldusele. Väljavõte koostatud kodeerimistabelist, mis annab aimu kodeerimise protsessist, on toodud ära Lisas 7.

### 3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Kolmandas peatükis antakse ülevaade uurimustöö tulemustest, illustreerides neid intervjueritud tootmisettevõtete esindajate, ekspertintervjuu ja tööliste tsitaatidega. Lisaks esitatakse kogutud lisaandmed ettevõtete rahulolu, tööjõu voolavuse ja tulemuslikkuse kohta. Uurimustöö tulemused tuuakse välja kodeerimisfaasis loodud kategooriate järgi, et tagada selge ülevaate uuringu tulemustest. Tsitaadid algavad taandrealtil, tsitaadi järel on sulgudes ettevõtte number (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8), mille personalijuht on intervjueritav, ning tsitaadi sisu avavad täpsustused on tähistatud nurksulgudega. Lisaks ettevõtete esindajatele on tähistatud ekspertintervjuu tsitaadid nimetusega „Tööstusvaldkonna juht“ ja Ettevõtte 3 töötajate tsitaadid on tähistatud nimetused „Töötaja 1“ ja „Töötaja 2“.

#### 3.1 Tööstusvaldkonna juhi perspektiiv paindlikule töökorraldusele tootmisettevõtetes

Tööstusvaldkonna juhiga läbiviidud ekspertintervjuu kinnitas, et Eesti tööstusettevõtetes valitseb endiselt suhtumine, et tootmises ei saa paindlikkust pakkuda. Kuid viimase kahe aasta jooksul on tööturu ootused totaalselt muutunud ja ettevõtted peavad sellega arvestama hakkama. Kui nad ei võta seda arvesse ja ei vaata oma tootmisprotsesse ega tegevusi paindlikkuse vaates üle, võivad nad lähitulevikus veelgi suuremas tööjõuhädas olla.

*„Eesti kontekstis täna veel ei tunnistata seda, et on vaja paindlikkust pakkuda.“*

(Tööstusvaldkonna juht)

Tööstusvaldkonna juht tõi välja, et noorte hoidmine ja värbamine on tänapäeval tööstussektorile suurim väljakutse. Noored võrdlevad tööstussektorit teiste sektoritega ning valivad sageli info- ja kommunikatsioonitehnoloogiasektori tootmise asemel just seetõttu, et neil on rohkem paindlikkust ja vabadust oma tööaja ja ülesannete osas. Selleks, et nende väljakutsetega toime tulla, peavad tööstusettevõtete juhid astuma samme, et leida oma organisatsioonile sobivad paindlikud töömudelid. Parim lahendus paindlikkuse pakkumisel on teiste tootmisettevõtete parimate praktikate kohandamine enda organisatsioonile. Seda kinnitab ka teoorias välja toodu, et tööstusjuhid peavad otsima inspiratsiooni teiste ettevõtete kogemustest ja eksperimentidest, et leida sobivad paindlikud töömudelid enda organisatsioonile (*The Future of Flexible Work in Manufacturing*, 2021).

## 3.2 Töökorralduse paindlikkus ja kasutusele võtmise põhjused

Alljärgnevalt tuuakse välja peamised paindlike töökorralduste vormid, mis on uuritavates ettevõtetes kasutusel, ning analüüsitakse nende mõju töötajate heaolule ja tulemuslikkusele.

**Kokkusurutud töönaodal** on kahes uuritavas tootmisettevõttes kasutusel püsivalt ja ühes ettevõtte minnakse aeg-ajalt üle pooleteise vahetuse mudelile, mille tulemusena on jäänud üks tööpäev vabaks. Kahe ettevõtte puhul osutus algselt pilootprojektina katsetatud kokkusurutud töönaodal edukaks ning mõlemad ettevõtted võtsid selle hiljem püsivalt kasutusele. Ettevõtted, kus kokkusurutud töönaodalt kasutati, on erinevatest tegevusvaldkondadest. Üks nendest on ligikaudu 70 töötajaga elektroonikatööstuse ja teine ligikaudu 300 töötajaga puidutööstuse ettevõtte, millel on kolm tootmisüksust. Puidutööstuse ettevõttes võeti esialgu kokkusurutud töönaodal kasutusele ühes tootmisüksuses, milles tootmine ei sõltu otseselt klienditellimustest ning kaupade väljasaatmise ajakava on paindlik. Ettevõtte, kus kasutati aeg-ajalt kokkusurutud töönaodalt, tegutseb keemiatööstuses.

Vastused näitavad, et kokkusurutud töönaodalt on võimalik edukalt rakendada erinevates tööstusharudes ning seda tuleks alguses piloteerida. Mõlemas uuritud ettevõttes, kus rakendati kokkusurutud töönaodalt püsivalt, täheldati positiivseid tulemusi nii töötajate rahulolus kui ka töö tulemuslikkuses, mis toetab teooriat, et paindlik töökorraldus, nagu seda on kokkusurutud töönaodal, avaldab positiivset mõju töötajate tegevusele, mis omakorda toob kaasa tootlikkuse ja finantstulemuste suurenemise (Weideman & Hofmeyr, 2020).

*„Neljapäevane töönaodal tõi nii palju positiivsust ja efektiivsust, et poleks ise osanud oodata iialgi, et see nii on. See ühe tööpäeva kaotamine motiveeris ja innustas töötajaid nii palju, et meil on tootmisefektiivsus ligikaudu 20% tõusnud võrreldes 4 kuu tagusega.“*

(Ettevõtte 2)

*„Kui me oleme teinud analüüsi selle lühikese reede osas, siis need 6-tunnised reeded on tegelikult kõige produktiivsemad.“* (Ettevõtte 1)

Kuigi teoorias kirjeldavad autorid Chung & Tijdens, (2013) ja Stavrou & Kilaniotis (2009) kokkusurutud töönaodalt eelkõige kui tööandjakeskset praktikat, mille eesmärk on vastata äri vajadustele, näiteks nagu kulude kokkuhoid, siis käesolev uurimus näitab, et kokkusurutud töönaodalt saab rakendada erinevatel põhjustel ja lähenemisviisidega.



Ettevõtte 1 puhul võeti kokkusurutud töönal kasutusele vastuseks rahulolu-uuringu tulemustele, mille kohaselt soovisid töötajad paindlikumat töökorraldust. Seejuures moodustasid töötajatest enamuse noored naised, kellel olid kodus väiksed lapsed.

Ettevõtte 2 puhul võeti kokkusurutud töönal kasutusele eelkõige kulude kokkuhoiu eesmärgil seoses energiahindade tõusu ja tootmismahude vähenemisega.

*„Kuna energiahinnad olid sügisel nii kõrged, siis meil tekkiski mõte, et proovime. Samal ajal ka tootmismahud läksid aasta lõpuks ka väiksemaks. Lisaks ei pea me siis reedeti pakkuma töötajatele transporditeenust ega cateringi teenust.“ (Ettevõtte 2)*

Kuigi Ettevõtte 2 rakendas kokkusurutud töönal peamiselt tööandjakesksetel motiividel, nagu kulude kokkuhoid ja tootmismahude vähenemine, täheldati samas ka töötajate suurenenud rahulolu. Seega võib järeldada, et ettevõtted võivad kasutada kokkusurutud töönalat nii töötajate rahulolu suurendamiseks kui ka ettevõtte äriliste vajaduste täitmiseks. See tulemus on kooskõlas varasemate uuringutega, mis on välja toonud, et paindlikkus, mis teenib peamiselt töötajate vajadusi, ning paindlikkus, mis teenib eelkõige tööandja vajadusi, võivad omavahel kattuda (Chung & Tijdens, 2013; Pas *et al.*, 2011).

**Paindlik vahetuste valik** on kättesaadav enamikus uuritud ettevõtetes, mis tähendab, et töötajatel on võimalus vahetada tööaega või ülesandeid. Ettevõtted, kus esmapilgul võib tunduda keeruline leida paindlikkust kõrgete tootmismahude ja keeruliste tootmistehnoloogiate tõttu, on proovinud pakkuda paindlikkust, katsetades erinevaid töögraafikuid, mis võtavad arvesse töötajate soove ja eelistusi, et aidata neil saavutada tasakaal töö- ja pereelu vahel. Mitme ettevõtte esindaja tõi välja ka töötajate asendamise erinevate tootmisliinide vahel.

*„Kui töötajal on näiteks mingeid asjatoimetusi, tule räägi läbi, me muudame võib-olla mingit tööplaani või läheb keegi teine nii kauaks sinna seadme taha [töötamine erinevate tootmisliinide taga].“ (Ettevõtte 3)*

Ühest küljest aitab see korraldus kiiresti reageerida tootmismahu muutustele ja vajadustele, et hoida tootmisliine täielikult töös, aga tänu sellele on ka töötajatel võimalik paremini kohandada töögraafikut ja ülesandeid isiklike vajadustega, nagu näiteks perekondlike või meditsiiniliste kohustuste täitmine. Ettevõtte 8 tootmisjuht tõi välja, et ettevõttes peab olema piisavalt palju töötajaid, et tagada tootmisprotsesside sujuvus ja paindlikkus. Kriitiline hulk inimesi võimaldab tootmisliinide vahel töötajaid lihtsamalt ümber jaotada.

*„Peab olema olemas kriitiline mass töötajaid, kes roteerub sul liinide vahel. Siis sa saad hakata vaatama neid võimalusi, mida inimestele pakkuda, et töö- ja puhkeaeg oleks enam-vähem tasakaalus.“ (Ettevõtte 8)*

Samas tuleb arvestada, et töötajate vahetamine erinevate tootmisliinide vahel eeldab, et töötajatel on vajalikud oskused ja teadmised, et neil oleks võimalik töötada erinevates rollides ja asukohtades. Selline töökorraldus võib nõuda töötajatelt suuremat tähelepanu ja kohanemisvõimet, mistõttu on oluline, et tootmisjuht suudaks hinnata igat töötajat individuaalselt ja määrata talle tootmisprotsessis sobivaimad rollid. Selleks on vaja tõhusat kommunikatsiooni ja usaldusväärset suhet tootmisjuhi ja töötaja vahel.

*„Montaažis näiteks me peame ühe inimese ruttu ühelt töölt teisele viima. Mõnele ei sobi see absoluutselt.“ (Ettevõtte 3)*

*„Juhil peab olema oma alluvatega usaldusväärne ja personaalne suhe, siis ta oskab töötajale pakkuda seda, mida tahetakse.“ (Ettevõtte 6)*

*„Inimeste juht peab oskama haarata ja peab minema nende igapäevateemadega kaasa.“ (Ettevõtte 5)*

Tootmisjuhiga läbi viidud intervjuus selgus, et tootmises on võimalik rakendada paindlikku tööaja korraldust ka juhul, kui toodete omavaheline sõltuvus on madal ning nende tarnaeag ei ole kriitiline, ehk need ei pea kiiresti jõudma kliendi kätte. Teine meetod hõlmab väikeste töögruppide loomist, kus töötajatele antakse kogused ette ja nad saavad ise valida, millal oma töö lõpetavad. Sel moel saavad töötajad ise reguleerida oma tootmiskoormust ning töötaja jaoks paindlikkus suureneb.

*„Vaatasime tooted üle, mis ei oleks väga palju sõltuvuses üksteisest. Ehk siis väiksemad partiid, mida on võimalik päeva jooksul lõpetada ja ei pea jõudma lattu. Tänu sellele saavad siis töötajad ise reguleerida enda tootmiskoormust. Teine variant oli see, et me tekitasime väiksed grupid ja andsime neile kogused ette ja vabal valikul nad tegid ise selle päevatöö ära.“ (Ettevõtte 8)*

Paindlike töögraafikute pakkumine võib juhtidele ka väljakutseid kaasa tuua. Kui töögraafikud muutuvad sageli ja kiiresti, peab juht olema valmis muutustele reageerima ja tööplaan vastavalt kohandama. Lisaks võib paindlike töögraafikute pakkumine tuua juhtidele kaasa muid väljakutseid, nagu töötajate omavaheliste suhete koordineerimine ja kommunikatsiooni edendamine.

*„Osakonnajuht saab nii-öelda kõige suurema löögi sellest, tal on kõige raskem [tööplaanide ümbertegemine vastavalt tööliste soovidele].“ (Ettevõtte 3)*

*„Eks ta nagunii tekitab palju organisatoorset tööd. Väga avatud nüüd tsehhi poole peal sellest paindlikkuse pakkumisest ei olda.“ (Ettevõtte 5)*

Lisaks otsestele juhtidele on oluline ka personalitöötajate valmisolek toetada töötajaid nende murede korral. Kui personaliosakond väljendab muret töötajate heaolu pärast, siis see omakorda suurendab töötajate vastastikust hoolivust ja motiveeritust tööülesannete täitmisel (Cook *et al.*, 2013). Samas tuleb arvestada sellega, et seetõttu suureneb ka personalitöötajate koormus ning personaliosakonna töötajad peavad jälgima ja dokumenteerima töötajate töötunde ning tagama, et kõik on vastavuses töölepingute ja seaduslike nõuetega.

*„Oleme proovinud teha ka osalise koormusega töökohti, aga see tekitab nii palju organisatoorset tööd juurde, et kuidas planeerida, millal inimene on ja ei ole. Me pigem ei taha seda kasutada.“ (Ettevõtte 5)*

Ettevõtte 6 praktika võimaldab tootmistöölistel ise reguleerida oma töögraafikut ning seeläbi ühildada paremini töö- ja pereelu. Kuna ühe masina juures võib töötada mitu inimest, siis on sotsiaalse keskkonna ja kommunikatsiooni tagamine oluline, et töötajad saaksid endale sobivaid kokkuleppeid sõlmida.

*„Ühe masina peal töötavad inimesed ise reguleerivad, kui keegi peab varem tulema või hiljem tulema või ära käima.“ (Ettevõtte 6)*

Lisaks puuduvad organisatsioonis traditsioonilised tööajakaardid ning töötunnid registreeritakse digitaalselt, mida töötajad ise teevad. Selline usaldussüsteem võimaldab töötajatel vabamalt oma tööaega planeerida, arvestades töömahtu ja projekte.

*„Meil ei ole töökaarte, mida peab läbi registreerima. Kõik töötunnid sa paned digitaalselt kirja. Keegi ei jälgi, mis kell sa tulid või läksid.“ (Ettevõtte 6)*

Samas tuleb rõhutada, et Ettevõttel 6 on võimalik nii suurel määral paindlikkust pakkuda töögraafikute osas tänu nende töö iseloomule, kus tootmine ja projekteerimine käivad käsikäes. Tootmisettevõtetes, kus töötajad töötavad liinidel ja sõltuvad suuresti tootmisprotsessi järjepidevusest ja efektiivsusest, on seetõttu paindlikkuse pakkumine keerulisem.

*„Kui on volüümitoode ja toodad massi pealt, siis seal on need seisaku ajad hästi valusad. Kui sa müüid rätsepäülikonda, mis sünnib projekteerimise ja tootmisega käsikäes, siis ongi*

*niimoodi, et tootmine käib ja projekteerimine käib. Selliste pikkade projektide puhul on võimalik hästi palju muudatusi teha.*“ (Ettevõtte 8)

Ettevõtte 7 kasutab enamasti 12-tunniseid vahetusi, sealhulgas öövahetusi, kus üks nädal on pikk ja teine lühike. Aastate jooksul on katsetatud erinevaid graafikumustreid, kuid tänasel päeval eelistavad töötajad sellist graafikut kõige enam. Ettevõtte 7 võimaldab töötajatel graafikute valikul kaasa rääkida, mis võib suurendada nende rahulolu töökohaga. Graafiku plussid on töötajatele olulised, eriti võimalus veeta rohkem aega perega, mis kinnitab ka teooriat, et kaasaegsed töötajad hindavad isikliku elu ja töö tasakaalu (Austin-Egole *et al.*, 2021).

Lisaks on Ettevõtte 7 teatud üksustes, kus masinatel on vaba ressursi ja töötajad töötavad üksi masina peal, võimalik ise reguleerida tööaja algus- ja lõppaega.

*„Seda paindlikkust me saame teha näiteks osaliselt osades üksustes ka selliselt, kui masinatel on vaba ressursi ja inimesed töötavad üksikult masinate peale, siis tegelikult ta saab valida ise, millal ta soovib tulla.*“ (Ettevõtte 7)

Uuringu tulemused näitavad, et valmisolek pakkuda suuremad paindlikkust töögraafikute osas on eelkõige tootmisettevõtetel, kus ei ole kasutusel väga keerulised tootmistehnoloogiad ja töötajate arv jääb organisatsioonis ligikaudu 70 inimese piiresse. Suurema organisatsiooni puhul on seda juba keerulisem pakkuda, kuna töötajaid on palju ning seetõttu on ka rohkem organisatoorseid tööd.

*„Ma näen seda, et mida rohkem me kasvame, siis mingil hetkel sa pead hakkama mingeid reegleid paika panema, sest muidu see lihtsalt läheb käest ära. Ütleme, et kui sul on tootmises inimesi umbes alla 60, siis sa veel suudad ära opereerida.*“ (Ettevõtte 3)

Kuigi kõikides organisatsioonides pole paindlikkuse saavutamine lihtne, on seda siiski võimalik saavutada protsesside kaardistamise, optimeerimise ja kohandamise ning töötajatele sobiva graafikumudeli valimise abil. Töötajate kaasamine on selles protsessis äärmiselt oluline, et tagada nende vajadustega arvestamine ja rahulolu. Neid seisukohti kinnitab ka teooria osas välja toodu, et ettevõtete juhtimisel tuleb võidelda tootmisprotsesside iganenud arusaamadega ning tööstusjuhtide ülesanne on töötada välja paindlikum töömudel tehasetöötajate jaoks (*The Future of Flexible Work in Manufacturing* raport, 2021).

*„Oluline on ära kaardistada protsessid ja sealt vaadata, mis võimalused on. Ma olen täitsa kindel, et igas tootmisettevõttes on nendes protsessides õhku sees [paindlikkuse pakkumine erinevates tööstusharudes].*“ (Ettevõtte 8)

jeSeega, tootmisettevõttes ei ole paindlikkuse saavutamiseks vajalik ainuüksi praktilisi meetmeid rakendada, vaid ka tootmisjuhtide ja personalijuhtide valmisolek otsida võimalusi, kuidas paindlikkust suurendada ja seeläbi parandada töötajate heaolu, mille tulemusel paraneb ka töötajate produktiivsus.

**Isikustatud pause** võimaldatakse töötajatele esimese lähenemisviisina, mida ettevõtte kasutavad töötajate pauside korraldamiseks, selgub intervjuude tulemustest. Töötajad saavad pausile minna vastavalt oma soovile, kuid selleks on vajalik suurem vastutustunne, et tagada, et töö tootmisliinil ei takerduks. Lisaks eeldab see hea sotsiaalse keskkonna olemasolu, kus töötajad saavad omavahel kokku leppida pauside korraldamises.

*„Töötaja saab ise valida, millal ta soovib pausile minna. Inimesed töötavad liinidel, kus ühel liinil on 2–6 inimest. Lepitakse liinisiseselt kokku või tehakse töö ette, et liin ei jääks takerduma.“* (Ettevõtte 1)

*„Meil ei ole sellist asja, et lõunale lähme kõik ühel ajal. Inimene läheb siis sööma, kui tal on kõht tühi. Me anname vastutuse töötajale – üritame usaldada teda, et ta ei kuritarvita seda aega, mis talle on antud.“* (Ettevõtte 3)

*„Igaiüks käib pausil siis, kui ta tahab minna pausile. Töötajatel on endal seda vastutustunnet, et ise vaatavad, millal on see hea hetk pausiks.“* (Ettevõtte 7)

Teine lähenemine nõuab, et töötajad peavad pausile minema ühel ajal ja pauside kestus on kindlaks määratud, et tagada tootmisprotsesside sujuvus. See lähenemine ei võimelda küll individuaalset lähenemist, kuid võib olla vajalik tootmisprotsesside ohutuse ja tõhususe tagamiseks. Samuti tuleb arvestada, et kõik tootmisettevõtted ja liinide tehnoloogiad on erinevad ning seetõttu on osadel organisatsioonidel keerulisem pakkuda personaliseeritud pause. Lisaks on täheldatud, et isegi töötajate puhul, kes ei tegele tööga, kus personaliseeritud pauside võimaldamine on keeruline, on grupiviisiliste pauside võimaldamine oluline mehhanism kolleegide omavaheliseks suhtluseks.

*„Meie tootmistehnoloogia on nii üles ehitatud, et kui sa paned liini käima, siis peab inimene juures olema. Ei ole võimalik nii öelda, et sina ole ja sina ära ole.“* (Ettevõtte 5)

*„Meil on pausid meeskondade kaupa. Igaiüks endale sobival ajal kahjuks tootmises pausile minna ei saa, kuna siis ei saa tiim töötada.“* (Ettevõtte 2)

Tuleb märkida, et organisatsioonid, kes väljendasid raskusi isikupärastatud pauside pakkumisega, on oluliselt suuremad kui ülejäänud valimis olnud ettevõtted. Üks nendest organisatsioonidest tegutseb keemiatööstus (Ettevõtte 5) ning teine puidutööstuse valdkonnas (Ettevõtte 2). Ehki need

tööstusharud erinevad oma olemuselt, on neil siiski sarnasusi seoses töötlemisprotsessidega, mida mõlemad tegevusalad hõlmavad.

Eelnevalt mainitud ettevõtted, mis on ka kõige suuremad organisatsioonid uurimustöö valimis, ei ole seni taotlenud peresõbraliku tööandja märgist, mida teised organisatsioonid omavad. Tööelu portaali (2023) veebilehel tuuakse välja, et taotlemisel hinnatakse, kuidas töötajaid kaasatakse juhtimisprotsessides, suurendatakse nende autonoomiat ja töötatakse pidevalt selle nimel, et ettevõtte oleks töötaja- ja peresõbralik. Kuigi suuremates organisatsioonides võib selle saavutamine olla keeruline, on ka suurematele tootmisettevõtetele märgiseid väljastatud. Peresõbraliku tööandja märgis võib aidata organisatsioonil tootmisesse talente meelitada. Talentide meelitamise olulisust tootmises on kirjeldatud ka teooria osas, kus on välja toodud, et tuleb arvestada konkureerivate organisatsioonide ja tööstusharudega, kes samuti otsivad ja konkureerivad sobivate talentide pärast (*The Future of Flexible Work in Manufacturing* raport, 2021).

*„Töötajad on meie kõige suurem vara ja läbi selle me anname märku potentsiaalsetele tulevastele töötajatele, et meile tasub tööle tulla [peresõbraliku märgise taotlemine].“*  
(Ettevõtte 3)

**Osalist tööaega** võimaldavad enamik uuritud ettevõtteid, nagu selgus intervjuude tulemustest. Mitu ettevõtet rõhutas, et osaline tööaeg on kättesaadav vanemapuhkuselt naasmisel või vanemahüvitise ajal osalise koormusega töötamise korral. Osaline tööaeg võimaldab töötajatel paremini tasakaalustada töö- ja eraelu ning aitab ettevõttes hoida kvalifitseeritud töötajaid, kes muidu võiksid lahkuda.

*„Pakume lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajatele poole kohaga töötamist. Samuti pakume ukrainlastele osalist tööaega tingitult eesti keele õppimisest.“* (Ettevõtte 1)

*„Näiteks pakume osalist tööaega nendele, kes on vanemapuhkusel. See on meile ka kasulik, et ta pole mitte üle aasta meilt ära, vaid teeb ikka tööd edasi, aga lihtsalt väiksema koormusega. Muidu hakka uut töötajat veel otsima.“* (Ettevõtte 3)

Uuringu tulemused näitasid, et isapuhkus on väga populaarne ning vanemad soovivad sageli pärast isapuhkust jätkata töötamist osalise koormusega. Ettevõtte 7 on võtnud kasutusele personalipoliitika reegli, mis võimaldab töötajatel pärast lapsehoolduspuhkuse lõppu jätkata aastase perioodi jooksul osakoormusega töötamist, et toetada töötajaid, kellel on väike laps.

*„Kirjutasime ka reeglitesse sisse, et peale lapsehoolduspuhkuselt naasmist on inimesel soovi korral võimalik töötada edasi osalise koormusega aastase perioodi jooksul.“*

(Ettevõtte 7)

Ettevõtte 5 esindaja tõi välja, et nad on küll katsetanud osalise töökoormusega töötamist, kuid leidsid, et see tekitab organisatsioonile liiga palju lisatööd.

*„Oleme proovinud teha ka osalise koormusega töökohti, aga see tekitab nii palju organisatoorseid tööd juurde, et kuidas planeerida, millal inimene on ja ei ole. Me pigem ei taha seda kasutada.“* (Ettevõtte 5)

Intervjuude tulemustest ilmnes, et ettevõtted, kes pakuvad osalise koormusega töötamise võimalust, omavad ka peresõbraliku tööandja märgist. Peresõbraliku tööandja märgis võib olla oluline näitaja töötajatele, kes otsivad töökohta, kus pakutakse töö- ja pereelu tasakaalu ning kus tööandja panustab oma töötajate heaolusse. Selleks, et tagada tootmistööliste töökohta stabiilsus ja hoida neid ettevõttes, on oluline pakkuda neile osalise koormusega töötamise võimalust, näiteks lapsehoolduspuhkuse või õpingute tõttu. Selline lähenemine aitab töötajaid hoida ning suurendab nende pühendumust ja töömotivatsiooni. See väide leiab kinnitust ka teoreetilisest allikast, kus on välja toodud, et kui personaliosakond on mures töötajate heaolu pärast, suureneb vastastikune hoolivus ning töötajad suurendavad tööalaselt oma pingutusi (Cook *et al.*, 2013).

**Erikokkulepete** sõlmimine on võimalik kõigis ettevõtetes, kui soovid on mõistlikult põhjendatud, näiteks kui töötajal on takistusi bussigraafiku tõttu teatud ajal tööle tulemisel või kui vanemal on vaja viia või tuua laps lasteaiast või koolist.

*„Kui tahame alustada tööpäeva varem, aga inimene tuleb kaugemalt ja tal ei ole võimalik, siis nendega me arvestame ja neil on võimalik tulla sellel ajal, kui nad tavaliselt tulevad.“*

(Ettevõtte 5)

*„Osade töötajatega on erikokkulepped, nt viiakse laps lasteaeda, siis algab tööpäev hiljem.“* (Ettevõtte 4)

Uuringu tulemused näitavad, et tootmisjuhtidel on ettevõtetes erikokkulepete pakkumisel oluline roll, kuna nad vastutavad tööprotsesside korraldamise ja tööjõu juhtimise eest. Selleks, et pakkuda töötajatele paindlikke töögraafikuid ja erikokkuleppeid, peavad tootmisjuhid olema valmis tööd ümber korraldama ning võtma arvesse töötajate individuaalseid vajadusi ja eelistusi. Mitu ettevõtet tõi välja, et neil on palgatud asendustöötajad selleks, et katta töögraafikute muudatusi või planeerida tööd teisiti.

*„Kõik juhid, kes meil on tsehhijuhid ja vahetusvanemad, on hästi vastutulelikud. Kui sul pole võimalik tulla näiteks poole kaheksaks tööle, siis tuled hiljem.“ (Ettevõtte 7)*

Erikokkulepete sõlmimine on tööandja jaoks üks võimalustest näidata, et ta hoolib oma töötajatest ja nende vajadustest ning on valmis töötama koos nendega, et leida lahendusi, mis sobivad kõigile osapooltele. Selline paindlik töökorraldus võib aidata vältida töötajate stressi ning seeläbi vähendada kurnatuse ja läbipõlemise riski. Seda toetab ka teoorias välja toodu, mis rõhutab paindliku töökorralduse positiivset mõju tööstressi vähendamisele (Kotey & Sharma, 2016; Kattenbach *et al.*, 2010).

Lisaks on osades ettevõttes vastastikusel kokkuleppel võimalik teha ületunde. Uuringutulemused näitavad, et ületunde pakutakse uuritavates ettevõtetes eelkõige seetõttu, et tagada piisav tootmine ja täita klientide tellimusi, mida võib aeg-ajalt esineda suurenenud nõudluse tõttu. See tähendab ettevõtete jaoks, et tootmine toimub õigeaegselt ning tellimused täidetakse tähtajaks.

*„Ületundide võimalus on olemas, vahepeal oleme teinud isegi poolteist vahetust korraga, lähtudes toomisvajadustest.“ (Ettevõtte 1)*

Samas, metallitööstuse ettevõtte esindaja sõnul on ületunnid atraktiivne võimalus teenida lisatasu ning neid pakutakse töötaja ja tööandja vaheliste kokkulepete alusel. Negatiivse külje pealt tõi esindaja välja, et liigne ülekoormusega töötamine võib kahjustada töötajate tervist ja heaolu ning mõjutada töö- ja eraelu tasakaalu. Seetõttu peavad ettevõtted tagama, et ületundide pakkumine ei muutuks püsivaks lahenduseks ning töötajate heaolu ja tervis ei kannataks.

*„Me ei arvesta, kui palju otseselt keegi ületunde teeb, vaid ma ise jälgin, et kui töötaja töötunnid tõusevad ikka väga suureks, siis lähen temaga vestlema, liiga suure koormusega töötamine võib tuua kaasa probleeme töötaja tervisele ja heaolule.“ (Ettevõtte3)*

**Isikupärastatud puhkused** on kasutusel mitmetes ettevõtetes, mis võimaldavad töötajatel valida puhkepäevad või -perioodi vastavalt nende individuaalsetele vajadustele ja soovidele. Osaliselt on nendest ettevõtetes kasutusel kollektiivpuhkus ning ülejäänud perioodi saavad töötajad puhata vastavalt oma soovidele. Kollektiivpuhkuse vajadus tuleneb töötajate soovidest, et vältida liigset asendamist ning võimaldada kõigil töötajatel puhata suve keskel, kui lasteaiad on suletud, sealhulgas ka neil, kellel ei ole väikseid lapsi või eelisõigust puhkustele.

*„Töötajatele on ette nähtud ka kollektiivpuhkus kaks nädalat, et ei oleks liiga palju asendamisi. See töökorraldus on ka jällegi töötajate soovil tulnud. Ülejäänud puhkusepäevi sa võid kasutada kasvõi ühe päeva kaupa, kui sa tahad.“ (Ettevõtte 1)*



Ühe ettevõtte esindaja tõi välja, et mitmed tootmisettevõtted määravad kollektiivpuhkuse terveks kalendriaastaks ette, mis takistab töötajatel võtmast vabu päevi, näiteks arsti külastamiseks. Samas on üks ettevõtte valinud paindlikuma lähenemisviisi ning kasutab vajadusel renditööjõudu, et anda oma töötajatele vabadust valida puhkuseperioodi vastavalt enda soovidele ja vajadustele. Selline lähenemine võimaldab vähendada töötajate stressi ja suurendada nende rahulolu ja produktiivsust.

*„Kasutame ka renditöötajaid, kes saavad asendada töötajaid sellel ajal kui nad puhkusel. See annab ka vabadust puhkuste valikus.“ (Ettevõtte 4)*

Ettevõttes, mis tegutseb metallitööstuses, ei ole üldse kollektiivpuhkust ning nad püüavad puhkuste osas võimalikult paindlikud olla. Kuigi seaduse järgi peaks ettevõtted tooma üle ainult eelmise aasta puhkused, ei pea nad sellest reeglist kinni ning puhkusepäevad ei aegu. Nad näevad seda võimalusena pakkuda töötajatele veelgi enam paindlikkust ja hüvesid.

*„Seaduse järgi sa tood ainult eelmise aasta puhkused üle. Meie sellest reeglist kinni ei pea ja meil on inimesi, kellel on siin võib-olla ka nelja aasta taguseid puhkusi välja võtmata, mida me toome kogu aeg järjest järgmisesse aastasse üle. Võimalik on need välja võtta nii vabade päevadena kui ka rahas.“ (Ettevõtte 3)*

### **3.3 Paindliku töökorralduse peamised kasud ja väljakutsed**

Järgnevalt on välja toodud peamised eelised, mida tootmisettevõtete esindajad on rõhutanud seoses paindlike töökorralduste rakendamisega. Uuringus uuriti tootmisettevõtete esindajatelt, kas nad on mõõtnud paindlike töövormide rakendamise kasulikkust ettevõttes ning kas neil on võimalik jagada materjale, mis tõendavad töötajate heaolu, tulemuslikkuse või töövoo paranemist.

**Töötajate rahulolu** on väga kõrge enamikus uuritud organisatsioonides, mis näitab, et pakutav töökorraldus vastab nende ootustele ja vajadustele ning on suunatud nende heaolu tagamisele. Üks hea näide sellest on Ettevõtte 1, mis võttis 2019. aastal pärast rahulolu-uuringute tulemuste analüüsimist kasutusele kokkusurutud tööädala. Uuringu tulemused näitavad selgelt, kuidas töötajate rahulolu on muudatuse järel kasvanud. Kui 2018. aasta rahulolu-uuringu tulemustes oli rahulolu 5-palliskaalal 4,2, siis 2019. aastal oli see tõusnud juba 4,5-ni. Lisaks pälvis ettevõtte 2021. aastal peresõbraliku tööandja märgise, mis tähendab, et organisatsioon pakub töötajatele paindlikku töökorraldust ja toetab töö- ja eraelu tasakaalu. 2022. aasta rahulolu-uuringu tulemuste

järgi oli töötajate rahulolu 4,7 punkti viiest, mis näitab, et töötajad on väga rahul pakutava paindliku töökorraldusega.

Tabel 2. Ettevõtte 1 töötajate rahulolu-uuringute tulemused

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
3,37	4,0	4,2	4,5	4,5	4,5	4,7

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte 1 on ka lahkumisintervjuude käigus saanud tunnustust oma võimaluste eest pakkuda töötajatele paindlikkust.

*„Lahkumisintervjuudes on küsitud, miks ma soovitan oma tuttavatele seda ettevõtet, siis on välja toodud paindlik tööaeg.“ (Ettevõtte 1)*

Ettevõtte 2, mis tegutseb puidutööstuses, on innovaatiline ja avatud uutele ideedele, ning pakub erinevaid lahendusi paindliku töökorralduse tagamiseks, mis omakorda suurendab töötajate heaolu ja produktiivsust. Ettevõttes on töötajate rahulolu eelmise aasta näitajate järgi 86%.

*„Meie töötaja rahuloluindeks on hästi kõrge, see on 86%. Sealt joonistubki välja, et tegelikult need tööajad ja vahetused inimestele sobivad.“ (Ettevõtte 2)*

Ettevõtte rakendab mitmeid lahendusi, et pakkuda töötajatele paindlikkust, sealhulgas neljapäevast töönädalat, mida kaalutakse ka teistes tootmisüksustes.

*„Oleme nüüd sellest inspiratsiooni saanud ja vaatame oma tootmisprotsessi üle, kas meil on veel mingeid üksuseid, mida saaks nii teha sellise neljapäevase töönädalaga.“ (Ettevõtte 2)*

Teistes tootmisüksustes töötavad inimesed vaheldumisi hommiku- ja õhtuvahetustes ning osades tootmisüksustes on võimalik töötada ka päevases vahetuses. Kuna ettevõttes on kasutusel erinevad graafikud, siis on võimalik inimesi vastavalt nende soovidele ümber tõsta erinevate tootmisüksuste vahel, et pakkuda graafikut, mis neile sobib. See eeldab ka töötaja valmisolekut õppida selgeks uus töö, mis võib erineda selle tootmisüksuse tööst, kus ta parajasti on.

Ettevõttes 4 sai hoo sisse paindliku töökorralduse pakkumine 2018. aasta arenguestluste tulemusel, kus töötajad avaldasid selleks soovi. Sellele järgnes osalemine peresõbraliku tööandja märgise programmis 2019. aastal ning kaugtöö võimaluse lisamine tegevuskavasse. Töötajate vajaduste ja soovide väljaselgitamiseks korraldatakse regulaarselt küsitlusi. Paindliku

töökorralduse positiivset mõju töötajate rahulolule kinnitavad küsitluse tulemused, kus kõik näitajad on märkimisväärselt tõusnud. Võrreldes 2017. aastaga on ettevõtte töötajate kavandatav tööstaaž kasvanud 25 protsendipunkti võrra. Seega võib järeldada, et paindlikkuse pakkumine on äärmiselt oluline töötajate hoidmiseks organisatsioonis ning see tulemus kinnitab ka teooriat, et töötajad, kellele pakutakse paindlikke töövorme, näitavad üles suuremat pühendumust ja kohustust oma tööle ja organisatsioonile (Bainbridge & Townsend, 2020).

Tabel 3. Ettevõtte 4 töötajate rahulolu-uuringu tulemused

	Seotus organisatsiooniga	Suhtumine töösse	Tööaja korraldus	Kavandatav tööstaaž 5 a ja rohkem, %	Tööandja maine hea või väga hea, %
2017	3,98	3,91	3,95	31%	53%
2019	4,27	4,09	4,03	56%	61%

Allikas: autori koostatud

Ettevõttes 3, mis tegutseb metallitööstuses, ei ole seni läbi viidud ametlikke rahulolu-uuringuid, kuid autor võttis ühendust kahe töötajaga, et saada neilt tagasisidet praeguse töökorralduse kohta. Töötajate vastused näitasid, et ettevõtte on ületanud nende ootusi, pakkudes paindlikku töökorraldust ja andes vabadust tööaja planeerimisel. Töötajad hindasid tööandja arvestavat suhtumist töötajate vajadustesse ja soovidesse.

Ettevõtte 3 töötaja tsitaat, näitab hästi seda, kui rahul ollakse paindlikkuse pakkumisega.

*„Tööaeg on väga paindlik ning tööandja selles osas igati vastutulelik. See annab võimaluse ilma liigse lisastressita vajalikud eraelulised asjaajamised ära ajada (arstil käigid, lastega seotud logistika ning ootamatused jne) ja aitab minu arvates ka läbipõlemist ennetada.“*

(Töötaja1)

Ettevõtte 6 edastas autorile peresõbraliku tööandja märgise taotlemisel läbi viidud uuringu tulemused, milles küsiti töötajatelt nende arvamust tööandja rahuloluväärtuse kohta. Töötajate vastused kinnitasid, et pakutav töökorraldus ja paindlikkus on ettevõttes kõrgelt hinnatud.

Töötajate vastused illustreerivad seda selgelt, nagu allpool väljatoodud näidetest näha:

*„Tööandja tuleb alati vastu, kui on vaja töö- ja eraelu ühildada.“*

*„Head töötingimused, hea õhkkond, sõltuvalt rollist on võimalik töötegemise kohta valida.“*

**Madal tööjõuvoolavus** on täheldatud enamikus uuritud organisatsioonides, mis kinnitab stabiilse töökeskkonna olemasolu, kus töötajad on rahul oma töötingimustega ja tunnevad end ettevõttes väärtustatuna.. See omakorda toetab teoreetilist seisukohta, et hooliv suhtumine julgustab töötajaid olema rohkem tööle pühendunud, mis omakorda vähendab tööjõuvoolavust (Berkery *et al.*, 2017).

Ettevõtte 1 tõi välja, et 2022. aastal oli nende tööjõu voolavus 3 protsenti, mis näitab, et töötajad on rahul ettevõtte pakutud paindlikkusega.

Ettevõtte 3 tõi välja, et nende tööjõu voolavus on läbi aastate püsinud vahemikus 1–2 protsenti, tuues samuti välja, et töötajad on rahul sellega, mida neile pakutakse.

*„Töötajate voolavus on läbi aastate 1–2 protsendi vahel. Inimesed on rahul sellega, mida me pakume neile.“* (Ettevõtte 3)

**Talentide meelitamine** on ettevõtete esindajate sõnul oluliselt seotud paindlikkuse pakkumisega. Enamikul valimis olnud ettevõtetest ei ole probleeme tööjõu leidmisega, kuid nende sõnul on töötajatest lausa järjekord ukse taga. Sellest tulenevalt on konkurents talentide värbamisel väga tihe ning paindlikkuse pakkumine võib olla oluline eelis võrreldes teiste tööandjatega.

*„Meil on tootmistöötajatest viimased kaks aastat juba ootelist ukse taga. Kontaktid inimestelt, kes tahavad tööle tulla meile ja hästi palju kirjutataksegi põhjuseks paindlik töökorraldus.“* (Ettevõtte 2)

*„Väga paljud tahavad konkurentide juurest tulla meile tööle. Suurematest korporatsioonidest tulnud töötajatele on see üllatav, et kõik ei käigi ühel ajal lõunal või kohvipausil.“* (Ettevõtte 3)

Töötajate hoidmise olulisust rõhutas ka 37- aastase tootmissektori töökogemusega tootmisjuht, kes praegu töötab tegevjuhina elektripaigaldiste ja ehitamisega tegelevas ettevõttes.

*„Töötaja kasvatamine ja töötaja hoidmine on üks põhialustalasisid tänasel hetkel. Võib-olla tööstusrevolutsiooniga 5.0 hakkab see asi muutuma, aga siiamani ma küll sellesse ei usu, et me ei saaks paindlikkuse pakkumisega midagi töötajatelt tagasi.“* (Ettevõtte 8)

Talentide meelitamise ja hoidmise olulisuse paindliku töökeskkonna kujundamisel toob välja ka (*The Future of Flexible Work in Manufacturing*, 2021), rõhutades et ettevõtted peaksid arvestama konkurentsi teiste organisatsioonide ja tööstusharudega, kes samuti otsivad sobivaid talente. Selleks, et toetada töötajate edukust ja säilitada neid, tuleks uute töötajate valimisel olla tõhus ning tagada korralik tööle sisseelamisperiod, mis aitab neil kiiremini ja tõhusamalt kohaneda ning olla oma töös edukad.

Mitme ettevõtte paindliku töökorralduse kasutuselevõtt on toonud kaasa olulisi tulemusi, nagu **produktiivsuse kasv ja kulude kokkuhoid**. Üheks edukaks meetodiks on olnud kokkusurutud töönaädal, mis on aidanud parandada töötajate rahulolu ja suurendada produktiivsust. Sellest annavad tunnistust nii Ettevõtte 1 kui ka Ettevõtte 2 esindajate tsitaadid, mis on esitatud kokkusurutud töönaädala teema juures.

Ettevõtte 3 märkis, et nende tootmisvõimekus on märkimisväärselt suurem kui mõnel otsesel konkurendil, kellel on rohkem töötajaid.

*„Meie tootlikkus tundub suurem, kui mõnel meie otsesel konkurendil, kellel on rohkem töötajaid.“* (Ettevõtte 3)

Töötajate rahulolu ja nende suhtumine on omavahel seotud ning need mõjutavad üksteist vastastikku. Kui töötajad on rahul paindliku töökorraldusega, siis nad suhtuvad töösse positiivsemalt, mis omakorda mõjutab nende efektiivsust ja tulemuslikkust, mida on välja toodud ka teooria osas (Ramakrishnan & Arokiasamy, 2019).

*„Läbi töötajate rahulolu paraneb nende suhtumine, läbi suhtumise paraneb nende efektiivsus. Kõik see asi tuleb käsikäes.“* (Ettevõtte 8)

**Paindliku töökorralduse väljakutsetena** tõid ettevõtted esile töötajate enesejuhtimise ja distsipliini, juhtide olulise rolli tööjõu optimeerimisel ning organisatoorse töömahu kontrollimise ja haldamise paindlike töökorralduste rakendamisel. Ettevõtte 1 tõi välja, et töötajate soovidele vastamine võib olla mõnikord raskendatud, kuna töötajate nõudlus paindlikkuse järel aina kasvab ja tekivad ebarealistlikud ootused.

*„Mina arvan, et kõige suuremad takistused paindliku töökorralduse pakkumisel on inimesed ise, sest nii-öelda süües kasvab isu. Erikokkulepetega tahetakse minna jaburusteni välja.“ (Ettevõtte 1)*

Seetõttu on ettevõttes erikokkulepped ametlikult vormistatud, et selgelt määratleda paindlikkuse raamid, nõuded ja ootused nii tööandjale kui ka töötajale. See aitab vältida segadust ja ebaterveid ootusi.

*„Paindliku töökorralduse pakkumise korral on kehtestatud ametlikud kokkulepped. Meil on töösisekorrareeglites paika pandud ka see, kuidas me peame ka erisusi täitma, ja need erisused ongi siis need, et eraldi on tootmisjuhiga kirjalikud kokkulepped.“ (Ettevõtte 1)*

Ettevõttes 3 on hetkel kõik kokkulepped suulised. Viimase kahe aasta jooksul on ettevõtte aga kiiresti kasvanud ning näeb nüüdseks, et kogu paindlikku töökorraldust on keeruline hallata ilma selgete ja konkreetsete reeglite kehtestamiseta. Autor leiab, et see on eriti oluline, kuna ettevõtte kasv jätkub ja edasine laienemine nõuab veelgi põhjalikumaid juhtimisstruktuure ja -protsesse.

*„Kui on väiksem seltskond, siis sa suudad ära manageerida kogu selle suhtluse suuliselt. Mingi hetk sa pead hakkama seda fikseerima. Inimesed ei mäleta enam, unustavad ära. Mida suuremaks kasvab seltskond, seda kaugemaks hakkab muutuma juhtkond tootmisest.“ (Ettevõtte 3)*

Ettevõtte 6 töökorralduseeskirjades on sätestatud paindliku tööaja ja lõpu erikokkulepete võimalus, kuid igapäevases praktikas sõlmitakse need kokkulepped peamiselt suuliselt. Ettevõtte personalijuht tõi välja, et tulevikus võiksid erikokkulepped olla rohkem reguleeritud, kuna võib tekkida olukordi, kus ilma selgete reegliteta võib see tekitada probleeme või kuritarvitamist.

*„Võiksimme olla paindlikkuse osas rohkem reglementeeritud, tihti kui sul ei ole reegleid, siis keegi kuskil kasutab seda ära.“ (Ettevõtte 6)*

Nii Ettevõttes 3 kui ka Ettevõttes 6 on paindlikkuse pakkumine suurel määral rajatud usaldusele ning mõlemad ettevõtted on Eesti kapitalil põhinevad pereettevõtted. Kuigi Ettevõtte 6 kasutab osaliselt ka renditööjõudu, on mõlemas ettevõttes tootmistöötajate arv võrreldav. Autor leiab, et üks põhjus, miks paindlik töökorraldus on siiani usalduse ja suuliste kokkulepetena toimunud, on see, et pereettevõtete omanikud usaldavad oma töötajaid rohkem ning võivad olla valmis andma neile suuremat vastutust. Näiteks Ettevõtte 3 personalijuht tõi intervjuus välja, et ettevõtte omanik teeb igapäevaselt tootmistööd koos teiste tehase töötajatega, mis tõenäoliselt tugevdab tema usalduslikku suhet töötajatega. See eristab pereettevõtteid rahvusvahelistest ettevõtetest, kus suhet

töötajatega võib mõjutada distantseeritum juhtimiskultuur. Teise põhjusena võib tuua organisatsiooni suuruse. Kuna Ettevõttes 3 ja Ettevõttes 6 on tootmistöölise arv võrreldav, on seni suudetud ligi 60 töölise juures pakkuda suulisi kokkuleppeid. Suurematel organisatsioonidel võib aga olla vajadus juba kirjalike kokkulepete järele, et hõlbustada paindlikkuse juhtimist.

Varasemad uuringud on näidanud, et töötajad kasutavad sageli suulisi kokkuleppeid ja hindavaid neid võimalusi kõrgelt (White *et al.*, 2019; Williams, 2019).

Ettevõtte 6 paindlikkuse ja töötajate vajaduste mõistmine kajastusid ka peresõbraliku märgise taotlemisel, kus töötajatega viidi läbi intervjuud. Peresõbraliku märgise taotlemisel rõhutati ettevõtte juhtkonna mõistvat suhtumist ja paindlikkust.

*„Väga hooliv organisatsioon ja mõistvad juhid.“*

*„Ettevõtte annab võimaluse ise vastutada oma töö ja tulemuste eest, keskkond ja töötajad on sõbralikud.“*

Ettevõtte 2 on välja toonud, et töötajate enesejuhtimine ja -distipliin on olulised tegurid, mis võimaldavad paindliku töökorralduse tõhusat toimimist. Selleks võib olla vaja töötajaid koolitada ja kommunikatsiooni parandada.

*„Tööandja poolt ei näe otseselt suuremat väljakutset. Küll aga näen, et töötajate poolt on enesejuhtimine ja enesedistsipliin.“ (Ettevõtte 2)*

Intervjuu käigus ilmnis, et ettevõtte personalijuht on väga avatud paindlikkuse võimaluste suhtes ja ettevõttes tegeletakse pidevalt uute võimaluste leidmisega töötajate heaolu ja tootmisefektiivsuse parandamiseks. Intervjuus rõhutas personalijuht, et organisatsioonid ei tohiks karta muutusi ning mineviku töökorraldus ei tähenda seda, et ei võiks katsetada midagi uut. Seega on Ettevõtte 2 valmis ja motiveeritud paindliku töökorralduse rakendamiseks ning näeb selles võimalust oma organisatsiooni edukuse ja jätkusuutlikkuse tagamiseks.

*„Muutusi ei tohi karta. Mitte see suhtumine, et aga ajalooliselt on nii olnud. Aga võib-olla on aeg ikkagi katsetada [paindliku töökorralduse pakkumine].“ (Ettevõtte 2)*

Autor leiab, et personalijuhtide suhtumine paindlikku töökorraldusse võib mõjutada selle kasutuselevõttu ettevõtetes. Personalijuhil peab olema valmisolek otsida võimalusi paindlikkuse pakkumiseks ettevõttes.

Lisaks toodi välja, et tootmisjuhtidel on igapäevaselt suur koormus, kuna nende ülesandeks on hallata töötajaid ja organiseerida tööd nii, et see võimaldaks ka paindlikkust.

*„See, et me peame olema valmis kohanduma ja olema valmis erinevateks olukordadeks, sest ega inimene ju alati ei tea ette, kui ta peab kuskil ära käima. Osakonnajuht peab kiiresti reageerima ja ümber mängima, kes kuhu seadme taha läheb, et see töö saaks tehtud ja tooted jõuaksid ilusti reka peale [suurim väljakutse paindlikkuse pakkumisel].“*  
(Ettevõtte 3)

Ettevõtte 3 esindaja mainis, et nende ettevõttes on osakonnajuhtid tõusnud ametikohtadele ettevõtte seest ehk selle asemel, et tuua inimesi väljastpoolt juhtideks, on eelistatud olemasolevaid töötajaid. Selline struktuur on aidanud neil paremini mõista, kuidas paindlikkus ettevõttes toimib. Väljastpoolt ettevõttesse tulnud inimestel võib olla keeruline mõista ettevõtte spetsiifikat ning seetõttu võib neil olla raskem aru saada, kuidas paindlikkus ettevõttes rakendub.

*„Osakonnajuhtid on meil kasvanud ettevõtte seest välja ja neil on lihtsam aru saada, kuidas see paindlikkus meil toimib. Väljastpoolt tuleval juhil võib olla seda keerulisem mõista.“*  
(Ettevõtte 3)

Raport „The Future of Flexible Work in Manufacturing“ (2021) soovib nelja etapi läbimist paindlike töömudelite väljatöötamiseks, millest kirjutati lähemalt peatükis 1.5. Teine etapp hõlmab tootmisjuhtide kaasamist, et välja selgitada mitte ainult töötajate ootused, vaid ka juhtide ootused seoses paindlikkuse pakkumisega, ning veendumaks, kas neil on vajalikud oskused paindliku töökorralduse rakendamiseks.

Paindliku töökorralduse juurutamine toob kaasa **väljakutseid ka juhtidele** ning seetõttu on oluline keskenduda juhtide arendamisele. Juhtide arendamine on oluline kõigis ettevõtetes ning selleks kasutatakse erinevaid meetodeid, nagu teadlikkuse tõstmine ettevõtte sees või koolitused ja arenguprogrammid.

Ettevõtte 2 on täheldanud juhtide rolli aina suurenevat tähtsust ning seetõttu pakutakse nende töötajatele juhtide arenguprogrammi, mis keskendub ka paindliku töökorralduse rakendamise teemadele.

*„Juhtide roll saab aina olulisemaks ja roll muutub ajas. Et juht teaks, kuidas töötajatega suhelda, tagasisidet anda [juhtide arendusprogramm].“* (Ettevõtte 2)

Ettevõttes 1 on samuti märgatud juhtide arendamise vajadust ning alustatud juhtide pilootprogrammiga, mis keskendub juhtide võimekuse tõstmisele ja töötajate igapäevaste probleemide paremale lahendamisele.



*„Üks murekoht on meil juhtide arendamine. Märtsist algab juhtide pilootprogramm, mis ongi siis mõeldud selliste juhtide koolitamiseks ja arendamiseks. Kuidas see juht saaks toetada neid inimesi, kes tema alluvuses töötavad nende igapäevaste murede ja probleemidega, samuti kuidas ettevõttes rahavood liiguvad.“ (Ettevõtte 1)*

Lisaks korraldatakse Ettevõttes 1 iganädalaselt infotunde tootmisjuhi ja liinijuhtidega.

Ameerika Ühendriikide Tootjate Liidu (The Manufacturers Alliance) ja Aoni koostöös läbiviidud uuring näitas, et paindlikud töömudelid on tõusnud tootmisjuhtide prioriteetide seas esikolmikusse (*The Future of Flexible Work in Manufacturing*, 2021). Seega on juhtide roll paindliku töökorralduse rakendamisel üha olulisemaks muutumas ning nende arendamine ja koolitamine on ettevõtetele üha vajalikum.

### **3.4 Soovitused paindliku töökorralduse arendamiseks tootmisettevõtetes**

Tuginedes tootmisettevõtete esindajatega tehtud intervjuude tulemustele, esitab töö autor soovitused ja ettepanekud, kuidas arendada paindlikumat töökorraldust ning milliseid tegureid tuleks seejuures arvesse võtta.

Organisatsioonide edukus on seotud nende võimekusega paindlikult kohaneda pidevalt muutuvate turutingimustega. Seetõttu on oluline olla avatud uutele ideedele ja katsetada uusi lähenemisviise, et leida lahendusi, mis võimaldaksid töötajatele paindlikkust. Juhi roll töökorralduse paindlikkuse tagamisel on töötajate individuaalsete vajaduste mõistmine ja inimeste tundmaõppimine. Juht, kes tunneb oma alluvaid personaalsel tasandil, saab pakkuda töötajatele just seda, mis on nende jaoks kõige väärtuslikum. Oluline on lähtuda indiviidist ning mitte suruda peale lahendusi, mis ei sobi konkreetse töötaja isiksuse või vajadustega. Samuti on oluline pöörata suurt tähelepanu kommunikatsioonile ja edastada õigesti sõnumeid, mis oleksid kõigile üheselt mõistetavad. Töötajate soovide ja vajaduste kaardistamine ning turvatunde tagamine on samuti vajalik, arvestades samas ettevõtte majanduslikku tausta ja võimalusi. Kuigi muutuste elluviimine võib olla aeganõudev protsess, tasub mõelda ja näha vaeva, et leida lahendusi, mis võimaldaksid organisatsioonil paindlikult kohaneda ja seeläbi olla edukas.

Suuremates ettevõtetes oleks vajalik, et personalijuht, finantsjuht ja tootmisjuht töötaksid koos, et uurida erinevaid töökorralduse mudeleid ja leida tõhusamad võimalused erinevate vahetuste töö paindlikumaks korraldamiseks. Oluline on leida tasakaal reeglite ja paindliku töökorralduse vahel, nagu näiteks kokkusurutud töönädala rakendamine, mis tõi endaga kaasa positiivse mõju töötajate

heaolule, ning samuti tähendati töötajate produktiivsuse kasvu. Lisaks positiivsele mõjule töötajatele, võib kokkusurutud töönalal aidata ka ettevõtetel kulusid kokku hoida. Näiteks võib see vähendada transpordi-, toitlustus- ja energiakulusid, kuna vähem päevi töötades on ka vähem vajadust nende teenuste järele.

Uue töökorralduse rakendamine peaks algama pilootprojektiga, et anda töötajatele võimalus proovida ja hinnata, kas uus töökorraldus sobib neile. Pilootprogrammidele eelnev küsitlus võiks jääda pigem viimaseks sammuks, et töötajad ei peaks tundma, et neilt midagi ära võetakse. Pilootprogramm võib anda selgema pildi sellest, kas uus töökorraldus toimib või mitte. Seega on oluline selgitada välja uue korralduse eelised ja kommunikatsioon hoolikalt läbi mõelda. Pärast pilootprojekti tuleks süsteemi põhjalikumalt analüüsida ning vajadusel asendada vana süsteem uuega.

Ettevõtted võivad kasutada erinevaid strateegiaid, et tagada tööjõu stabiilsus ja samal ajal pakkuda töötajatele suuremat vabadust oma tööaja ja ülesannete osas. Organisatsioonide esindajad tõid välja, et üheks selliseks võimaluseks on tööampsud, mida saab korraldada koostöös Töötukassaga. See võib olla eriti sobilik väiksematele organisatsioonidele, kus võib olla keeruline tagada piisavat tööjõu olemasolu. Renditööjõu kasutamine on samuti väärt alternatiiv, et asendada töötajaid nende puhkuste ajal ja samal ajal tagada ettevõtte tööjõu stabiilsus ning pakkuda töötajatele paindlikkust ja valikuvõimalusi puhkuste korraldamisel.

Paindlikkuse pakkumise üks võimalikke lahendusi on isikustatud pauside pakkumine, kuid see nõuab põhjalikku läbimõtlemist, sealhulgas tööohutuse ja töökorralduse aspektide kaalumist. Kui aga see korralikult ellu viia, võib see olla tõhus viis töötajate rahulolu suurendamiseks ja töökeskkonna parandamiseks.

Samuti võib töötajate roteerimine erinevate tööülesannete vahel olla hea lahendus koormuse vähendamiseks ning töö- ja puhkeajade tasakaalu saavutamiseks. Selleks on aga vaja piisavalt töötajaid, kes suudavad teha erinevaid töid ning hästi lihvitud ja õpitavaid protsesse.

Lisaks töö muutumisele automatiseeritumaks aitab see kaasa paindlikkuse pakkumisele. Kuid sellega kaasneb vajadus mõelda töötajatele ja nende oskuste arendamisele. Selline lähenemine võib olla tõhus viis tõsta töö tõhusust ja säästa kulusid pikemas perspektiivis.

Peatükis 1.5 on välja toodud soovitusel, kuidas alustada hübriid töö käivitamist oma osakonnas ja organisatsioonis, hinnates põhiküsimusi ja praktilisi lähenemisviise neljas faasis.

### **3.5 Vastused püstitatud uurimisküsimustele**

Töös püstitati kolm uurimisküsimust, mille eesmärk oli leida võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks Eesti tootmisettevõtetes.

**Esimese uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millised on paindliku töökorralduse rakendamise peamised eelised vastavalt teaduskirjandusele.**

Esimesest uurimisküsimusest lähtudes kogus autor teadusartikleid eesmärgiga süstematiseerida teaduslike uuringute tulemusi paindliku töökorralduse eelistest ning võrrelda neid uurimistöö tulemuste teises osas tootmisettevõtete esindajate seisukohtadega. Seejuures oli keskseks aspektiks eelkõige töötajate heaolu ja töö efektiivsus. Esimese uurimisküsimuse tulemused moodustavad aluse empiirilise osa tulemustele ning aitavad mõista paindlike töövormide olulisust tänapäeva tööturul.

Kirjanduses rõhutatakse, et paindlikke töövorme kasutatakse töötajale suurema valikuvabaduse andmiseks ja heaolu ning töö- ja eraelu tasakaalu parandamiseks. Paindlike töövormide kättesaadavus on positiivselt seotud organisatsioonide tulemuslikkusega ning suurema kohusetundlikkuse ja pühendumusega oma tööle ja organisatsioonile. Töötajatele antav autonoomia ja paindlikkus võimaldavad neil paremini toime tulla tööstressi, väsimuse ja muude tööalaste probleemidega. Paindlikud töövormid on oluline trend ka tootmisettevõtetes, aidates parandada tootmistööliste heaolu, vähendada volavust ning meelitada ligi talente. Töökoha paindlikkus võib olla kasulik nii töötajatele kui ka ettevõtetele, eriti neile, kes hoolivad töötajate rahulolust, heaolust ja tulemuslikkusest. Tootmisettevõtetes peab personaliosakond hoolitsema töötajate heaolu eest ning töötajate individuaalsed vajadused ja mured peavad olema personaliplaneerimise protsessis arvesse võetud.

**Teise uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, millised on praegused paindliku töökorralduse praktikad, mida kohaldatakse Eesti tootmisettevõtetes, ja kuidas need mõjutavad töötajate heaolu ja tõhusust.**

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtted on võtnud kasutusele erinevaid meetmeid, et võimaldada töötajatele paindlikumat tööaega ja arvestada nende vajadustega. Peamised paindliku töökorralduse praktikad hõlmavad erinevaid vahetuste valikuid, kus arvestatakse töötajate soove

ning eksperimenteeritakse erinevate graafikutega, et leida sobivaimad lahendused, mis aitavad tasakaalustada töö- ja pereelu. Näiteks on kasutusel graafikud, kus üks nädal ollakse hommikus vahetuses ja teine nädal õhtuses vahetuses, ning öövahetuste korral kasutatakse pika ja lühikese nädala süsteemi.

Mitme ettevõtte esindaja tõstis uuringu käigus positiivse näitena esile kokkusurutud töönädala rakendamist. Ettevõtted, kes on rakendanud kokkusurutud töönädalat, on märkinud, et see meetod aitab suurendada töötajate heaolu, produktiivsust ja aitab ka kulusid kokku hoida.

Ettevõtted on rakendanud ka osalist tööaega töötaja vanemapuhkuse või õpingute ajal ning arvestavad puhkuste planeerimisel töötajate ootustega. Mõned ettevõtted kasutavad isikustatud pauside süsteemi, kus töötajad saavad ise valida pauside ajad, kuid see nõuab suuremat vastutustunnet ja head sotsiaalset keskkonda, kus töötajad saavad omavahel pauside korraldamises kokku leppida, et tagada tootmisliini tõrgeteta töö. Lisaks on võimalik kõigis käsitletud ettevõtetes sõlmida erikokkuleppeid, kui need on mõistlikult põhjendatud.

Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et paindliku töökorralduse rakendamine aitab tõsta töötajate heaolu ja produktiivsust ning vähendada kulusid, samuti hoida kvalifitseeritud töötajaid ja meelitada ettevõttesse uusi talente. Siiski on väljakutseks töötajate enesejuhtimine ja distsipliin, juhtide roll tööjõu optimeerimisel ning organisatoorse töö mahu kontrollimine ja haldamine.

### **Kolmanda uurimisküsimusega taheti teada, millised on võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks tootmisettevõtetes Eestis.**

Uuringu tulemustest ilmnes, et paindliku töökorralduse arendamiseks tööstussektoris ei saa luua ühtset mudelit, sest eri tööstusvaldkonnad ja tootmistehnoloogiad vajavad erinevaid lahendusi. Parimaks lahenduseks paindlikkuse pakkumisel on teiste tootmisettevõtete parimate praktikate kohandamine enda organisatsioonile ning paindliku töökorralduse visiooni loomine, kaasates töötajad ja juhid, et välja selgitada nende ootused ja vajadused paindliku töökorralduse osas.

Üks paindliku töökorralduse arendamise lahendus on eksperimenteerida erinevate paindliku töökorralduse mudelitega, alustades pilootprojektidest ja analüüsides regulaarselt tulemusi. Teine lahendus on digitaliseerimine ja automatiseerimine, mis nõuab töötajate oskuste arendamist ja

investeeringuid. Kolmas lahendus on uute töötajate palkamine ja uute tehaste ehitamine, mis on pikaajalisem strateegia ning nõuab suuremaid investeeringuid.

Seega tuleks tootmisettevõtetel vaadata oma tootmisprotsessid ja tegevused üle paindlikkuse pakkumise vaatenurgast, et seeläbi parandada töötajate heaolu ja produktiivsust ning vähendada tööjõu volavust ja meelitada talente. Paindlikku töökorraldust tuleks arendada ja kohandada vastavalt tootmisvaldkonna arengutele.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk oli leida võimalused paindliku töökorralduse arendamiseks Eesti tootmisettevõtetes. Lisaks toodi välja tänased paindliku töökorralduse praktikad, mis on kasutusel tootmises, ning see, mis on peamised eelised ja väljakutsed nende rakendamisel.

Esmatasandi töötajate ootused paindliku töökorralduse järele tootmisettevõtetes on viimastel aastatel märkimisväärselt tõusnud. Seetõttu on oluline, et tootmisettevõtete juhid kaaluksid erinevaid paindliku töökorralduse mudeleid, et püsida konkurentsias ja meelitada enda juurde parimaid talente, eriti kuna uus põlvkond siseneb tööturule hoopis teiste nõudmistega kui tänane põlvkond. Tööjõu hoidmine ja värbamine on tööstusvaldkonnas suurim väljakutse ning paindliku töökorralduse rakendamine annaks eelise nendele tootmisettevõtetele, kes seda rakendavad. Seega on magistritöö oluline lähtekoht tööstusettevõtetele, kes soovivad oma paindlikkust ja konkurentsivõimet tõsta ning meelitada ettevõttesse parimaid talente.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis lõputöö autor läbi empiirilise uuringu, mis hõlmas kaheksat tootmisettevõtet, mille esindajatega viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud. Lisaks viis töö autor läbi ekspertintervjuu majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi tööstusvaldkonna juhiga, et saada laiemat vaadet Eesti tööstusvaldkonna väljakutsetest ning suhtumisest paindliku töökorralduse pakkumise vajadusse.

Uuringu tulemused näitavad, et ettevõtted on hakanud rakendama mitmesuguseid meetmeid, et tagada paindlikum töökorraldus ning arvestada töötajate individuaalsete vajadustega. Peamised praktikad hõlmavad erinevate vahetuste ja graafikute katsetamist ning sobivate lahenduste leidmist töö- ja pereelu tasakaalustamiseks, kokkusurutud töönaädalat, mis aitab suurendada töötajate heaolu ja produktiivsust ning vähendada kulusid, osalise koormusega tööd, töötajate soovide arvestamist puhkuste planeerimisel, isikupärastatud pauside süsteemi ning erikokkuleppeid. Kõik ettevõtete esindajad peavad paindlikkuse võimaldamist tootmises oluliseks, sest see aitab parandada töötajate rahulolu, vähendada tööjõu voolavust ning meelitada ettevõttesse uusi andekaid töötajaid.

Uuringu tulemustest selgus, et paindliku töökorralduse arendamiseks tootmisvaldkonnas ei ole universaalset mudelit, kuna erinevad tootmisharud ja tehnoloogiad vajavad erinevaid lahendusi. Parimaks strateegiaks paindlikkuse saavutamisel on teiste edukate tootmisettevõtete praktikate kohandamine vastavalt oma organisatsiooni vajadustele ning paindliku töökorralduse visiooni

loomine, kaasates töötajad ja juhid, et välja selgitada nende ootused ja vajadused paindliku töökorralduse osas.

Uuringu tulemuste põhjal teeb autor ettepaneku, et tootmisettevõtete juhid peaksid välja töötama uue visiooni paindliku töökorralduse arendamiseks ja kaasama nii töötajad kui ka juhid, et hinnata nende ootusi paindlikule töökorraldusele ning oskusi, mis on vajalikud edukalt hübriidmudelis toimimiseks. Samuti soovitab autor võtta arvesse teiste tootmisettevõtete parimaid praktikaid ning kohandada neid vastavalt oma ettevõtte vajadustele ja võimalustele.

# **SUMMARY**

## **IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING IN MANUFACTURING COMPANIES: CURRENT PRACTICES AND FUTURE POTENTIAL**

Kristiine Mäggi

The purpose of this master's thesis was to identify opportunities for developing and organizing flexible work arrangements in Estonian manufacturing companies. The study also aimed to highlight the current practices of flexible work arrangements in production, as well as the main advantages and challenges associated with their implementation.

Expectations of front-line employees for flexible work arrangements in manufacturing companies have risen significantly in recent years. Therefore, manufacturing leaders must consider different models of flexible work arrangements to remain competitive and attract the best talent, especially as a new generation with completely different demands from the current generation enters the labour market. Retaining and recruiting labour remains the biggest challenge in the industry and implementing flexible working arrangements would give a competitive advantage to the manufacturing companies. This master's thesis serves as an important starting point for companies seeking to increase their flexibility and competitiveness and attract the best talent.

To achieve the goal of the thesis, the author conducted an empirical study that included eight manufacturing companies, where semi-structured interviews with company representatives were conducted. Additionally, the author of the thesis performed an expert interview with the head of the industrial sector of the Ministry of Economy and Communications to gain a broader view of the challenges of the Estonian industrial sector and the attitude towards the need to offer flexible working arrangements.

The survey results show that companies have begun to implement various measures to ensure more flexible working arrangements and accommodate the individual needs of employees. Key practices include testing different shift schedules and finding suitable solutions to balance work and family life, a compressed work week that helps increase employee well-being and productivity and reduce costs, part-time work, considering employee wishes when planning vacations, a personalized brake system, and special agreements. All company representatives consider enabling flexibility in



production to be important because it helps to improve employee satisfaction, reduce employee turnover, and attract new talented employees.

The study revealed that there is no universal model for the development of flexible working arrangements in the field of production, as different branches of production and technologies require different solutions. The best strategy for achieving flexibility is to adapt the practices of other successful manufacturing companies to the needs of your organization and create a flexible work vision by engaging employees and managers to identify their expectations and needs for flexible work.

Based on the study results, the author recommends that managers of manufacturing companies would benefit from developing a new vision for the development of flexible working arrangements, involving both employees and managers to assess their expectations for flexible working arrangements and the skills necessary to operate successfully in a hybrid model. The author also suggests taking into account the best practices of other manufacturing companies and adapting them according to the needs and capabilities of the target company.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abraham, K. (1990). "Restructuring the employment relationship: The growth of market mediated work relationships". In Abraham K. and R. McKersie (eds.), *New developments in the labor market*. Cambridge, MA: MIT Pres, 85–118.
- Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0084-0>
- Alatailat, M., Cizreliogullari, M. N., Alsaad, A., Obeidat, S. M., Abubakar, A. M., Behraves, E., & Elrehail, H. (2021). High-performance work systems, psychological capital and future time perspective: A cross-nations study. *European J. of International Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.10038441>
- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). 2 Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment. *Academy of Management Annals*, 1(1), 65–117. <https://doi.org/10.5465/078559807>
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B., & Nwokorie, C. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50–59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Austin-Egole, I. S., Iheanacho, J. I., & Ezeji, N. (2021). *Flexible Working Arrangements (FWAs) in Unstable Times: An Exploratory Discourse on Current Changing Employment Contexts*. 184–200.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Iheanacho, J. I. (2022). Flexible Working Arrangments (FWAS) And Organizational Performance: An Empirical Comparative Analysis Of Production Companies. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 4(4), 131–146. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v4i4.341>
- Bainbridge, H. T. J., & Townsend, K. (2020). The effects of offering flexible work practices to employees with unpaid caregiving responsibilities for elderly or disabled family members. *Human Resource Management*, hrm.22007. <https://doi.org/10.1002/hrm.22007>
- Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502. <https://doi.org/10.1108/00483481011045434>
- Battisti, M., & Vallanti, G. (2013). Flexible Wage Contracts, Temporary Jobs, and Firm Performance: Evidence From Italian Firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(3), 737–764. <https://doi.org/10.1111/irel.12031>
- Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: A comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1661–1689. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364>

- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165–183. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444–470. <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- CEO Survey. (2022). Gartner. Kasutatud 21.04. 2023 <https://www.gartner.com/en/documents/4013548>
- Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: Using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418–1434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712544>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 317–328. <https://www.jstor.org/stable/25074578>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. J. DeLamater & A. Ward (Toim), *Handbook of Social Psychology* (61–88). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3)
- de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case: Flexible Working and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- de Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 44(6), 883–905. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0226>
- Deleceta, P. (2011). WORK LIFE BALANCE. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
- Eesti Personalijuhtimise aastauuring 2022. (2022). Eesti HR Selts ja SinuLab. Kasutatud 02.05.2023 <https://drive.google.com/file/d/143ATDEzrc8Tja55oSTUf-yTnOu4v1ETg/view>
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. The MIT Press.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>

- Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family, 11*(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 375–388. <https://doi.org/10.1037/apl0000114>
- Hofäcker, D., & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy, 33*(9/10), 613–635. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2013-0042>
- Hwang, J. S. (2021). Future Manufacturing: Bracing for and Embracing the Postpandemic Era. *The Bridge, 7*–13.
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: How “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review, 47*(2), 278–293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family, 11*(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees’ exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International, 15*(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Klindzic, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer-driven practices, Društvena Istraživanja. *Journal for General Social Issues, 1*(28), 89–108.
- Kossek, E., & Distelberg, B. (2009). Work and Family Employment Policy for a Transformed Labor Force: Current Trends and Themes. *Work-life Policies. Washington, DC: Urban Institute Press, 1*–51.
- Kossek, E. E., Barber, A. E., & Winters, D. (1999). “Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers”. *Human Resource Management, 38*(1), 33–46.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals, 12*(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kotey, B. A. (2017). Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs. *Personnel Review, 46*(2), 355–370. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0089>

- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753–2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Matos, K., & Galinsky, E. (2014). *National study of employers*. Families and Work Institute.
- McRae, E. R., & Aykens, P. (2022). 9 *Future of Work Trends For 2023*. Kasutatud 20.04 2023 <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>
- Mercer Talent Trends Study: Manufacturing sector*. (2018). Mercer. Kasutatud 13.03.2023 <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Career/gl-2018-talent-trends-2018-infographic-manufacturing-mercer.pdf>
- Mihail, D. M. (2003). Atypical working incorporate Greece. *Employee Relations*, 25(5), 472–491. <https://doi.org/10.1108/01425450310490174>
- Muchiti, E., & Gachunga, H. (2015). Influence of work-life balance on employee productivity in Kenya: A case of milimani Law Courts Nairobi. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 2, 1–20.
- Orishede, F., & Ndudi, E. F. (2020). Flexible work arrangement and employee performance: A review. *Journal of Resources & Economic Development*, 3(1), 86–103.
- Ortega, J. (2009). Why Do Employers Give Discretion? Family Versus Performance Concerns. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00543.x>
- Pas, B., Peters, P., Doorewaard, H., Eisinga, R., & Lagro-Janssen, T. (2011). Feminisation of the medical profession: A strategic HRM dilemma? The effects of family-friendly HR practices on female doctors' contracted working hours: Feminisation of the medical profession: a strategic HRM dilemma? *Human Resource Management Journal*, 21(3), 285–302. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00161.x>
- Piasna, A. (2018). Scheduled to work hard: The relationship between non-standard working hours and work intensity among European workers (2005-2015). *Human Resource Management Journal*, 28(1), 167–181. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12171>
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of „contingent work“. *Monthly labor review*, 112(12), 9–16.
- Ramakrishnan, S., & Arokiasamy, L. (2019). Flexible Working Arrangements in Malaysia; a Study of Employee's Performance on White Collar Employees. *Global Business & Management Research*, 11(1), p551-559. 9p.

- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Ruubel, R. (2020). *Working Schedules and Efficient Time-Use in R&D Work* [PhD, TalTech]. <https://digikogu.taltech.ee/en/Item/089a630b-ec62-4347-bb8d-9b18b403e0e3>
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988. <https://doi.org/10.1177/000312240907400606>
- Skinner, N., Hutchinson, C., & Pocock, B. (2012). *Australian work and life index 2012: The big squeeze : work, home and care in 2012*. Centre for Work + Life, University of South Australia.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2009). Flexible Work and Turnover: An Empirical Investigation across Cultures. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Stavrou, E., Spiliotis, S., & Charalambous, C. (2010). Flexible working arrangements in context: An empirical investigation through self-organizing maps. *European Journal of Operational Research*, 202(3), 893–902. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.06.021>
- The Future of Flexible Work in Manufacturing* (1–38). (2021). Kasutatud 06.04.2023 Manufacturers Alliance Foundation. [https://www.manufacturersalliance.org/sites/default/files/2021-06/Aon-Report-F3\\_0.pdf](https://www.manufacturersalliance.org/sites/default/files/2021-06/Aon-Report-F3_0.pdf)
- Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J., & Tait, C. (2012). *The Fourth Work-Life Balance Employee Survey*. Department for Business, Innovation and Skills (BIS).
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45–66. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1043136>
- Tööelu portaal. (2023). Kasutatud 10.04.2023 <https://tooeu.ee/et/126/peresobraliku-tooandja-margis#kuidas-peresobralikkust-moodetaks>
- Ugargol, J. D., & Patrick, H. A. (2018). The Relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement among Information Technology Employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/2322093718767469>
- Wahab, M. Ab., Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2021). Countering uncertainty: High-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 24–48. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833069>

- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- White, L., Lockett, A., & Currie, G. (2019). How does the availability and use of flexible leave influence the employer–employee relationship? *Human Resource Management*, hrm.22004. <https://doi.org/10.1002/hrm.22004>
- Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 914–930. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0077>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.



## **Lisa 1. Ettevõtte 4 esindaja intervjuu märkmed**

### **Kui kaua on ettevõttes rakendatud paindlikku tööaega ja mis ajendas selleks**

Kaugtöö rakendamine ettevõttes sai alguse sellest, et töötajad avaldasid 2018 aasta arenguvestlusel selleks soovi. Osalesime peresõbraliku tööandja märgise programmis 2019 ning lisasime kaugtöö tegemise võimaluse tegevuskavasse. Esimesed kaugtöö kokkulepped sõlmiti 2019 märtsis. Bürootöötajaid kuskil 30%. Kui 2019 kevadel kuulutati riigis välja eriolukord, oli meie ettevõttes juba toimiv süsteem kaugtöö osas välja töötatud.

### **Kasutusel olevad paindliku töökorralduse vormid (nt ajakava paindlikkus, töö jagamine, kaugtöö jne)**

Büroo hiljemalt kell 8.00, aga alati võib juba varem tulla, arvestades liikluse intensiivsust. Kõikidel bürootöötajatel on võimalik oma otsese juhiga kokkuleppel teha kaugtööd. Selleks sõlmime ka kaugtöö lepingud. Tööohutusprogrammi VITS kaudu toimub ka töökoha riskianalüüs.

Tootmistöötajate töögraafikute koostamisel jälgime, et vahetuste süsteem oleks võimalikult regulaarne, vähendame öö tööd nii palju kui võimalik, nt 2019 lühendasime öö vahetust mehaanika osakonnas. Töötajatel on võimalik omavahel vahetusi vahetada. Töötajal on võimalik otsese juhiga kokkuleppel nt tööpäev ette töötada, töötab laupäeval. Osade töötajatega on erikokkulepped, nt viiakse laps lasteaeda, siis algab tööpäev hiljem.

Igal aastal on kollektiivpuhkus juuli kahel viimasel nädalal, et oleks vähem asendamist. Sel ajal on tavaliselt ka lasteaiad kinni. Samuti meil ei tööta jõulude ja uue aasta vahe. Töötajal on siis võimalik võtta puhkust, kasutada lapsepäevi või võtta tekkinud ületunnid vabaks. Meil on mitmeid tasustatud vabu päevi – akupäev, lapse sünd, lapse 1. klassi minek, lapse põhikooli ja gümnaasiumi lõpetamine, vabatahtliku töö päev, kurvad sünnimused.

### **Paindliku töökorralduse eelised ja puudused tööandja vaatest**

Kiirem suhtlus ja infoliikumine. Rohkem suhtlust toimub veebi vahendusel. Hakkasime kasutama Microsoft Teams võimalusi nii koosolekute läbiviimiseks kui ka kirjalikuks suhtluseks. Lõime Teams chat grupid.

Koolitused on toimunud online keskkondades ning osaleda on saanud ka kaugtööl olevad töötajad. Inimeste tööajad on muutunud võrreldes varasemaga vabamaks.

Mugavamaks kaugtöö korraldamiseks oleme võtnud kasutusele veebipõhised lahendused, näiteks tööohutusprogramm VITS ning vestluste keskkond PlanPro.

Puudused:

Töö- ja pereelu piiride hägustumine kaugtööl olevatel töötajatel

Sotsiaalne isolatsioon kaugtööl olevatel töötajatel

### **Paindliku töökorralduse mõju töötajate tootlikkusele ja tööga rahulolule**

Töötajate rahulolu, pühendumuse ja motivatsiooni kasv

Atraktiivsem tööandja kuvand

Parem töö- ja pereelu tasakaal

Muutsime 2020 algusest ka töötervishoiu teenuse osutajat, siis uus teenusepakkuja võimaldab kõikidel töötajatel oma vaimse tervise hindamiseks enne tervisekontrolli täita veebis ka vaimse tervise küsimustik ning tulemusi hindab ja selgitusi jagab ka töötervishoiuarst.

### **Juhtide toetamine paindliku töökorralduse osas**

Keegi ei tööta 100% kodunt.



## **Lisa 1 järg**

Juht saab olla kindel, et töötajal on olemas kõik vajalikud vahendid töö tegemiseks. IT murede puhul on võimalik koheselt ühendust saada meie IT partneriga ning probleem saab enamasti kiirelt lahendatud. Erinevad igapäevatoos ettetulevad situatsioonid arutatakse läbi personalijuhi, otseste juhtide või tegevjuhiga.

### **Tuleviku plaanid/nägemus paindliku töökorralduse osas**

Tuleb leida tasakaal reeglite ja paindliku töökorralduse osas

Võimalik tööd teha ette

## **Lisa 2. Intervjuuks valmistumise teemad**

- Kui kaua on ettevõttes rakendatud paindlikku tööaega ja mis ajendas selleks
- Kasutusel olevad paindliku töökorralduse vormid (nt ajakava paindlikkus, töö jagamine, kaugtöö jne)
- Paindliku töökorralduse eelised ja puudused tööandja vaatest
- Paindliku töökorralduse mõju töötajate tootlikkusele ja tööga rahulolule
- Juhtide toetamine paindliku töökorralduse osas
- Tuleviku plaanid/nägemused paindliku töökorralduse osas

## **Lisa 3. Küsimustik (Poolstruktureeritud intervjuud)**

### **Poolstruktureeritud intervjuu küsimused personalijuhtidele**

#### **SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED**

1. Küsimused intervjuueeritava nime, positsiooni, ettevõttes töötamise aja kohta jne
2. Küsimused organisatsiooni suuruse, tööaja, vanuse ja tootmisüksuste kohta.

#### **PAINDLIK TÖÖKORRALDUS**

3. Kui kaua on ettevõtte pakkunud oma töötajatele paindlikku töökorraldust ja mis ajendas ettevõtet rakendama seda?
4. Milliseid paindliku töökorralduse vorme teie organisatsioon pakub?
5. Kas teie organisatsioonis on paindlik töökorraldus kättesaadav kõikidele töötajatele?
6. Kas töötajatel on kollektiivpuhkus või nad saavad ise valida millal puhkavad?
7. Kas paindliku töökorralduse võimaldamine on tavaliselt tingitud töötajate soovidest või tööandja strateegilistest otsustest?
8. Kuidas ettevõtte arvestab töötajate erivajadustega paindliku tööpakkumise korraldamisel?
9. Kas organisatsioonis on kehtestatud paindliku töötamise taotlemiseks suunised, eeskirjad või poliitikad või on lähenemine pigem vajaduspõhine ja mitteametlik?
10. Mis te arvate, kas mõnes tööstussektoris on lihtsam paindlikku töökorraldust pakkuda kui teises?
11. Millised olid suurimad probleemid või takistused, millega teie organisatsioon seisis või seisab silmitsi paindliku töökorralduse pakkumisel?
12. Kuidas te mõõdate või hindate paindliku töökorralduse pakkumist ettevõttes ja kas mul oleks võimalik kasutada seda statistikat või fakte oma uurimistöös?

#### **TALENTIDE MEELITAMINE JA HOIDMINE**

13. Kas te leiate, et paindliku töökorralduse pakkumine on oluline, et hoida ja meelitada talente?

#### **JUHTIMINE**

14. Kas ja kuidas ettevõtte arendab ja toetab juhte paindliku töökorralduse meeskonna tõhusaks juhtimiseks?

#### **LÕPETAMISE KÜSIMUSED**

15. Millised on teie soovitud tootmisettevõtetele, kes soovivad enda organisatsioonis võtta kasutusele või juurutada paindlikku töökorraldust?
16. Kas on veel midagi, mida ma ei küsinud aga soovite vestlusele lisada?

## Lisa 4. Ettevõtte 4 tööliste hinnangud paindlikule töökorraldusele

### Töötaja 1 vastused

- 1. Kuidas hindate oma praegust töökorraldust? Kas see vastab teie ootustele?**

Pigem on mu praegune tööandja neid ootusi töökorralduse paindlikkuse osas ületanud. Ollakse väga arvestav ja inimlik ning antakse päris palju vabadust oma tööaja planeerimisel, töötajatesse suhtutakse kui võrdväärsetesse, mitte niivõrd kui alluvatesse. Selline usaldus ja iseseisvus on mulle töötajana kindlasti lisamotivatsiooniks.
- 2. Kui paindlik on teie tööaeg? Kas teil on võimalik kohandada oma tööaega vastavalt vajadusele?**

Tööaeg on väga paindlik ning tööandja selles osas igati vastutulelik. See annab võimaluse ilma liigse lisastressita vajalikud eraelulised asjaajamised ära ajada (arstil käigud, lastega seotud logistika ning ootamatused jne) ja aitab minu arvates ka läbipõlemist ennetada. Minu töökohas on suurepärase ka see, et soovi korral on võimalik teha ületunde ning ka nädalavahetusel tööl käia. See omakorda annab võimaluse vajadusel oma sissetulekut suurendada.
- 3. Kuidas te hindate oma töö- ja eraelu tasakaalu? Kas teil on piisavalt aega pere jaoks või hobide jaoks?**

Leian, et tasakaalu hoidmine on pigem iseendas kinni - mina isiklikult kipun vahel töökäimisega veidi hoogu minema ning siis läheb ka see tasakaal natuke paigast, kuid ettevõtte poolt on kõik balansis, st keegi ületunde tegema ei sunni ning pigem rõhutatakse tööandja poolt pidevalt puhkamise tähtsust.
- 4. Kas tunnete, et tänu sellele, et ettevõtte võimaldab paindlikku töökorraldust, teete oma tööd tulemuslikumalt ja tõhusamalt?**

Pigem tunnen küll, kuna esiteks on tööandja vastutulelikkus, inimlikkus ning töötajate vajadustega arvestamine minu silmis väga suur lisamotivaator, st seda enam soovin ettevõttele ka iseendast anda. Teiseks usun, et paindlik töökorraldus aitab ka töötajate stressitaset madalamana hoida ning vaimse tervise muresid ennetada. Ning rõõmsad ja hoitud töötajad on kohe kindlasti ka tööl produktiivsemad ja teotahtelisemad.
- 5. Kas olete kunagi kogenud mingeid väljakutseid seoses paindliku töökorraldusega?**

Minu jaoks isiklikult on suurim väljakutse selle juures olnud just tasakaalu hoidmine, st mitte ületötamine.
- 6. Kas usud, et paindlikum töökorraldus võiks suurendada tööandja atraktiivsust töötajate silmis? Miks/miks mitte?**

Usun, et see suurendab kohe kindlasti tööandja atraktiivsust ning on väga suureks lisaväärtuseks. Minu silmis näitab juba see tööandja suhtumist oma töötajatesse ning arvan, et tänapäeva kiire elu ja rohkete kohustuste juures on suureks plussiks võimalus oma tööaega veidi ise planeerida.
- 7. Millised oleksid sinu soovitud organisatsioonile, et paremini toetada paindlikku töökorraldust?**

Siinkohal on ilmselt oluline hoolikas värbamistöö.

## Lisa 4 järg

### Töötaja 2 vastused

- 1. Kuidas hindate oma praegust töökorraldust? Kas see vastab teie ootustele?**  
Hetkel hindan oma töökorraldust hästi. Kaebusi ei ole.
- 2. Kui paindlik on teie tööaeg? Kas teil on võimalik kohandada oma tööaega vastavalt vajadusele?**  
Suurel vajadusel on paindlik küll, kuigi üldiselt üritan ikka toimetusi ajada töövälisel ajal.
- 3. Kuidas te hindate oma töö- ja eraelu tasakaalu? Kas teil on piisavalt aega pere jaoks või hobide jaoks?**  
Sellist hobi ei ole, mis totaalselt segaks tööaega. Perega saan ka hetkel piisavalt aega veeta.
- 4. Kas tunnete, et tänu sellele, et ettevõtte võimaldab paindlikku töökorraldust, teete oma tööd tulemuslikumalt ja tõhusamalt?**  
Jah, kui ma tunnen, et mind ei üritata rangesse kasti suruda siis teen muidugi produktiivsemalt ja rõõmsamalt.
- 5. Kas olete kunagi kogenud mingeid väljakutseid seoses paindliku töökorraldusega?**  
Hetkel ei meenu.
- 6. Kas usud, et paindlikum töökorraldus võiks suurendada tööandja atraktiivsust töötajate silmis? Miks/miks mitte?**  
Kindlasti. Tänapäeva maailmas on paljudes ettevõtetes võimalus näiteks teha kodukontori tööd ja see tekitab rohkem vabama tunde.
- 7. Millised oleksid sinu soovitud organisatsioonile, et paremini toetada paindlikku töökorraldust?**  
Palju sõltubki töö isepärast. Kohati ei olegi võimalik enam tööd paindlikumaks teha. Aitaks kindlasti tihe suhtlus tööandja ning töötaja vahel. Nii mõnigi idee võiks välja kujuneda vestluse käigus.

## Lisa 5. Uuringus osalemise kutse

Tere, (personalijuhi nimi)

Minu nimi on Kristiine Mäggi ja olen Tallinna Tehnikaülikooli magistrant, kes omandab kraadi personalijuhtimises. Igapäevaselt töötan Fonteses Talent Sourcerina.

Pöördun teie poole, sest viin läbi uurimuse teemal paindliku töökorralduse rakendamine tootmisettevõtetes. Sooviksin teid kutsuda osalema intervjuus, kuna (ettevõtte nimi) on esile toodud kui eeskujulik tööandja, kes pakub oma töötajatele head töötajakogemust ja paindlikku tööaega.

Intervjuu käigus arutaksime teie seisukohti ja kogemusi seoses paindliku töökorraldusega ja selle mõjust ettevõtte tulemustele ja töötajate heaolule. Teie osalemine aitaks oluliselt kaasa minu uuringule ja annaks väärtuslikke teadmisi tööstussektori jaoks.

Intervjuu kestaks umbes 1h ja seda saab läbi viia silmast-silma või telefoni või videokonverentsi teel, olenevalt sellest, mis teile kõige paremini sobib. Ma annan hea meelega enne intervjuu toimumist mis tahes lisateavet või selgitusi, mida võite vajada.

Teie osalemine selles uuringus oleks täiesti konfidentsiaalne ja ma kinnitan teile, et selle uuringu eesmärk on saada parem arusaam nähtusest tervikuna, mitte hinnata konkreetset ettevõtet. Intervjuu käigus kogutud teavet hoitakse rangelt konfidentsiaalsena ja kasutatakse ainult akadeemilistel eesmärkidel. Lisaks ei kasuta ma oma uurimustöös ega tulemuste esitlemisel ühegi konkreetse ettevõtte või üksikisiku nime.

Usun, et see uuring võib anda väärtuslikke teadmisi paindliku töökorralduse rakendamise kohta tootmisettevõtetes ja mul oleks au, kui te osaleksite minu uuringus. Kui olete huvitatud osalemisest, palun andke mulle teada sobiv aeg ja kuupäev intervjuu läbiviimiseks. Täna teid, et kaalute võimalust osaleda minu uuringus. Ootan teie vastuseid peatselt!

Parimate soovidega  
Kristiine Mäggi

## **Lisa 6. Intervjuude transkriptsioon**

Ligipääsetav:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/113Rtw\\_6LNIEYDUeStPReRZq7OajA0aIr/edit?fbclid=IwAR0NbhID8UeEJ4GvwinWcYm39bhSa\\_F50OAsXYF4UIE8fsJ8ced5VJi6Eo#gid=320002336](https://docs.google.com/spreadsheets/d/113Rtw_6LNIEYDUeStPReRZq7OajA0aIr/edit?fbclid=IwAR0NbhID8UeEJ4GvwinWcYm39bhSa_F50OAsXYF4UIE8fsJ8ced5VJi6Eo#gid=320002336)

## Lisa 7. Kodeerimistabeli näidis

	Nimetus	Seletus	Näide
Põhikategooria	1. Paindlik tööaeg	Alamkategooriad viitavad sellele, milliseid on erinevad paindliku töökorralduse pakkumise vormid ja põhjused	
Alamkategooria	1.1 Paindliku töökorralduse vormid	Koodide tähendused viitavad sellele, milliseid aja- ja kohapaindlikku töökorraldust pakutakse ettevõttes	
Kood 1	1.1.1 Kokkusurutud töönaodal		<i>Rahulolu uuringu tulemusena tehti neli aastat tagasi reede lühendatud tööpäevaks. (Ettevõtte 1)</i>
Kood 2	1.1.1 paindlik vahetuste valik		<i>Üten ausalt mitte keegi ei pea mitte mingitest kelladest kinni, et inimesed käivadki siin voolavalt. (Ettevõtte 3)</i>



## Lisa 8. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Kristiine Mäggi

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

“Paindliku töökorralduse rakendamine tootmisettevõtetes: praegused praktikad ja tulevikupotentsiaal“,

mille juhendaja on PhD Maris Zernand-Vilson,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

09.05.2023

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.