

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Aleksandr Nikulin

**PAINDLIKE TÖÖVORMIDE RAKENDAMISE VÕIMALUSED JA
KASU NING NENDEGA RAHULOLU SWEDBANK AS-i
ETTEVÕTETE PANGANDUSE TÖÖTAJATE HINNANGUL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Taimi Elenurm

Tallinn 2017

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9748 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Aleksandr Nikulin

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154047HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: aleksandr.nikulin@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
JOONISTE LOETELU	5
TABELITE LOETELU	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE OSA	9
1.1 Paindlike töövormide olemus ja teooriad	9
1.2 Paindlikud töövormid ja nende rakendamine pangandussektoris.....	15
1.3 Aja- ja kohapaindlikkus ning varasemad uuringud	20
2. EMPIIRILINE OSA	25
2.1 Swedbank Eesti ja Swedbanki Ettevõtete panganduse lühitutvustus	25
2.2 Uurimismeetod	27
2.3 Valimi kirjeldus ja iseloomustus.....	29
2.4 Uuringu tulemused	30
2.4.1 Ajapaindlikkus	30
2.4.2 Kohapaindlikkus	32
2.4.3 Aja- ja kohapaindlikkuse rakendamise mõju töötajate rahulolule.....	35
2.4.4 Järeldused ja ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks	38
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	43
KIRJANDUS	45
LISAD	48

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida, millised on Swedbank AS-i Ettevõtete Panganduse töötajate hinnangul paindlike töövormide rakendamise võimalused ja kasu ning milline on töötajate rahulolu nendega.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk hõlmab paindlike töövormide olemust ja teooriaid. Selles peatükis autor samuti keskendub varasematel uurimistöödel ja teeb ülevaate kahest Eestis tehtud uuringust, mille viisid läbi Statistikaamet ja Palgainfo Agentuur (aastatel 2015 ja 2013 vastavalt). Töö teises peatükis teeb autor lühiülevaate Swedbank Eestist ja Swedbanki Ettevõtete Panganduse divisjonist ning kirjeldab valimit ja uuringu metoodikat, milleks autor on valinud kvantitatiivset lähenemist ehk küsitlust. Samas peatükis esitab autor uuringu tulemused ning eraldi osana kokkuvõtte ja esitab peamised ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks.

Uurimistöö tulemustest selgub, et sõltuvalt ametikohast Swedbanki Ettevõtete Panganduses on rakendatud mitmed aja- ja kohapaindlikkuse võimalused. Samuti on seos paindlike töövormide rakendamisel uuritava organisatsiooni töötajate rahulolule. Sarnaselt Statistikaameti ja teiste uuringutega võib järeldada, et ka Swedbanki Ettevõtete Panganduses suurema paindlikkuse rakendamine tõstab töötajate rahulolu tööga. Lisaks selgub, et rohkemate aja- ja kohapaindlikkuse võimaluste rakendamisega Swedbanki Ettevõtete Panganduse divisjonis kaasneb töötajate arvates täiendav kasu voolavuse vähendamise näol.

Kõige suurem rahulolematuse põhjus töökorraldusega ja ettepanekud selle muutmiseks tulevad eelkõige nendelt Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajatelt, kelle ametikohad nõuavad regulaarset suhtlemist klientidega. Töö kokkuvõttes teeb autor ülevaate tulemustest ja toob välja peamised ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks töötajate hinnangul.

Töö märksõnad: paindlikud töövormid, ajapaindlikkus, kohapaindlikkus.

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Organisatsioonilised kasutegurid paindlike töövormide rakendamisel jaotatuna paindlikkust initsieeritavate põhjuste vahel.....	13
Joonis 2. Takistused paindlike töövormide rakendamisel finantsasutustes	19
Joonis 3. Organisatsiooniline kasu, mis kaasneb aja- ja kohapaindlikkuse rakendamisega	21
Joonis 4. Kasu töötajale, mis kaasneb aja- ja kohapaindlikkuse kasutamisega	21
Joonis 5. Swedbank Eesti struktuur	26
Joonis 6. Uuringus osalejate üldiseloomustus	29
Joonis 7. Kaugtöö tegijate osakaal kaugtöö tegemise aja lõikes	33
Joonis 8. Töötajate rahulolu töö ja töökorraldusega	35
Joonis 9. Rahulolevate töötajate osakaal ajapaindlikkuse kasutamisest lähtuvalt.....	36
Joonis 10. Lähima aasta jooksul ametikoha vahetamise peale mõtlevad töötajad paindlike töövormide rakendamisest lähtuvalt.....	38

TABELITE LOETELU

Tabel 1. Piisavalt ajapaindlikkust rakendavate töötajate arvud ja osakaalud ametikohtade lõikes ...	30
Tabel 2. Ajapaindlikkuse rakendamine töötajate eelistuste lõikes	31
Tabel 3. Kaugtööd tegevate inimeste arvud ja osakaalud ametikohtade lõikes, kes viimase nelja nädala jooksul vähemalt ühe korra töötasid väljaspool tööruume.....	33
Tabel 4. Kaugtöö rakendamine ja eelistamine	34
Tabel 5. Aja- ja kohapaindlikkust rakendavate töötajate rahulolu tööga üldiselt	37

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailmas, mida iseloomustab info- ja kommunikatsioonitehnoloogia äärmiselt kiire areng, tekivad organisatsioonidel äritegevuse planeerimisel ja ellu viimisel uued võimalused. Töötajad mängivad ettevõtete edulugude kirjutamisel olulist rolli ning uued tehnoloogiad on mõjutanud ka nende vajadusi ja ootusi oma tööandja suhtes. Enam ei ole kindlatel aegadel ning kindlas kohas töötamine kohustuslik ja uute töövormide rakendamine on täna loomulik nähtus. Tugevas konkurentsivõttes teevad organisatsioonid kõik selleks, et luua selline töökeskkond, kus töötajatel oleks soov ja tahe olla oma tööandjale pühendunud ning keskenduda töötulemuste saavutamisele.

Panganduse valdkonnas pööratakse palju tähelepanu just personalipoliitikale ning usutakse, et panga edukuse määrab töötajate rahulolu. Tööandjate suhtumine töötajatesse on paranenud - neid hinnatakse kui inimesi, kellel on omad vajadused ka väljaspool tööaega. Oma isiklikule kogemusele tuginedes julgeb autor väita, et antud valdkonnas hinnatakse töötajate vajadust hoida tasakaalu töö- ja pereelu vahel ning selleks luuakse tavapärasest uued töövormid, et oma töötajate vajadused rahuldada ja nende kompetentsid organisatsioonis hoida.

Swedbank, kes on oma turuosade poolest suurim pank Eestis, on hea näide organisatsioonist, kus panustatakse paindlike töövormide rakendamisele ning seeläbi töötajate vajaduste rahuldamisele. Siiski, paindlikkuse rakendamisel on omad takistused, mis tulenevad eelkõige tööiseloolest. Swedbankis on erinevatel ametipositsioonidel erinevad kohalolekuvajadused ning aja- ja kohapaindlikkuse täielik rakendamine kõikidel ametikohtadel võib olla raskendatud ning on oht, et paindumatu töökorralduse tõttu mõned ametigrupid on rahulolematud. Samas ei ole välistatud, et mõnedele töötajatele just sobib kindel tööaeg ja -koht ning nad on paindumatu töökorraldusega igati rahul.

Oma töös autor uurib aja- ja kohapaindlikkuse rakendamise võimalusi ja kasu Swedbanki Ettevõtete Panganduse divisjonis ning samuti töötajate rahulolu sellega. Uurimisprobleemi lahendamiseks

püstitas autor järgmised küsimused:

1. Millisel määral ja ametikohtadel on Swedbanki Ettevõtete Panganduses kasutusel aja- ja kohapaindlikkuse töövormid ja kuidas nende rakendamine on seotud töötajate rahuloluga ?
2. Kuidas erinevad Swedbanki Ettevõtete Panganduses kasutusel olevad aja- ja kohapaindlikkuse töövormid kliendiga suhtlemist nõudvate ametikohtade ja ülejäänud ametikohtade lõikes?
3. Milliseid ettepanekuid töötajad teevad aja- ja kohapaindlikkuse reguleerimiseks ning millised on organisatsiooni võimalused töökorralduse paindlikumaks muutmiseks?

Töö koosneb kahest peatükist ning kokkuvõttest. Esimene peatükk hõlmab paindlike töövormide teooriaid ning samuti kirjeldab varasemaid uuringuid. Teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist, kus esimeses käsitletakse paindlike töövormide olemust ja teooriaid. Teises alapeatükis kirjeldatakse paindlike töövormide rakendamist panganduses. Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis keskendub autor aja- ja kohapaindlikkuse olemuse defineerimisel ning valdkonna varasemate uuringute tõlgendamisel. Töö teine osa koosneb neljast alapeatükist, kus esimeses kirjeldatakse vaadeldavat organisatsiooni, teises ja kolmandas kirjeldatakse uurimismeetodit ja valimit ning neljandas keskendutakse uuringu tulemuste tõlgendamisel. Eraldi peatükina autor teeb tehtud töö eest kokkuvõtte ning toob välja peamised järeldused ning ettepanekud.

Teoreetilise osa koostamisel tugines autor peamiselt inglisekeelsetele teadusartiklitele ning valdkonnas tehtud uuringutele. Uurimistöö tegemisel tugines autor lisaks kahele Eestis läbi viidud uuringule ning nendes kasutatud küsitlustele. Üks on Statistikaameti poolt läbi viidud Tööelu-uuring (2015), millest tegi ülevaate Sotsiaalministeerium, ning teine on Palgainfo Agentuuri ja OÜ Tark Tööandja poolt läbi viidud Palgainfo uuring (2013).

1. TEOREETILINE OSA

1.1 Paindlike töövormide olemus ja teooriad

Kiiresti arenev töøjõuturg on tänaseks jõudnud sellisesse faasi, kus aina rohkem räägitakse paindlikkusest, mis väljendub suhtumises, suhetes töötajate ja klientidega ning ka töökorralduses. Paindlike töövormidega iseloomustatakse reeglina sellist töökorraldust, mis erineb tavapärasest. Tavapärase ehk traditsioonilise töökorralduse all mõeldakse kindlatel tingimustel töötamist, eelkõige tööaja ja -koha mõistes. Olukorda, kus töötaja saab ise valida oma töö tegemise aega ja kohta, on hakatud kirjanduses nimetama paindlikuks töökorralduseks, mida Hill ja kaasautorid (2007) on käsitlenud kui töötaja võimalust otsustada millal, kus ja kui kaua ta oma tööülesandeid täidab. Käesolevas peatükis käsitleb autor paindlike töövormide olemust ja toob välja nende kasutamise põhjuseid ja teooriaid.

Tänapäeva töökeskkonnas, kus organisatsioonid võitlevad oma turupositsioonide ja toodete ning teenuste kasumlikkuse eest, andekate töötajate hoidmine ja nende värbamine on tähtsal kohal. Konkurentsieelise püüdmine ja hoidmine, sellistes organisatsioonides nagu pangandussektor, ja samal ajal kompetentsete töötajate puudus panevad ettevõtted olukorda, kus lisaks oma huvidele tuleb neil arvesse võtta ja rahuldada ka töötajate nõudmised ning vajadused. Organisatsioonid, kus töökorraldus on paindumatu, ei ole enam töøjõu vaatenurgast ahvatlevad ja need on sunnitud töötajate hoidmise asemel pigem tegelema nende pideva värbamisega. Töötajate hoidmine tähendab sellise töökeskkonna loomist, kus töötaja tunneb ennast hästi ja üheks selliseks eelduseks on tänapäeval paindlike töövormide rakendamine ja nendega paindliku töökorralduse loomine. Viimase aja personalitrendiks on kujunenud just selline töökorraldus, kus juhid ehk organisatsioonid suunavad oma töötajaid ise valida aega ja kohta töö tegemiseks, kuna uuringud näitavad, et viimased on seeläbi õnnelikumad ja nende suhtumine töösse paraneb (Golden, Henly & Lambert, 2013; Anderson, Kaplan, Kiburz & Shockley, 2015). Eesti Statistikaameti andmetel (Tööelu-uuring 2016) on ka Eestis töötavate inimeste seas märgata positiivset seost paindliku töökorralduse ja tööga

rahulolu vahel. Siinjuures on oluline lisada, et paindlike töövormide rakendamist, mis tagab paremat töökorraldust ning sellega töötajate heaolu, toetab Euroopa tööhõivestrategia (osa Euroopa Liidu majanduskasvustrateegiast "Euroopa 2020"), mille põhieesmärgiks on luua rohkem ja paremaid töökohti Euroopa Liidus, seal hulgas ka Eestis.

Ajapaindlikkus on üks populaarsemaid paindlikke töövorme tööandjate seas, mida Hill jt (2007) käsitlevad kui graafiku paindlikkust ja kirjeldavad seda kui töötajate võimalust iseseisvalt ning vastavalt vajadustele muuta oma töögraafikut. Tööpäeva algus- ja lõppaega muutmine, tihendatud graafiku alusel töötamine (näiteks 10 tundi päevas ja 4 päeva nädalas), tööpäeva jooksul aja võtmine ootamatu isiklike põhjuste tõttu – need on Hill'i ja tema kaaslaste sõnul ühed ajapaindlikkuse võimalused. Ajapaindlikkus aitab inimestel planeerida oma aeg ise ning annab võimaluse tööpäeva sees võtta aeg muude isiklike vajaduste puhul, näiteks arsti külastamise või muude isiklike kohtumiste ja kohustuste puhul. Samuti peetakse ajapaindlikkuse üheks võimaluseks osa-ajaga töötamist, mis tähendab töötamist alates ühest tunnist kuni 30 ja enama tunnini nädalas (Karu, 2007).

Kohapaindlikkuse all mõistetakse töötamist väljaspool tööandja poolt loodud töökohta. Kohapaindlikkust võib jagada kaugtööks ja kodutööks, mis omavahel teatud määral kattuvad. Kaugtööd mõistetakse kui töötamist väljaspool tavapärasest töökohta või kontorist, näiteks kohvikus või raamatukogus, kus tööülesanded täidetakse kasutades telekommunikatsioonivahendeid (telefon, internet, arvuti jm) väljaspool tööruume. Kodutöö on üks kaugtöövorme, kus tööd tehakse regulaarselt või lühiajaliselt eelnevalt mainitud vahendite abil just kodus. Viimase aja trendiks on ka spetsiaalselt loodud ja varustatud kaugtöökontorid, kus tööd võivad teha erinevate tööandjate töötajad, kelle asukoht paikneb tööandja töökohast kaugemates piirkondades (Koha, 2013).

Lisaks eelnevalt kirjeldatud aja- ja kohapaindlikkusele, mida autor uurimistöös detailselt käsitleb, eristatakse tänapäeva Euroopas veel vähemalt kahte tüüpi paindlikke töövorme: lepinguline ja funktsionaalne paindlikkus. Lepinguline paindlikkus tähendab töölepingu vormide paindlikkust ehk nende erinevate vormide olemasolu ja rakendamist – näiteks rendilepingud, ajutised töölepingud, võlaõiguslikud lepingud. Funktsionaalse paindlikkusega iseloomustatakse töö tegemise viise ja meetodeid. See tähendab tööülesannete ja nende tegemise kiiruse pidevat muutumist ning samuti tööülesannete vahetamist töötajate vahel (Karu, 2007).

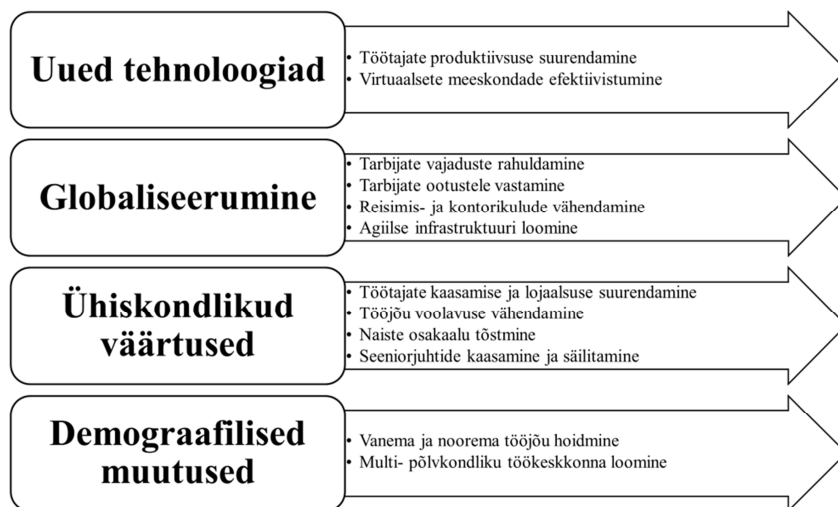
Traditsioonilised töötamise vormid enam ei tööta ja selle põhjuseks on muutunud ühis- ja töökeskkond – uued tehnoloogiad, demograafilised muutused, uued ühiskondlikud väärtused ja kiire globaliseerumine (Gratton, 2012). Väga paljud rutiinsed ametirollid, mida varasemalt oli täidetud inimitööjõuga ja mis nõuavad kindlatel reeglitel töötamist, on tänaseks automatiseeritud. Ühe näitena võib välja tuua pangandust, kus sularaha käsitlust on üle võtnud panga sularahaautomaadid, mis võivad toimida iseseisvalt ilma inimeste pideva kohalolekuta. Samal ajal kui tehnoloogiad ja digitaliseerimine aitavad täita neid ametirole, kus paindlike töövormide rakendamine on oma sisu poolest raskendatud või üldse võimatu, aina rohkem tekib muid keerukamaid ametikohti, kus tähtis on lõpptulemus, mitte selle saavutamise protsess ja kasutatud meetodid. Nende ametite puhul paindliku töökorralduse rakendamine on õigustatud ja lisaks mõjutatud ka töötajate enda sooviga olla töös autonoomsed ja võimalikult mobiilsed. See aitab töötajatel edendada oma töö- ja pereelu ühtlustamist, mis omakorda tõstab nende rahulolu ja õnnelik olemist (Shagvalieyva & Yazdanifard, 2014). Paraku sellel on ka negatiivne pool ja paindlik töökorraldus võib töö ja pereelu vahelise tasakaalu puudumise tõttu stressi hoopis suurendada. Palgainfo agentuuri (2013) andmetel 80% Eestis töötavate inimestest arvab, et paindliku töötamise puhul on palju keerulisem seada piire töö ja eraelu vahel, kuid siiski paindlik töötamine on neile tähtis ja sama suur vastanute osa arvab, et juhid peaksid tegelema rohkem tulemuste hindamisega, mitte kellaaegadest kinnipidamise ja kohaoleku kontrolliga.

Muutunud demograafia on veel üks põhjus, miks uuritav valdkond on saanud nii palju tähelepanu. Me elame ajas, kui tööturul on korraka mitu generatsiooni: traditsioonistid (sündinud 1920–1944), beebibuumi põlvkonna esindajad (sündinud 1945–1964), põlvkond X (sündinud 1965–1979), põlvkond Y (sündinud 1980–1994) ja põlvkond Z (sündinud 1995–2009), kes on tööturule alles tulemas (Gratton, 2012). Kõik need põlvkonnad on endaga tööturule kaasa toonud uued unikaalsed väärtused ja vajadused. Näiteks, beebibuumi põlvkonna esindajad, kes veel tööturult ei lahku, kuid on lähedal sellele, ja generatsioon Y, kes peab nende kui oma vanemate või vanemavanemate eest hoolitsema, tihti mõlemad vajavad rohkem paindlikumat töökorraldust. Ühed tervise ja teised lisakohustuste tõttu. Eraldi tuleb tähelepanu pöörata põlvkonna Y poole, kes on üles kasvanud kiiresti areneval tehnoloogia ajastul. Noored inimesed erinevad vanematest põlvkondadest oluliselt – nad on lapsepõlvest saadik kasutanud arvuteid, sotsiaalseid platvorme nagu Facebook ja Twitter; nad teavad mida tähendab virtuaalne kogukond ja et tööd saab teha ning inimestega suhelda ka seadmete abil. Cisco (2011) uuring on leidnud, et 45% põlvkonna Y esindajatest on valmis hakkama teenima

väiksemat töötasu, kui nad selle asemel saavad olla rohkem mobiilsed ja ise valida töö tegemise viise ning meetodeid. Selle juures on tähtis see, et tööandjad mõistavad iga põlvkonna esindajate erivajadused nende erinevatel eluetappidel ning kohandavad oma töökorraldust just selliseks, mis sobib mõlemale osapoolle.

Viimastel aastakümnetel muutunud on ka tarbijate käitumine ja vajadused. Tänapäeva konkurentsivõidab see ettevõtte või organisatsioon, kes lisaks kvaliteetsetele ja odavatele teenustele ning toodetele suudab samuti tagada nende pidevat kättesaadavust – selline on tarbija ootus. Üha enam inimesi soovib ja eeldab, et kaubad ja teenused on kättesaadavad ööpäevaringselt, eriti puudutab see pangateenuseid. Et klientide ootusi ja vajadusi rahuldada, loovad organisatsioonid tehnoloogia abiga uusi protsesse ja struktuure, mis samm-sammult asendavad traditsioonilist töötamist üheksast viieni ja kindlas kohas just paindlike töövormidega.

Uued töövormid ei ole ainult põlvkondade vajadustest tekkinud tulemus, vaid ka tõelist kasu toov instrument töökeskkonna ja -korralduse loomisel, mida kinnitavad töötajate ja tööandjate küsitlemise kaudu läbiviidud uuringud. Tõepoolest, töötajate vajadused ja võimalused võivad erineda inimeste enda iseloomust ja elukorraldusest, samuti ühiskonna kultuurist ja seadusandlusest tulenevalt. Hoolimata sellest, organisatsiooni enda kasutegurid paindlike töövormide rakendamisel on erinevate uuringute tulemuste kinnitusele käegakatsutavad ja kehtivad üle maailma. Gratton (2012) arvab, et paindlike töövormide kasutusele võtmine loob tööandjale vähemalt 12 kasutegurit, mida võib jagada nelja paindlikkust initsieeriva põhjuse vahel (Joonis 1).



Joonis 1. Organisatsioonilised kasutegurid paindlike töövormide rakendamisel jaotatuna paindlikkust initsieeritavate põhjuste vahel

Allikas: Gratton (2012), autori koostatud

Rutiinsete ametikohtade automatiseerimine ja uute tehnoloogiate tulek on loonud organisatsioonidele võimalused, kus keerukate ametikohtade puhul on võimalik pakkuda suuremat paindlikkust. Varasemad uuringud on avastanud, et töötajad hindavad paindlikult töötamist ja usuvad, et paindlik töötamine tõstab nende produktiivsust. Kuna töö muutub keerukamaks ja aina rohkem sõltub tehnoloogiast, siis virtuaalsete meeskondade tähtsus suureneb. Spetsialistid üle maailma võivad toimida ühe meeskonnana ilma et nad peaksid geograafiliselt ühes kohas paiknema. Virtuaalsete meeskondade olemasolu on organisatsioonide eduvõti, mis aitab täita aina suuremaid kliendi ootusi. Uued tehnoloogiad on üheks globaliseerumise ehk üleilmastumise tõukejõuks, mida Gratton peab üheks põhjuseks, mis loob agiilse tööstruktuuri ja aitab olla kliendile lähemal ning sellega rahuldada tema vajadused. Samuti töötajate reisimine ei ole enam nii tähtis, kuna virtuaalsete meeskondade tõhus koostöö ei nõua füüsilist kohalolekut ja sellega saavad organisatsioonid vähendada enda reisimiskulud. Võimalus olla oma töös iseseisev on tänase ühiskonna üks ootusi, mis aitab hoida tasakaalu töö- ja eraelu vahel. Erinevad läbi viidud uuringud on kinnitanud, et see toob endaga kaasa töötajate lojaalsuse tõstmise ja tööjõu voolavuse vähendamise. Cisco (2011), kes on juhtiv organisatsioon IT valdkonnas, on raporteerinud, et nende traditsioonilise töövormiga töötavate inimeste voolavuse määr on 4,2%, sama ajal kaugtöö tegijate

puhul on see ainult 2%. Ühiskondlike väärtuste muutmine on aidanud kaasa ka sellele, et paindlike töövormide rakendamisega on suurenenud töötavate naiste osakaal, kes naasevad lapsehoolduspuhkuselt ja eeldavad lapse kasvatamise kõrval paindlikku suhtumist tööandja poolt; samuti vanemas eas juhid ja spetsialistid, kelle kompetentsi hoidmine organisatsioonide jaoks on kriitilise tähtsusega ja nende hoidmine samuti nõuab paindlikku töökorraldust. Viimaste puhul on oluline märkida, et vanema tööjõu osakaal tänases demograafilises olukorras on pidevalt suurenenud ja paindlike töövormide rakendamine aitab kaasa sellele, et nad oma varase ja tahtmise vastase pensionile mineku asemel jätkaks töötamist. Antud juhul saavad kasu mõlemad, töötaja ja tööandja, kes sobiva töökorralduse pakkumisega säilitaks vanema tööjõu kompetentsi, mis on saavutatud pika töökogemusega ja on organisatsioonile kindlasti hindamatu väärtusega. Nagu varem oli mainitud, tööturul toimivad täna koos mitu põlvkonda ja nende vajaduste rahuldamine ning sobiva töökorralduse loomine on organisatsioonile tähtis, kuna mitme põlvkonna koos töötamisel on palju kasu – iga põlvkond on unikaalne ja suudab organisatsioonile tuua oma eelise.

Siiski tuleb tunnistada, et paindlike töövormide rakendamisel lisaks headele on ka halvad küljed. Lisaks sellele, et erinevatel inimestel ja põlvkondadel on paindlike töövormide suhtes erinevad vajadused, on ka tööandjatel omad takistused ja väljakutsed sobiva töökorralduse rakendamisel. Gratton (2012) viis läbi uuringu Ühendkuningriigis töötavate kontoritöötajate ja ka nendele tööd pakutavate tööandjate seas ning uuris nende töökorraldust ja sellesse suhtumist. Pea iga kolmas tööandja on väitnud, et ta ei soovi laiendada õigust taotleda paindlikku töökorraldust kõigile töötajatele, kuna nende arvates selle lubamine langetab ettevõtte produktiivsust ja/või suurendab kulud. Uuringu andmete põhjal kogeb probleeme paindliku töökorralduse kasutamisel ka kolmandik töötajatest. Suurel määral takistavad valdkonna arengut ja paindlike töövormide rakendamist eelkõige tööandjate kui äriettevõtetele iseloomulikud vajadused. Üheks takistuseks, mida ei mõõdetata rahaliselt, peab Gratton (2012) samuti tööandja poolset usalduse puudumist oma töötajate suhtes. Tuleb silmas pidada, et suurema paindlikkuse eelduseks ja usalduse tõstmiseks on vaja toetavat töökultuuri. Töötajatele suurema iseseisvuse andmine ja paindlikkuse suurendamine kindlasti ei tähenda seda, et töötajad kellaaegadest kinni ei pea ja kuritarvitavad tööandja väärtuspakkumist paindliku töökorralduse näol, vaid pigem seda, et töötajad on oma töös vastutustundlikud ja suudavad seda teha ilma täiendava järelevalveta. Palgainfo uuringus (2013) seisneb, et üle poole Eesti tööandjatest peavad nende töötajate iseseisvust oma töös organisatsiooni töökultuuri üheks oluliseks osaks. Siiski on ka neid, kes nii ei arva. Uuringust selgus, et täieliku kontrolli oma tööaja

kasutuse üle saab enamus töötajatest tegelikult ainult ühes ettevõttes viiest. Tööandjate ja töötajate hinnangul, vähene aja- ja kohapaindlikkus töö iseloomu tõttu on seevastu kompenseeritud funktsionaalse paindlikkusega ehk suurema sõnaõigusega just töö sisulisel korraldusel.

Paindlikku töökorraldust käsitletakse nii ettevõtete kui ka töötajate kontekstis ja mõlema osapoole kasu on erinev. Käesoleva töö autor, tuginedes varasemate tööde uuringutele, on seisukohal, et paindlike töövormide rakendamine on eelkõige ja suuremal määral initsieeritud töötajate enda vajadustega. Tööandja kontekstis vaadates, paindlike töövormide rakendamine on konkurentsieelise instrument, mis võimaldab rahuldada töötajate vajadused ja teha kõik selleks, et töötajad oleksid lojaalsed ja töötaksid organisatsiooni eesmärkide nimel. Muud väljakutsed, nagu tehnoloogia areng ja globaliseerumine, toimivad kui lisatõukejõud ja aitavad tööandjatel luua uued töövormid ning seeläbi tõsta oma atraktiivsust potentsiaalsete töötajate silmis. Hea töökorralduse loomine on eranditult kõikide tööandjate soov ja ülesanne, kuid kõigil on selleks erinevad võimalused ja vajadused. Keerukate töökohtade olemasolu, tehnoloogiate kasutusele võtt, tihe konkurents, personalipoliitika olulisus, kompetentsi hoidmise vajadus – need on põhjused, mis autori arvates aitavad sellistel suurtel organisatsioonidel nagu pangad olla paindlike töövormide rakendamisel edukad ja seeläbi atraktiivsed tööandjad.

1.2 Paindlikud töövormid ja nende rakendamine pangandussektoris

Pangandus on hea näide valdkonnast, kus väga tiheda konkurentsi tõttu kompetentsete töötajate värbamine ja hoidmine on suure tähtsusega ning pakub väljakutset. Et olla edukad, pangad peavad tõhustama oma personali ja töökorralduse poliitikat, pakkudes töötajatele midagi, mis annab neile lisaväärtuse. Inimeste ootused enam ei piirdu ainult selliste baasvajadustega nagu palk, tunnustus ja turvalisus. Töötajad ootavad rohkemat, ja kui tööandjad ei suuda seda enam pakkuda, jääb neil järjekordne ametikoht mehitamata või mehitatud puuduliku kompetentsiga. Lõpptulemusena panga efektiivsus teatud valdkonnas langeb ja sealt edasi kannatab kasumlikkus.

Paindlike töövormide kasutamisest on tänapäeval saadud üks lahutamatu osa pangandussektori väärtuspakkumisest, mida organisatsioonid tööle võtmisega töötajatele kaasa annavad. Lisaks töölepingule ja ametijuhendile kehtivad panganduses töökorraldust puudutavad head tavad ja

põhimõtted, mis lisaks töökorralduse reguleerimisele ja tööandja atraktiivsuse tõstmisele aitavad luua ja kohandada organisatsioonilist töökultuuri. Töökultuur peab toetama paindlike töövormide rakendamist ja julgustama töötajaid neid vorme kasutama. Pangandussektori töökultuuri aluseks on usaldus, ilma milleta paindlike töövormide rakendamine on suhteliselt võimatu. Reeglina algab pankades uute töövormide rakendamine ametlikust ettevõtte personalipoliitikast, mitte töötajast endast. Karu (2007) on jõudnud erinevate uuringute analüüsi käigus seisukohale, et töökorralduse rakendamiseni on võimalik jõuda erinevate osapoolte initsiatiivil – paindlikku töötamist võivad töötajad ise juhtkonnalt küsida (alt üles suund) ja samuti võib see olla osa ettevõtte poliitikast (ülevalt all suund).

Pangandussektori viimased 10 aastat on olnud revolutsioonilised. Kiiresti arenev tehnoloogia on toonud teenused kliendile lähemale ning see on omakorda mõjutanud kliendi käitumist ja tema ootusi. Pangakliendid on tänapäeval harjunud, et enamus pangateenuseid ja nende kontrol olev raha on kättesaadavad ööpäevaringselt ning nad saavad seda kasutada nendele sobival ja mugaval ajal. Viimase 10 aastaga pangad on loonud ja arendanud oma digitaalseid kanaleid – interneti- ja mobiilpanka, mida on võimalik kasutada igas kohas ja igal ajal. Telefoni teel on samuti võimalik saada nõu 24/7 sõltumata kliendi asukohast. Kliendid enam ei vaja nii palju pangakontoreid, mis oleks lahti üheksast viieni ja seda kinnitab pangakontorite külastamise statistika. Kõigi selle tulemusena loovad organisatsioonid uusi töövorme ja klientide vajaduste rahuldamise soov ainult aitab sellele kaasa.

Lisaks pangakliendile, uued tehnoloogiad on toonud kasu ka ettevõtetele endale, võimaldades neil olla paindlikud mitte ainult oma toodete ja teenuste osas, vaid ka organisatsiooni töökorralduse loomisel. Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni arengud võimaldavad tänapäeval kasutada kaugtöö võimalusi laiemalt, mis toob kasu nii töötajatele kui ka tööandjale endale. Tööd, mis nõuab regulaarset suhtlemist teiste kolleegide või isegi klientidega, võib töökohaväliselt teha kasutades töötelefoni ja/või arvuti. Tele- ja videokonverentsid võimaldavad olla pidevas kontaktis kolleegidega ja nende kasutamine on juurutatud pankade töökultuuri. Kaugtöö võimaldamisega tööandjatel tekib võimalus vähendada enda reisimiskulud. Loyds pank on raporteerinud (Gratton, 2012), et kohapaindlikkuse rakendamisega on neil õnnestunud vähendada tööreiside arvu kolmandiku võrra ja sellega vähendada reisimisekuulud. Lisaks, nagu eelnevalt oli mainitud, kaugtöö võimaldamine mõjub ka töötajate rahulolule ja produktiivsusele. Antud seost on uurinud Anderson ja tema

kaaslased (2015), kes jõudsid järeldusele, et töötajate heaolu ja töösse suhtumine võivad muutuda sõltuvalt sellest, kus töötaja konkreetsel päeval tööd teeb. Tulemuseni jõuti küsitluse abil, mida oli esitatud samadele töötajatele kahe nädala jooksul neljal erineval päeval, kus osadel päevadel olid töötajad töötanud kontoris ja osadel kodus. Tulemustest selgus, et tööga seotud heaolu on tunduvalt kõrgem päevadel, mil töötajad töötavad kodukontoris.

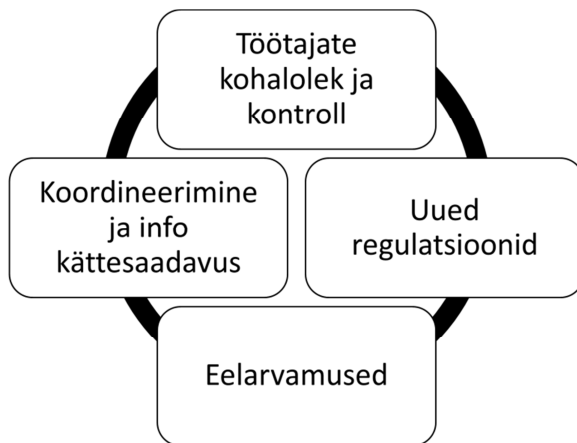
Seost paindlike töövormide ja töötajate rahulolu vahel on uurinud ka Golden jt (2013) ning Rebane, Hein ja Hazak (2017) ning kõik on jõudnud seisukohale, et paindliku töökorralduse loomine mõjub heaolule positiivselt. Sarri (2016), kes on samuti uurinud seost töökorraldusliku paindlikkuse ja töötajate heaolu vahel, on jõudnud tulemuseni, et seos on positiivne nii naiste kui ka meeste puhul võrdselt ning samuti laste olemasolu ei mõjuta tulemusi täiendavalt. Väidetavalt tõstab paindlik töökorraldus ka töötajate produktiivsust (IBM, 2012). Ühe näitena Lloyds pank on raporteerinud (Gratton, 2012), et 66% nende töötajatest arvab, et paindlike töövormide kasutusele võtmine on tõstnud nende efektiivsust ja produktiivsust. Paindliku töökorralduse tõttu suured ja edukad pangad võivad olla hea koht lastega töötajatele. Antud järelduseni on jõutud uuringuga, mida viidi läbi Ühendkuningriikides (UK) tegutsevate tööandjate seas ja mille tulemused pani kokku Osborne (2015). Esikümnesse, kes on saanud paindlike töövormide kasutamisel kõige kõrgema tulemuse, mahtus neli panka: Barclays, Royal Bank of Scotland, Citi ja UBS. Isadele ja emadele kehtivad nendes pankades lisaks igapäevasele paindlikule töökorraldusele täiendavad väärtuspakkumised, nagu näiteks tasustatud vanemapuhkus, mida on võimalik kasutada lapse haigestumise või muude tähtsate päevade puhul, või tulevastele isadele mõeldud lapse sünnieelne lisapuhkus. Antud soodustuse pakub ja tasustab 61% Ühendkuningriikide tööandjatest. Aastal 2011 pakkusid seda ainult pooled.

Paindlike töövormide kasutamisest saadud materiaalse tulu või kokkuhoitud kontorikulude arvutamine on keeruline, seetõttu võivad mõned tööandjad nende rakendamisel olla skeptilised. Siiski, suured organisatsioonid, seal hulgas pangad, on teinud sammu edasi ja võtnud antud valdkonnas kasutusele tehnoloogia. Reaalajas töötavad platvormid aitavad tööandjatel mõõta paindlikkuse kasutamist ja selle abiga arvutada, kui kasulik ja kasumlik see organisatsioonile on. Gratton (2012) on kirjutanud, et Citi pangas on näiteks loodud selline platvorm (inControl), mis võimaldab juhtkonnal jälgida töökohtade ja tööpindade hõivatust. Süsteem kasutab selleks arvutisse tehtud sisselogimiste statistikat ja suudab arvutada ühe töökoha hõivatust ja kasutamist tööajal.

Samuti suudab programm välja tuua kui palju üks või teine töökoht organisatsioonile kulusid sisse toob. Näiteks, kui töökohta on kasutatud ainult 50% tööajast, siis näeb juhtkond kui palju paindliku töökorralduse rakendamine võiks antud laua puhul kulusid vähendada. Lisaks sellele, et sellised platvormid annavad hea ülevaate tööruumide kasutamisest, annab see kõrgemale juhtkonnale ka hea vihje sellest, kus ja mis määral on kasutatud töökorralduse paindlikkust. Kui hõivatus on ühes osakonnas suurem, siis võib see vihjata sellele, et vähese paindlike töövormide kasutamise taga on puudulik juhtkonna toetus. Kui otsene juht oma hoiakuga ei toeta töövormide kasutamist (olgu selleks ajutine kodukontor või tööpäeva jooksul arsti külastamine), siis on ka töötajatel vähene julgus neid kasutama hakata, kuigi see võib olla organisatsiooni põhimõtetega ametlikult lubatud.

Ühe teise uuendusena Citi ja teised suured pangad on võtnud kasutusele paindlike töövormide kasutamist toetavad programmid. Nende mõte seisneb selles, et tegemist on arvutis kasutatava ja reaalaajas toimiva töövahendiga, kus töötajad või isegi osakonnad saavad märkida, milliseid töövorme nad plaanivad kasutada ja millal. Antud päringu edastab programm otsesele juhile, kes vajadusel saab sellele reageerida ja oma nõusolek anda. Platvormil on ka teine eelis – see töötab kui koolitsprogramm ja raamatukogu, kust leiab ülevaate organisatsioonis kehtivate paindlike töövormide kohta ja ka nende kasutamise edulood. Ühe sellise näitena tõi Citi pank loo, kuidas juht julgustas oma meeskonna liikmeid (30 inimest) hakata kasutama kaugtöövõimalusi ning rääkis detailselt mis samme oli ta selleks ette võtnud ja millist kasu tema osakond sellest lõpuks saanud on. Platvorm pakub ka e-õpet, kus töötajatel on võimalik läbida erinevaid koolitusi, mis aitavad parandada paindlike töövormide kasutamisse suhtumist. Seal on võimalik õppida, kuidas saab efektiivsemalt suhelda virtuaalses keskkonnas või olla edukas kaugtöö tegemisel. (Gratton, 2012)

Paindlike töövormide rakendamisel on ka panganduses omad takistused. PwC (PricewaterhouseCoopers), kes on maailma suurim ärikonsultatsiooniteenused pakkuv organisatsioon, on loonud finantsasutusele juhendi (PwC, 2014), kus on väga detailselt kirjeldatud paindlikkuse rakendamise plaani ja lisaks toodud välja peamised takistused selle ellu viimisel. Joonisel 2 on välja toodud neli peamist takistust, mida PwC arvates pankadele kehtivad.



Joonis 2. Takistused paindlike töövormide rakendamisel finantsasutustes

Allikas: PwC (2014), autori koostatud

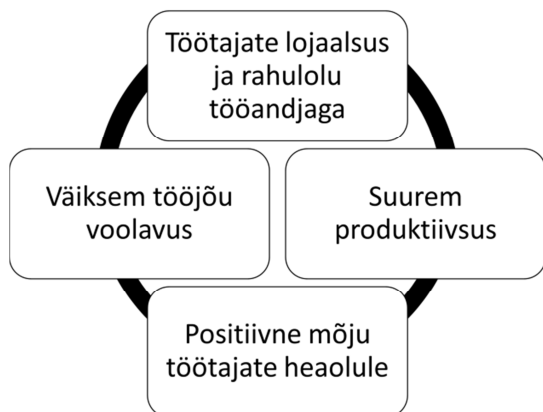
PwC uuringus seisneb, et väga paljud nende finantsasutustest kliendid tunnevad muret, et nende töötajad töötavad kodust. Kaugtöö tehes ei toimu töötajate vahel mitteametlikke ajurünnakuid, mille ajal tekivad uued ideed. Spontaansed diskussioonid võivad aset leida kohvinurgas või ühise lõuna ajal, kuid kaugtöö puhul toimuvad koosolekud reeglina varasemalt kokkulepitud teemal ja ajal. Ühe teise takistusena paindlikkuse rakendamisel ja pakkumisel on pankade arvates nendele kehtivad regulatsioonid ja seadusandlus. Paindlike töövormide kasutamine on tänapäeval keeruline just riskide valdkonnas, kus tänapäeval tehakse tavapärasest rohkem tööd, et vastata uutele kehtivatele Keskpanga regulatsioonidele ja nõudmistele. Suure probleemina peavad finantsasutused ka asjaolu, et paljud nendel töötavad juhid on vanema põlvkonna inimesed, kelle jaoks on alluvate kohalolek ja temaga otsene kontakt on olulised. Tihti jääb neile arusaamatuks, kuidas saab noore generatsiooni töötaja olla produktiivne tehes tööd kodus ja nad tihti märkavad, kes mis ajal tööle tuli ja töölt lahkus. Kahjuks on selline asjaolu seotud eelarvamuste ja usalduse puudumisega, kuid siiski tööandjad usuvad, et see on ainult kehtiva põlvkonna probleem ja tulevikus see kaob. Viimase takistusena peavad finantsasutused paindlike töövormide kasutuse võtmisega meeskonna koordineerimist. Kui töötajad teevad kaugtööd ja suhtlevad teiste meeskonna liikmetega telekommunikatsiooni seadmete abil, võib see raskendada nende tegevuste koordineerimist. See võib viia probleemini, kus teistel töötajatel ei ole õigel ajal ligipääsu kriitilistele dokumentidele ja informatsioonile, mis takistab neil edukalt täita oma ülesandeid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et panganduses paindlike töövormide rakendamine ja kasutamine on väga olulisel kohal, kuna pankade edulugude taga on just andekad töötajad, kelle eest käib pidev võitlus. Pangandussektori ettevõtted on võtnud ja võtmas kasutusele uusi töövorme, mis aitavad neil olla atraktiivsed tööandjad ja püsida konkurentsisis ning lisaks loovad täiendavad võimalused kulude vähendamiseks ja äriefektiivsuse tõstmiseks. Siiski uute töövormide rakendamisel seisavad organisatsioonid ka probleemide ees, mida tekitavad inimeste ja põlvkondade unikaalsed vajadused ning samuti kaugtöövormide eripärast tulenevad tegurid.

1.3 Aja- ja kohapaindlikkus ning varasemad uuringud

Tihti, kui räägitakse paindlikest töövormidest, esimesena mõeldakse töökorralduslikku paindlikkust tööaja ja -koha suhtes. Need kaks töövormi võivad eksisteerida eraldi, kuid nende mõju on efektiivsem, kui nad toimivad koos ja nii tänapäeval reeglina ka juhtub. Erandina võib välja tuua organisatsioonid, kus tööülesandeid on võimalik täita ainult tööruumides ja/või tööandja vara abil (näiteks tootmine) – sellistel juhtudel ajapaindlikkus võib eksisteerida kohapaindlikkusest eraldi, kuna viimase rakendamine on võimatu. Samuti on ka vastupidiseid juhtumeid, kus ajapaindlikkust on vähe seoses töötajate kohustusega olla kättesaadavad kindlatel kellaaegadel, kuid töö tegemise asukoht ei ole samas oluline.

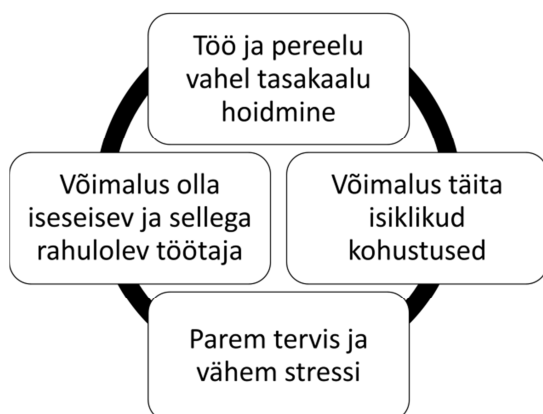
Aja- ja kohapaindlikkust on tihti uuritud ja seostatud instrumendiga, mis aitab hoida töö ja eraelu tasakaalu. Igal töötajal on omad pered ja kohustused väljaspool tööaega ning nendega mitte arvestamine on heade tööandjate puhul lubamatu. Isiklikel põhjustel töölt puudumise ära keelamine võib viia töötaja stressi ning see võib negatiivselt väljenduda organisatsiooni tulemuslikkuses. Siiski ajad on viinud globaalse töökultuuri edasi ja organisatsioonid on võtnud kasutusele aja- ja kohapaindlikkust, et näidata oma potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele, et nad neid usaldavad ja neist hoolivad ning väärtustavad nende pereelu. Kelliher ja Anderson (2009) on oma uuringuga tõestanud, et koos töö- ja eraelu tasakaalu aitamisega paindlik töötamine tõstab töötajate lojaalsust ning pühendumust. Aja- ja kohapaindlikkuse kasutamisest saadav organisatsiooniline kasu on mitmekesine. Shagvalieyva & Yazdanifard (2014) teiste uuringute analüüsile tuginedes on järeldanud, et kasutegureid on vähemalt neli (Joonis 3).



Joonis 3. Organisatsiooniline kasu, mis kaasneb aja- ja kohapaindlikkuse rakendamisega

Allikas: Shagvaliyeva, Yazdanifard (2014), autor koostatud

Paindlike töövormide kasutamisest saavad kasu ka töötajad (Joonis 4). Hofäcker ja König (2013) on uurinud Euroopa riikides kasutatavate paindlike töövormide mõju töö- ja eraelu konfliktile. Tuginedes uuringu tulemusele võib väita, et aja- ja kohapaindlikkus aitavad töötajatel hoida töö- ja eraelu tasakaalu ning samal ajal täita muud isiklikud kohustused. Sarnasele tulemusele on jõudnud ka Allen ja tema kaaslased (2013). Ühe teise kasu tuvastamiseks oli uuritud seost aja- ja kohapaindlikkuse ja töötajate tervise vahel ning jõutud järeldusele, et paindlikult töötamine tugevdab vaimset tervist ja vähendab stressi (Shagvalieyva & Yazdanifard, 2014).



Joonis 4. Kasu töötajale, mis kaasneb aja- ja kohapaindlikkuse kasutamisega

Allikas: Shagvaliyeva, Yazdanifard (2014), autori koostatud

Eestis on aja- ja kohapaindlikkust uurinud Eesti Statistikaamet ja Palgainfo Agentuur, kes on Eestis läbi viinud töötajate ja tööandjate seas vastavalt Tööelu-uuringu (2015) ning Palgauuringu (2013) ja kelle uuringud soovib käesoleva töö autor osaliselt korrata. Eesti Statistikaamet on uurinud töö autonoomsust, mis lisaks ajapaindlikkusele hõlmab ka funktsionaalset paindlikkust. Tööautonoomsust on uuringus defineeritud kui töötajate sõnavabadust, mis näitab töötajate võimalust mõjutada nende töökorraldust puudutavaid aspekte – valida ja muuta töö meetodeid, ülesannete tegemise järjekorda, tööpäeva algus- ja lõpuaega, puhkepauside tegemise aega jne. Uuringus selgus, et nende töötajate seas, kes oma töökorralduse üle piisavalt otsustada ei saa, on tööga rahulolu umbes kümnendiku madalam kui töötajate seas, kellel on suurem iseseisvus ja nad saavad oma töökorralduse üle ise otsustada. Kõige enam autonoomiat saavad juhid ja tippspetsialistid, nendest 78% saavad valida puhkepauside tegemise aega ja 54% tööpäeva algus- ja lõppaega. Juhtide ja tippspetsialistide osakaal, kes saavad oma töö algus- ja lõpuaega ise valida, on tõusnud 2009. aastaga võrreldes kolmandiku võrra. Üldiselt rääkides, 2009. uuringuga võrreldes töötajatele iseseisvuse ja otsustusõiguse andmine ei ole Eestis kuue aasta jooksul oluliselt muutunud. Viimane uuring on näidanud, et kõige vähem on töötajad rahul võimalusega valida oma töö algus- ja lõpuaega, kõike töötajaid arvesse võttes, saavad seda piisavalt valida ainult 35%, mis on veidi üle poole nendest, kes seda võimalust soovivad, mis tähendab, et umbes iga teine jääb sellest võimalusest teatud põhjusel ilma. Samas on töö algus- ja lõpuaja puhul enim paranenud hinnangud võrreldes 2009. aastaga, millal vaid 23% töötajaid leidis, et saavad piisavalt valida oma töö algus- ja lõpuaega. Puhkepauside ja tööülesannete tegemise aega saavad piisavalt määrata 69% ja kuus aastat tagasi 62%, ebapiisavalt 16% ja 17% vastavalt. Välja toomist väärrib veel, et aastal 2015 pidas töötaja soovidele vastavat töökorraldust oluliseks 81% tööandjatest ja töötajale sõnaõigust andmist 80%, kuue aastaga on need tulemused paranenud vaid paari protsendipunkti võrra.

Kaugtöö tegijaid, kes ei veeda kogu oma tööaega organisatsiooni tööruumides ning kes kasutavad professionaalsel eesmärgil harjumuspäraselt arvutit ja interneti, defineeritakse Tööelu-uuringus kui e-nomaate. Euroopa Töötingimuste uuringu (Eurofund, 2010) kohaselt, üle Euroopa on selliseid töötajaid umbes veerand, kuid nende osakaal erineb riigiti märkimisväärselt, alates 5% Albaanias kuni 45%-ni Soomes. Eestis läbiviidud Tööelu-uuringu kohaselt kasutas 2015. aastal kaugtööd 20% töötajatest. Kaugtööd tegevate inimeste osakaalu oli uuritud küsimusega „Kas oled viimase nelja nädala jooksul töötanud osaliselt või kogu tööaja jooksul väljaspool tööruume, näiteks kodus või raamatukogus?“. Aastal 2009 samale küsimusele oli jaatavalt vastanud samuti 20% töötajatest ja

seega kaugtöö kasutamine ei ole kuue aasta jooksul levinumaks muutunud. Suurim osa kaugtöö tegijatest töötab väljaspool tööruume alla veerandi oma tööajast (43% kaugtöö tegijatest), enamiku ja kogu tööaja jooksul 11% ja 13% töötajatest vastavalt. Uuringu kohaselt kaugtööd teevad rohkem mehed (24% töötajatest) kui naised (16%) ja inimesed vanuses 25–49 aastat (23%). Ametirollide lõikes kaugtöö tegijate osakaal on ka erinev – juhtide ja tippspetsialistide seas 38% ja seejärel spetsialistide ja ametnike seas 17%. Teenindus- ja müügitöötajate seas on osakaal kõige madalam – 8%. Sektoritest on kaugtööd teinud kõige enam info ja side valdkonna töötajaid – 47%. Kaugtöö rakendamine võib olla initsieeritud ka tööandja poolt ja pole kõik töötajad sellega rahul. Kaugtööd teinud töötajatest 86% ka tegelikult eelistaks osaliselt või kogu aja jooksul töötada väljaspool tavapärasest töökohta (aastal 2009. oli nende töötajate osakaal 79%) ehk vähenenud on nende töötajate osakaal kes teevad kaugtööd ainult organisatsiooni enda töökorraldusest tulenevalt. Kaugtööd soovivad teha ka need, kellel selline võimalus puudub. Kaugtööd eelistaks teha 34% töötajatest, kes ei ole viimase nelja nädala jooksul kaugtööd teinud. Aastal 2009 oli nende töötajate osakaal vaid 18% ehk osakaal peaaegu kahekordistus. Peamiseks põhjusteks toovad töötajad kaugtöö tegemise juures töö iseloomu (43%), millele järgneb elukorraldus (23%). Tööandjate seas põhjusteks, miks nad kaugtööd võimaldavad, on samuti toodud töö iseloomu (46%) ja et töö sobiks paremini töötaja elukorraldusega (23%). Kaugtöö võimalust pakub Eestis ainult 18% tööandjatest.

Üheks ajapaindlikkuse vormiks, mida Statistikaamet on Eestis uurinud, on osaajaga töötamine. Kuigi Euroopas antud töövorm on järjest enam levinud, siis Eestis veel mitte. Tööelu-uuringu kohaselt oli 2015. aastal alla 40 tunni nädalas hõivatud ainult 13% töötajatest. Kõige rohkem töötab osalise tööajaga naised vanuses 15–24 ja 50+, nende osakaal on 32% ja 28% vastavalt (meeste osakaal samas vanuses 8% ja 11%). Keskeatöötajate seas vanuses 25–49 osaajaga töötajate osakaal on 4% ja 14% meeste ja naiste seas vastavalt.

Palgainfo Agentuur, kelle peamiseks tegevusalaks on Eesti turu palgainfo kogumine ja selle pakkumine töötajale ja tööandjale, samuti uurib töökorraldust. Uuringute läbiviimiseks ja tulemuste saamiseks kasutatakse töötajate ja tööotsijate küsitlemist, kuid samas tehakse ettepanek uuringus osaleda ka tööandjatele. Töökorralduse poole pealt oli Palgainfo uuringus (2013) käsitletud selliseid töökorralduslike aspekte nagu töötajate iseseisvus töökorralduses, aja- ja kohapaindlikkuse kasutamine ning töötingimused. Tulemused on näidanud, et aastal 2013 oli oma töökorraldusega rahul alla poole Eesti töötajaid ehk 47%. Küsimusele „Kas sinu töökorraldus sobib hästi sinu

isikliku elu korraldusega?“ positiivselt vastas 58%, mis vihjab sellele, et töökorralduse isikliku eluga sobitamine ei ole töötajate sõnul nende ainus ootus töökorralduse loomisel. Tööandjad olid antud küsimusele vastates töötajatest rohkem optimistlikud, töökorralduses arvestab töötajate isikliku elu vajadustega 72% ettevõtetest. Paindlikkuse valdkonnas on tööandjate sõnul veel palju arenguruumi, ainult 7% vastanud organisatsioonidest oli väitnud, et nende organisatsioonis on alati parim võimalikust töökorraldusest. Töötajad ja tööotsijad usuvad, et juhid ei pea kelleaegadest kinnipidamist ja töötajate kohalolekut kontrollida, vaid pigem tuleb neil tegeleda tulemuste hindamisega (selle väitega nõustus 79% inimestest). Sellest ühe protsendipunkti võrra suurem osakaal ehk 80% inimestest nõustub, et nad on motiveeritumad ja efektiivsemad, kui nad saavad ise rohkem oma töökorralduse üle otsustada. Kaugtöö kasutamise uurimiseks oli töötajatelt küsitud, kas nad saavad ise otsustada oma töötamise asukoha ja liikumiste üle. Küsimusele vastas positiivselt ainult veerand töötajatest. Tööaega saavad korraldada ise 36% töötajaid, kelle tööajast kinnipidamist ei kontrollita.

Varasematele uuringutele tuginedes võib suhteliselt kindlalt järeldada, et töö sisust ja inimeste iseloomust sõltuvalt paindlike töövormide rakendamisega kaasneb väga mitmekesine kasu nii töötajale kui ka tööandjale. Siiski on ka neid tööandjaid, kelle seas paindliku töökorralduse pakkumine tekitab vastastikke tundeid. Mõned on arvamisel, et paindliku töökorralduse pakkumisega võivad kaasneda ka sellised negatiivsed tagajärjed nagu töötajate produktiivsuse langemine, meeskonna ühtsuse tunde ja juhtimiskontrolli kaotamine, mitteformaalsete koosolekute ja ajurünnakute puudumine, kulude suurenemine jm. Suur osa töötajaid arvab, et paindlike töövormide kasutamine takistab neil hoida piiri töö- ja eraelu vahel. Töötajale sobiliku töökorralduse loomisel võivad tekkida ka omad takistused ja paljud valdkonna uurinud autorid on seisukohal, et üheks peamiseks takistuseks on tööandja poolse usalduse puudumine, mis on üks olulisematest eeldustest paindlike töövormide rakendamisel ja sellest kasu saamisel. Hoolimata sellest, et paindlikul töötamisel on rida negatiivseid aspekte, ülekaalus on eelised ja nende tööandjate osakaal, kellel on sellesse usku ja kes peavad paindlikku töökorralduse loomist oluliseks. Eriti puudutab see panganduse sektorit, kus tehnoloogia abiga loodud ametikohad on oma sisu poolest keerukamad ja võimaldavad edukalt rakendada paindlikke töövorme ning sellega olla atraktiivne tööandja ning püsida konkurentsis.

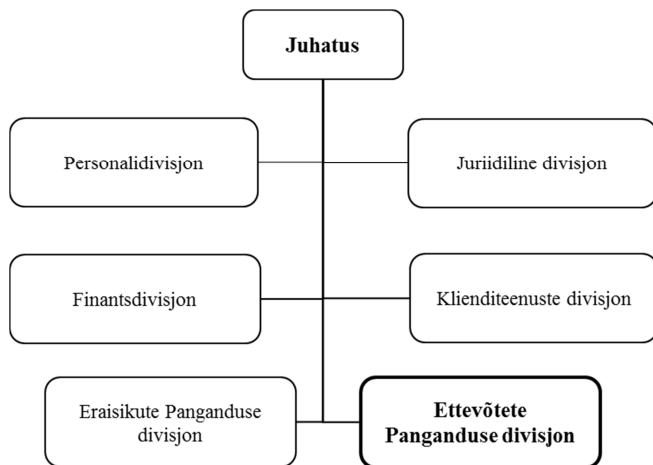
2. EMPIIRILINE OSA

2.1 Swedbank Eesti ja Swedbanki Ettevõtete panganduse lühituvustus

Swedbank on juhtiv pank paljude ettevõtete ja eraisikute jaoks, mis tegutseb neljal koduturul – Rootsis, Eestis, Lätis ja Leedus. Tegemist on universaalpangaga, kelle eesmärk on aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras. Swedbanki strateegia on olla kõigile kättesaadav ning pakkuda teenused ja tooted vastavalt klientide ootustele ja vajadustele. Kuigi Swedbank Eesti kuulub konsolideerimisgruppi ning on Swedbank AB ainuomandis, kohaliku äritegevust juhitakse kohalikul tasandil ja otsuseid tehakse klientidele võimalikult lähedal. Organisatsiooni põhiväärtusteks on lihtsus, avatus ja hoolivus, mida kannavad ka töötajad. Swedbank on tööandjaks ligikaudu 13 500 inimesele, kellest ~ 2600 on Swedbank Eesti töötajad.

Ettevõtete Pangandus on kohalik Eesti üksus, kuhu kuuluvad korporatiivpanganduse osakond, ettevõtete panganduse müügi ja turunduse osakond, äripanganduse osakond, finantseerimislahenduste müügi ja teeninduse osakond, arvelahenduste müügi ja teeninduse osakond ning projektifinantseerimise osakond. Ettevõtete Panganduse divisjonis teeb tööd orienteeruvalt 200 inimest, kelle seas on kliendi- ja tootehaldurid, spetsialistid, projekti- ja valdkonnajuhid, assistendid ja osakondade juhid. Ligikaudu 70% eelnevalt mainitud ametikohtadest nõuavad pidevat suhtlemist väliskliendiga ja ülejäänud ametirollid täidavad tugifunktsioone.

Swedbank Eesti lihtsustatud struktuur on lisatud joonisele number 5.



Joonis 5. Swedbank Eesti struktuur

Allikas: Swedbanki siseveeb, autori koostatud

Töötajana panustab Swedbank töötajate heaolusse ning soovib neile pakkuda rohkem, kui seadus ette näeb. Aastast 2017 kehtivad Swedbank Eestis uuendatud töökorralduse reeglid ja paindliku tööajakasutuse hea tava, mis võimaldavad senisest avaramaid viise töö korraldamiseks, mis omakorda aitab töötajatel hoida tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel. Uutes reeglites leiab põhimõtteid, mida peetakse võimalikuks kohaldada kõigile töötajatele. Peamised muudatused puudutavad eelkõige aja kasutamist, vähemal määral samuti kaugtöö rakendamist. Ajapaindlikkuse poole pealt on lubatud, et tavatöötajaga töötavad üksused korraldavad oma aega ise. Selle juures peab juht garanteerima, et üksus tagaks oluliste koostööpartnerite ja klientide kvaliteetse ning õigeaegse teeninduse. Samuti on lubatud töölt puududa isiklikel põhjustel ning see aeg arvestatakse töötaja hulka. Pikalevinud välislähetused kompenseeritakse vabaajaga mõistlikkuse printsiibist lähtudes. Kaugtöö puhul on Swedbankis kasutusel kaks mõistet – regulaarne kaugtöö (vähemalt üks päev nädalas), mis eeldab juhilt erinevate riskide analüüsi ja täiendavat kinnitust, ning ühekordne töötamine kaugtöö vormis (näiteks üksik päev kuus), mis toimub juhi ja töötaja omavahelise kokkuleppe alusel. Kuna ametikohti on pangas erinevaid ja nende töösisu nõuab erinevat töökorraldust, uuenenud töökorralduse reeglitest tulenevad võimalused on siiski soovituslikud ning neid kohaldatakse vastavalt tööiseloomele ja kokkuleppel otsese juhiga.

2.2 Uurimismeetod

Empiirilise uurimuse eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvantitatiivset lähenemist – küsitlust, mis oli koostatud teema valikust lähtuvalt. Küsimustiku koostamisel tugines autor peamiselt Eesti Statistikaameti Tööelu uuringus (2015) kasutatud küsimustele, millega uuriti aja- ja kohapaindlikkust ning sellega rahulolu Eestis (küsimused 11–15, 17–20 ja 25). Uurimistöö kordab osaliselt eelnevalt mainitud Statistikaameti tööelu-uuringut ning aitab koondada ettepanekud töö aja- ja kohapaindlikkuse reguleerimiseks ja nende võimalikuks rakendamiseks. Lisaks Statistikaameti uuringus esitatud küsimustele tugines autor ka Palgainfo Agentuuri palgauuringu (2013) uurimistöö küsimustikule (küsimused 9, 16, 21 ja 22), millega viimane oli uurinud seoseid Eestis kasutusel olevate paindlike töövormide ja töötajate töörahulolu vahel. Saadud tulemusi võrdleb autor eelnevalt mainitud Statistikaameti ja Palgainfo agentuuri uuringute tulemustega. Lõplik küsitlus on täiendatud lähtuvalt püstitatud uurimisprobleemist ja eesmärkidest. Swedbanki personaliosakonna soovitusel said üle vaadatud ja täiendatud üldandmeid puudutavad küsimused (ametiroolid, staaž, laste olemasolu). Et mõõta Swedbanki uuenenud töökorralduse reeglite rakendamise efekti, lisatud sai küsimus nr 10, mis uurib kui lihtne on töötajal võtta aega oma isiklike asjade ajamiseks. Töötajate ettepanekute saamiseks lisas autor küsimused 23 ja 24 ning töötajate kavatsust vahetada ametikohta paindumatu töökorralduse tõttu uurib autor küsimusega nr 26.

Enne uuringu tegemist kooskõlastas autor küsitluse läbiviimist ja küsitluse ülesehitust organisatsiooni sisese lõputöö juhendajaga, kes esindab Swedbanki personali osakonda. Valminud küsimustik oli lisaks juhendajale edastatud ülevaatamiseks ja täitmiseks kahele kolleegile, selle tulemusena korrigeeriti üksikute küsimuste sõnastust.

Küsitlus oli koostatud dokumendihaldusplatvormis MS SharePoint ja edastatud töötajatele vastamiseks lingina e-posti teel. Uuringus osalemine oli anonüümne ja vabatahtlik ning leidis aset ajavahemikus 24.11–04.12.2017. Viis päeva pärast küsitluse laiali saatmist saajatele oli saadetud korduv meeldetuletuskiri ja samuti räägitud valimisse sattunud töötajatega personaalselt, mis aitas tõsta vastamisaktiivsust ja saada piisav hulk vastuseid esindusliku valimi saamiseks.

Küsimustikus on 26 küsimust ja see koosneb neljast teemaplokist: üldandmed, ajapaindlikkus, kohapaindlikkus ning rahulolu töökorralduse ja tööga üldiselt (viimases ploki on ka küsimus

töötajate ettepanekute saamiseks). Üldandmeid puudutavaid küsimusi on 8 – tööstaaž organisatsioonis ja tänasel ametipositsioonis, ametinimetus, kas ametikoht nõuab kliendiga suhtlemist või mitte, sugu, vanus, laste olemasolu ning töölepingu vorm. Ajapaindlikkust puudutavaid küsimusi on 7. Kohapaindlikkust ja rahulolu uuritavad küsimusi on vastavalt 5 ja 6.

Põhiküsimused (teemaplokid ajapaindlikkus, kohapaindlikkus ja rahulolu) esitas autor väidetena ning vastusevariantideks 3-pallisel skaalal põhinevad vastusevariandid, kus "1" tähendas negatiivset väidet, „2“ neutraalset ja "3" positiivset väidet. Väidete erinevast sõnastusest sõltuvalt tähistasid numbrid erinevaid hinnanguid. Teises ja kolmandas teemaplokis oli esitatud küsimusi, kus nr 1 tähistas „Piisavalt“, nr 2 „Ebapiisavalt“ ja nr 3 „Üldse ei saa“. Teises peatükis oli lisaks esitatud küsimusi, kus nr 1 tähistas „Nõus“, nr 2 „Ei seda ega teist“ ja nr 3 „Ei ole nõus“. Rahulolu uuritavates küsimustes (teemaplokk neli) oli kasutatud vastusevariante „Rahul“, „Ei seda ega teist“, „Ei ole rahul“. Esialgsetes allikates (varasemates uuringutes) oli mõnedes küsimustes kasutatud hoopis 5-palli skaalal põhinevaid küsimusi, kuid autor andmete töötlemise seisukohalt leidis, et otstarbekas on skaalad ühtlustada ning kasutada ankeedis läbivalt 3-palli skaalat.

Üksikute küsimuste puhul oli kasutatud "jah-ei" vastusevariante. Küsimuste puhul, mis uurivad töötajate vajaduste põhjuseid, oli esitatud vastusevariantide valikuna enamlevinud ja ka Statistikaameti uuringus pakutud põhjused ning lisaks oli jäetud töötajatele võimalus kirjutada muu põhjus vabas vormis. Samuti ettepanekuid said töötajad kirjutada vabas vormis.

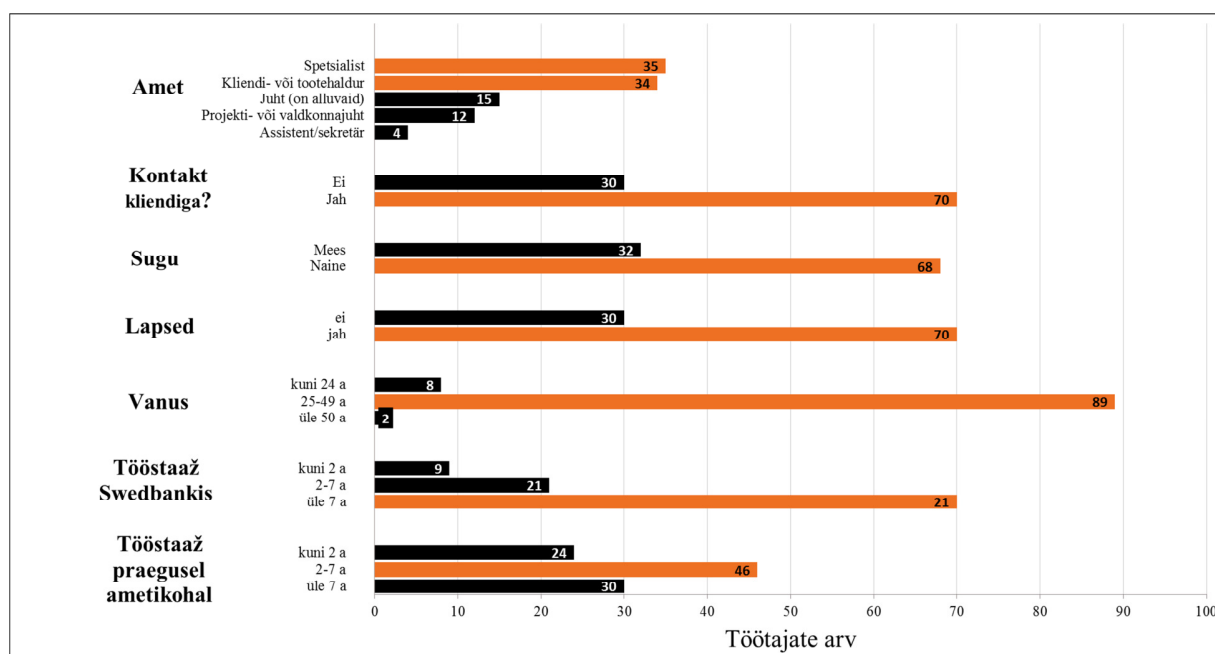
Küsimustiku koostamisel üritas autor kasutada samu vastusevariante mis varasemates uuringutes, et hiljem andmetöötluses oleksid arvutatavad keskmised varasemate uuringutega võrreldavad. Lõplik küsimustik ja võimalike vastusevariantide kinnitamine oli eelnevalt kokkulepitud Swedbanki personaliosakonnaga.

Tulemuste analüüsimiseks kasutati Microsoft Exel andmetöötlusprogrammi, mille abil teostati kvantitatiivsete andmete analüüsi erinevate ametigruppide lõikes. Erinevate tunnustega vastajate tulemuste näitamiseks kasutati segadustabeleid ja graafikuid. Eraldi võrdles autor tulemusi kahe ametigrupi lõikes (kliendiga suhtlemist nõudvate ametikohtade ja ülejäänud ametikohtade lõikes) ja tõi välja peamised põhjused paindlike töövormide kasutamise vajaduste osas ning samuti rahulolu nendega ja ettepanekuid.

2.3 Valimi kirjeldus ja iseloomustus

Küsimustik edastati täitmiseks Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajatele ja valimis oli 201 inimest, tagasi laekus 100 unikaalset vastust, mis teeb vastajate osakaaluks 49,8%. Küsitluse läbiviimise ajal selgus, et 28 töötajat viibis enamuse küsitluse läbiviimise ajast kontorist eemal (autor sai valimisse sattunud töötajatelt tagasi automaatkirja). Kui eemal viibinud töötajatega mitte arvestada, siis tuleb vastajate osakaaluks 58,4%. Üldiselt võib järeldada, et tulemused on andnud suhteliselt esindusliku pildi kogu Swedbanki Ettevõtete Panganduse personali vaadete kohta.

Mõlema ametigrupi vastanute osakaal (kliendiga suhtlemist nõudvad ametiroolid ja ülejäänud) on ligikaudu 50%, mis on autori arvates piisav, et neid kahte ametigrupi omavahel võrrelda ja püstitatud uurimisküsimusele vastata. Uuringus osalejate iseloomustus on lisatud joonisele nr 6.



Joonis 6. Uuringus osalejate üldiseloomustus

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Keskmine töötaja, kes Ettevõtete Panganduses töötab ning küsimustikule vastas, on lastega naine vanuses 25–49 aastat, kes on tänaseks pangas töötanud üle 7 aasta ja tänast tööd teinud viimased 2 aastat vähemalt. Väärrib mainimist ka asjaolu, et 70% ametikohtadest nõuavad pidevat suhtlemist kliendiga.

2.4 Uuringu tulemused

2.4.1 Ajapaindlikkus

Üks ajapaindlikkuse vorm, mida autor oma töös käsitleb, on osajaga töötamine. Sarnaselt varasemate Statistikaameti uuringu tulemustega selgus, et Swedbanki Ettevõtete Panganduses ei ole osalise tööajaga töötamine piisavalt populaarne. Kui Tööelu-uuringu kohaselt töötab alla 40 tunni nädalas Eestis 13% kõikidest töötajatest, siis Swedbanki Ettevõtete Panganduses ainult 3% ehk 100-st 3 inimest, kellest 2 on noored mehed vanuses 15–24 aastat. Siinkohal tuleb mainida, et üle Eesti eelistavad osajaga töötamist just noored inimesed, kuid eelkõige naised.

Teisi ajapaindlikkuse võimalusi kasutatakse pangas palju rohkem kui osajaga töötamist. Uuringus osalejate käest oli küsitud, millisel määral nad saavad määrata oma tööülesannete ja puhkepauside tegemise aega, korraldada oma tööaega üldiselt ning samuti määrata tööpäeva algus- ja lõpuaega. Tabelis nr 1 on välja toodud töötajate arvud ja sulgudes osakaalud ametikohtade lõikes, kus on ajapaindlikkuse võimalused piisavalt rakendatud (uuringus osalejad on andnud väidetele maksimaalse võimaliku hinnangu).

Tabel 1. Piisavalt ajapaindlikkust rakendavate töötajate arvud ja osakaalud ametikohtade lõikes

Ametinimetus	Saab ise määrata oma töö algus- ja lõpuaega	Saab määrata oma puhkepauside tegemise aega	Saab määrata oma tööülesannete tegemise aega ja järjestust	Saab korraldada oma tööaega
Juht (on alluvaid)	12 (80%)	14 (93%)	14 (93%)	13 (87%)
Kliendi- või tootehaldur	21 (62%)	29 (85%)	29 (85%)	28 (82%)
Praktikant/assistent	2 (50%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Projekti- või valdkonnajuht	11 (92%)	12 (100%)	11 (92%)	11 (92%)
Spetsialist	22 (63%)	31 (89%)	28 (80%)	27 (77%)
Kokku	68 (68%)	90 (90%)	85 (85%)	81 (81%)

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Sarnaselt Eesti keskmiste tulemustega, kõige vähem saavad töötajad mõjutada oma tööpäeva algus- ja lõpuaega – ainult 68 töötajat 100-st saavad seda teha piisavalt. Väärrib märkimist fakt, et nende vastanute seas ei peidu ainult kontoritöötajad, kelle ülesannete hulka ei kuulu kliendiga suhtlemine,

vaid ka eesliini töötajad – 68-st töötajast 46 töötab just nendel ametikohtadel, mis nõuavad kliendiga suhtlemist. Antud ametigrupis saab piisavalt määrata oma tööaega 66% töötajatest ja kliendiga mitte kokku puutuvate ametite hulgas on neid 73%. Kõige rohkem saavad määrata oma tööpäeva algus- ja lõpuaega projekti- ja valdkonnajuhid, kellest 92% (12-st 11 töötajat) saavad teha seda piisavalt. Alluvatega juhtide seas saavad algus- ja lõpuaega piisavalt määrata 2 töötajat 15-st ehk 80%. Tööelu-uuringu tulemuste kohaselt Eestist töötavate juhtide seas on see määr 54% ehk umbes iga teine juht ei saa teatud põhjustel oma tööpäeva algus- ja lõpuaega iseseisvalt ja piisavalt määrata.

Kõige rohkem panga töötajad saavad valida puhkepauside tegemise aega, ebapiisavalt või üldse ei saa seda teha iga kümnes töötaja. Nende töötajate seas on eelkõige need, kelle tegevus sõltub välisklientide aktiivsusest. Nendest 10 töötajatest, kellel tekib probleeme pauside tegemisel, 5 on kliendihaldurid ja 3 on neid toetavad ning kliendiga regulaarselt suhtlevad spetsialistid.

Kui võrrelda keskmist Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajat ja Eesti keskmist töötajat, siis tuleb tunnistada, et Swedbanki ajapaindlikkuse kasutamise võimalused tööiseloomu ja organisatsiooni tugeva panuse tõttu on tunduvalt suuremad. Kui näiteks tööpäeva algus- ja lõpuaega ning puhkepauside tegemise aega saavad Ettevõtete Panganduses määrata vastavalt 68% ja 90% töötajaid, siis Tööelu-uuringu kohaselt üle Eesti on need määrad 35% ja 69%.

Siiski töötab pangas ka neid, kelle jaoks tööpäeva algus- ja lõpuaja valimine ei ole olulised. Nende hulgas on ka neid, kes ajapaindlikkust saavad, kuid kasutavad seda vähe või ei kasuta üldse. Sarnaselt Statistikaameti uuringuga, ajapaindlikkuse rakendamist ja selle eelistamist oli mõõdetud kahe küsimusega – „Kas saad ise määrata töö algus- ja lõpuaega?“ ja „Kas eelistaksid ise valida töö algus- ja lõpuaega?“. Detailne ülevaade tulemustest lisatud tabelile nr 2.

Tabel 2. Ajapaindlikkuse rakendamine töötajate eelistuste lõikes

Ametinimetus	Soovib valida töö algus- ja lõpuaega	Ei soovi valida töö algus- ja lõpuaega	Kokku
Saab valida töö algus- ja lõpuaega, piisavalt	60 (69%)	8 (62%)	68 (68%)
Saab valida töö algus- ja lõpuaega, ebapiisavalt	19 (22%)	1 (8%)	20 (20%)
Üldse ei saa määrata töö algus- ja lõpuaega	8 (9%)	4 (31%)	12 (12%)
Kokku	87 (100%)	13 (100%)	100

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Nendest 68-st töötajatest, kellel on võimalus valida enda tööpäeva algus- ja lõpuaega, 8 inimest tegelikult ei näe selles vajadust. Samuti on ka neid, kes soovivad seda võimalust kasutada, kuid tööiseloomu ja muude põhjuste tõttu ei saa piisavalt või üldse ei saa – nii vastas 27 töötajat. Piisavalt saavad oma tööpäeva algus- ja lõpuaega määrata ainult 60 töötajat ehk 69% nendest, kes seda võimalust soovivad. Tööelu-uuringu kohaselt Eesti keskmine tulemus on madalam. Ainult 55% neist, kes eelistavad tööpäeva algus- ja lõpuaega valida, said seda 2015. aastal ka teha, 14% saavad seda teha ebapiisavalt ja 31% üldse ei saa.

Peamisteks põhjusteks, miks töötajad eelistavad määrata oma töö algus- ja lõpuaega, toovad Swedbanki töötajad eelkõige elukorraldust ja eluviisi (46%), millele järgnevad vanemlikud kohustused (39%). Õpingutega seos soovib tööaja kasutamise paindlikkust 5% vastanutest ja 1% ütles, et tööpäeva algus- ja lõpuaega valimine on neile oluline, et vältida tiptundidel liikumist töö ja kodu vahel.

2.4.2 Kohapaindlikkus

Väärrib kordamist see, et paindliku töökorralduse rakendamisel tekib sünergia, kui korraga kasutatakse erinevaid paindlikke töövorme. Ajapaindlikkuse rakendamine võib tuua suuremat kasu siis, kui töötajal on võimalus olla paindlik samuti oma töökoha osas – olla iseseisev oma liikumiste osas ja vajadusel teha tööd väljaspool tööandja kontoriruumi.

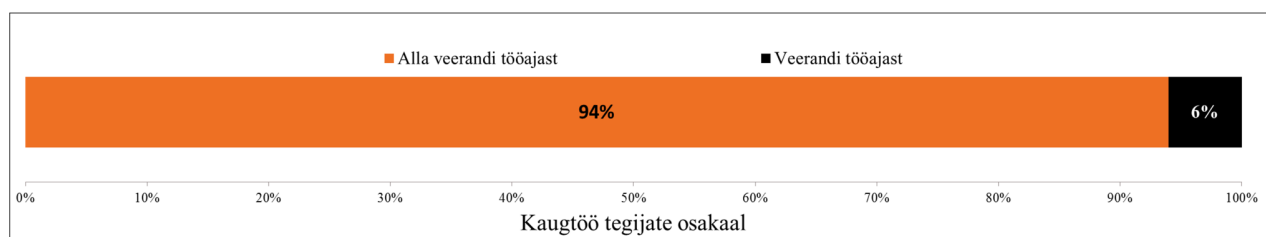
Kuigi kaugtöö ei ole Swedbanki Ettevõtete Panganduses sama populaarne kui tööaja kasutamise vabadus, teatud kohapaindlikkust siiski saavad enamik töötajaid. Kõikidest vastanutest 60 inimest arvavad, et saavad otsustada oma asukoha ja liikumiste üle piisavalt. Palgainfo agentuuri uuringus (2013) oli sama küsimusele jaatavalt vastanud ainult 25% vastanutest, mis tähendab, et Eestis saab keskmiselt oma tööasukoha ja liikumiste üle otsustada vaid iga neljas töötaja ja Swedbanki Ettevõtete Panganduses iga teine vähemalt. Kaugtööd tegevate inimeste osakaalu uuris autor sarnaselt Tööelu-uuringus esitatud küsimusega „Kas oled viimase nelja nädala jooksul töötanud osaliselt või kogu tööaja jooksul väljaspool tööruume, näiteks kodus või raamatukogus?“ (detailsed tulemused tabelis 3).

Tabel 3. Kaugtööd tegevate inimeste arvud ja osakaalud ametikohtade lõikes, kes viimase nelja nädala jooksul vähemalt ühe korra töötasid väljaspool tööruume

Ametinimetus	Viimase nelja nädala jooksul on töötanud väljaspool tööruume	Viimase nelja nädala jooksul ei ole töötanud väljaspool tööruume	Kokku
Juht (on alluvaid)	7 (47%)	8 (53%)	15 (100%)
Kliendi- või tootehaldur	6 (18%)	28 (82%)	34 (100%)
Praktikant/assistent	0 (0%)	4 (100%)	4 (100%)
Projekti- või valdkonnajuht	9 (75%)	3 (25%)	12 (100%)
Spetsialist	9 (26%)	26 (74%)	35 (100%)
Kokku	31 (31%)	69 (69%)	100 (100%)

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Tööelu-uuringu kohaselt Eestis teeb kaugtööd iga viies töötaja ehk 20% (2009 ja 2015 uuringud). Euroopa Töötingimuste uuringu (2010) tulemustest selgus, et Euroopa riigiti erineb osakaal märkimisväärselt, Eesti põhjanaabril ehk Soomes on see näiteks 45%. Swedbankis läbi viidud uuringu tulemus jääb nende kahe eelnevalt mainitud tulemuse vahele – 31% vastanutest on väitnud, et nad on viimase nelja nädala jooksul töötanud väljaspool kontoriruumi. Siiski tehakse Swedbankis kaugtööd pigem lühiajaliselt, reeglina alla veerandi tööajast (Joonis 7). Statistikaameti uuringu tulemuste kohaselt ka üle Eesti eelistatakse pigem lühemat aega kestvad kaugtööd, kuid siiski on ka neid, kes teevad kaugtööd kogu töötaja jooksul – 13% kaugtöö tegijatest Eestis.



Joonis 7. Kaugtöö tegijate osakaal kaugtöö tegemise aja lõikes

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Kuigi alguses võib tunduda, et kaugtöö ja kohapaindlikkus on aktuaalsed ainult nende ametikohtade puhul, kus töötaja klientideks on ainult kolleegid ning ta ei sõltu väliskliendi aktiivsusest, siis uuringu tulemused ütlevad teist – kohapaindlikkus on rakendatud kõikidel ametipositsioonidel. Kohapaindlikkuse rakendamine ametikohtadel, mis nõuavad kliendiga suhtlemist, ainult kinnitavad

seda, et pangandus on liikunud digitaalsetesse kanalitesse, kus klient ei pea enam panga klienditeenindajatega kontakteerumisel ilmtingimata kohale tulema ning saab vajaliku informatsiooni või teenuse ka muude kanalite kaudu, kasutades selleks oma telefoni või arvuti. See jätab võimaluse ka kliendihalduritele ja muudel kliendiga suhtlemist nõudvatele ametikohtadele olla paindlik oma töökoha kasutamise osas ning vajadusel töötada distantsil. Vastanute seas kaugtöö võimalust on viimase 4 nädala jooksul kasutanud suhteliselt võrdselt mõlema ametigrupi esindajad – 14 kliendiga seotud ja 15 mitte seotud töötajat. Siinjuures tuleb mainida, et kuigi kaugtööd teeb pangas pigem vähemus, kaugtöö tegemise võimalust soovivad siiski väga paljud – antud väidet kinnitavad tabelis nr 5 välja toodud uuringu tulemused.

Tabel 4. Kaugtöö rakendamine ja eelistamine (töötajate arvud)

	Eelistab töötada ainult väljaspool kontoriruumide	Eelistab töötada osaliselt väljaspool kontoriruumide	Eelistab töötada ainult kontoriruumides	Kokku
Viimase nelja nädala jooksul on teinud kaugtööd	1	30	–	31
Viimase nelja nädala jooksul ei ole kaugtööd teinud	–	62	7	69

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

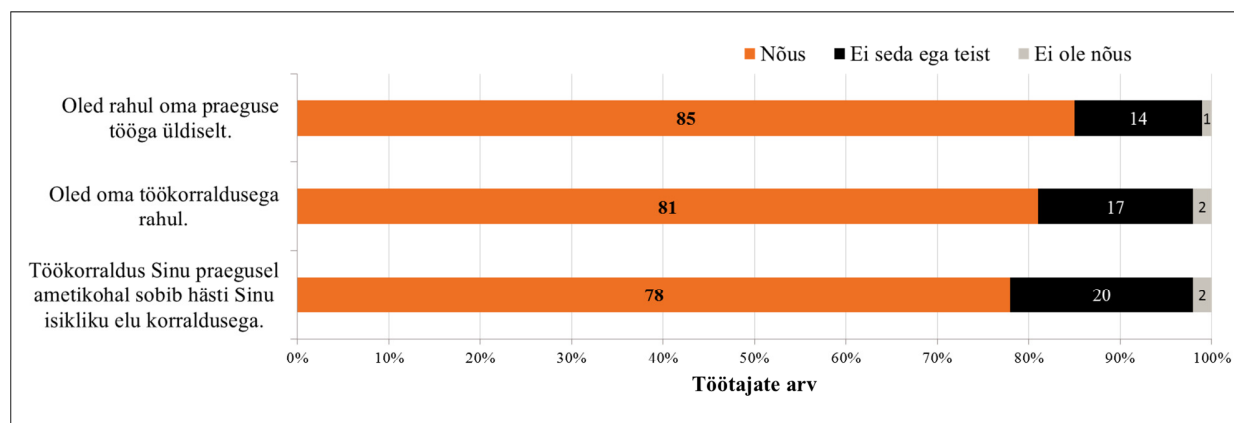
Kaugtööd soovib teha 93% Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajaid, kellest 1% soovib seda regulaarselt ning ülejäänud 92% soovivad töötada väljaspool tavapäraseid tööruume ainult osa oma tööajast. Töötajate kommentaaridest tuli välja, et kohapaindlikkust soovitakse eelkõige teatud päevadel, kus võib tekkida vajadus olla päeva jooksul väljaspool kontoriruumide ning teha tööd distantsil. Mõned spetsialistid ja haldurid, kes moodustavad 7% vastanutest, eelistavad töötamist ainult kontoriruumides. Kuigi nende osakaal on madal, siiski kinnitab see varem öeldud arvamust, et kohapaindlikkus ei sobi kõigile ja mõned, eelkõige kliendiga suhtlevad töötajad, võivad olla rahul ka ühes kohas töötamisega. Seda kinnitab ka see fakt, et nendest 7-st töötajast kõik on öelnud, et nad on oma tööga rahul. Siiski, on suur hulk neid, kes kaugtöö võimalust soovivad, kuid teatud põhjusel ei saa – nii on vastanud 62 inimest, kellest oma tööga rahul ainult 80%. Tulemustest selgus, et ülejäänud 20% on selle ametigrupi töötajad, kus vastaspooleks on välisklient – kliendihaldurid, spetsialistid ja assistendid. Nendel ametitel võib kohapaindlikkuse rakendamine olla raskendatud

just tööiseloomu tõttu, mis võib negatiivselt mõjutada töötajate heaolu.

Tööelu-uuringu autorid leidsid, et Eestis ametirollide lõikes kaugtöö tegijate osakaal on erinev – juhtide ja tippspetsialistide seas 38%, spetsialistide seas 17% ning teenindustöötajate seas 8%. Swedbanki Ettevõtete Panganduses teeb kaugtööd 60% juhtidest ja projekti- ning valdkonnajuhtidest, muud ametikohad ainult 20%, mis on siiski kõrgem kui Eesti keskmine. Peamised põhjused, miks töötajad soovivad kaugtöö võimalust on eelkõige vanemlikud kohustused (27 inimest) ja elukorraldus (24 inimest). Kolm inimest on vaba kommentaarina lisanud, et põhjuseks on vajadus vaikuse ja rahu järgi töö tegemisel. Statistikaameti uuringu kohaselt Eestis tuuakse põhjusteks kaugtöö tegemise juures eelkõige töö iseloomu (43%) ja elukorraldust (23%).

2.4.3 Aja- ja kohapaindlikkuse rakendamise mõju töötajate rahulolule

Töötajate rahulolu aspektist vaadates võib julgelt väita, et enamus Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajaid on oma tööga rahul, mida lisaks tulemustele (Joonis 8) kinnitab ka silmapaistev keskmine tööstaaži pikkus organisatsioonis. Personaliosakonna info kohaselt keskmine staaž Swedbankis on 7 aastat spetsialistidel ja 11 aastat juhtidel.

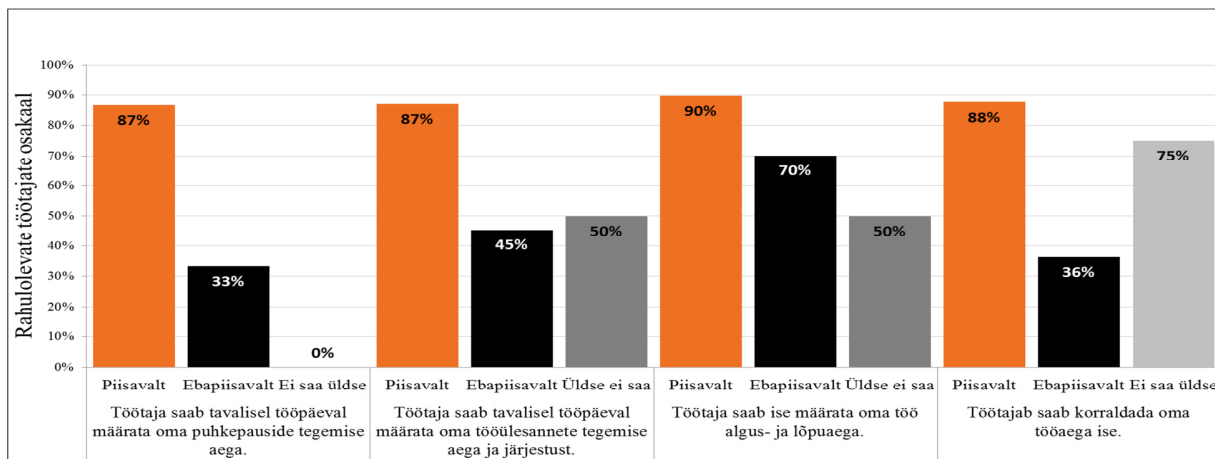


Joonis 8. Töötajate rahulolu töö ja töökorraldusega

Alikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Oluline on lisada, et Swedbanki Ettevõtete Panganduse töötajate seas on märgata tugevat seost töökorralduse ja tööga rahulolu vahel üldiselt. Uuringu tulemustele tuginedes võib väita, et selliseid töötajaid, kes oleks tööga rahul, kuid töökorraldusega mitte (ning vastupidi), ei eksisteeri. Paindlik

töökorraldus mõjub töötaja rahulolule positiivselt ja eriti tugevat seost on märgata töötajate tööga rahulolu ja ajapaindlikkuse rakendamise vahel (joonis 9).



Joonis 9. Rahulolevate töötajate osakaal ajapaindlikkuse kasutamisest lähtuvalt

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Joonis 9 näitab töötajate osakaalu, kes on jaatavalt vastanud küsimusele „Kas oled oma tööga rahul?“. Sarnaselt varasemate uuringutega võib tulemustest järeldada, et need, kes saavad ise otsustada oma töötaja kasutamise üle, on reeglina rahulolevamad. Tööelu-uuringu kohaselt Eestis töötavate inimeste rahulolu on keskmiselt umbes kümnendiku võrra kõrgem nendel, kes saavad oma töötaja kasutamise üle iseseisvalt otsustada. Swedbankis on ajapaindlikkust rakendavate töötajate rahulolu on keskmiselt kolmandiku võrra kõrgem. Nendest 12-st töötajatest, kes oma tööpäeva algus- ja lõpuaega ei saa üldse mõjutada, ainult 6 inimest ehk pooled on oma tööga rahul. Kõik need inimesed töötavad halduri, spetsialisti või assistendi ametikohal, kes regulaarselt suhtlevad välisklientidega.

Et tulemusi koondada ja analüüsida seost paindlike töövormide rakendamise ja töötajate rahulolu vahel, jagas autor vastajad kahte gruppi. Ühes grupis olid need, kes saavad vähest ajapaindlikkust, ja teises vähest kohapaindlikkust. Vähest ajapaindlikkust saavad töötajad autor eristas küsimustega „Kas saad ise määrata oma töö algus- ja lõpuaega?“, millele töötajad vastasid eitavalt ning samuti küsimusega „Kas eelistaksid ise määrata oma töö algus- ja lõpuaega?“, millele oli vastatud jaatavalt. Selgus, et selle grupi vastanute seas rahulolevate töötajate osakaal on kõige madalam – ainult 63% töötajaid väitsid, et nad on oma tööga rahul (Joonis 14). Vähest kohapaindlikkust saavad töötajad on

oma tööga rohkem rahul (79% vastanutest) – selle grupi valis autor töötajad, kes kaugtöö võimalust soovivad, kuid teatud põhjustel seda ei saa (uuritud küsimusega „Kas oled viimase nelja nädala jooksul töötanud väljaspool tööruume?“, millele oli vastatud eitavalt ning samuti küsimusega, mis puudutab töötajate kaugtöö võimaluse eelistamist, millele oli vastatud jaatavalt). Kokkuvõtte tulemustest lisatud tabelile nr 5.

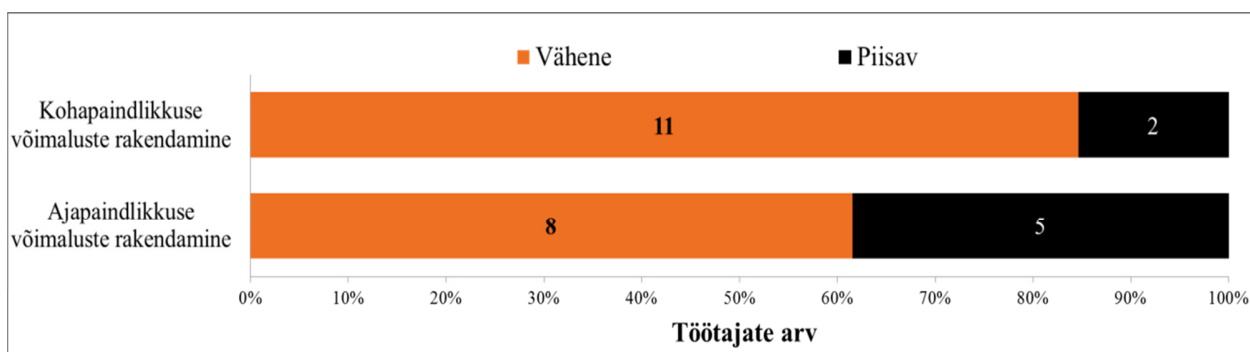
Tabel 5. Aja- ja kohapaindlikkust rakendavate töötajate rahulolu tööga üldiselt

	Ajapaindlikkuse rakendamine		Kohapaindlikkuse rakendamine	
	piisav	vähene	piisav	vähene
Töötajate rahulolu tööga	93%	63%	94%	79%

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Võib järeldada, et vähene ajapaindlikkus ja töötaja kasutamise vabaduse mitte lubamine võib negatiivselt mõjuda töötajate rahulolule, kuna antud grupi rahulolevate töötajate osakaal on ainult 63%, mis on umbes kolmandiku võrra madalam, kui nende töötajate rahulolu, kes rakendavad ajapaindlikkust piisavalt. Kohapaindlikkuse puhul nii tugevat seost ei ole, kuid siiski vähest kohapaindlikkust rakendavate töötajate rahulolu on madalam – ainult 79% töötajatest on tööga rahul ehk iga viies töötaja on rahulolematu. Saavutatud tulemused toetavad varasemate uuringute seisukohta, et suurem paindlikkus tõstab töötajate rahulolu.

Lõpetuseks on oluline lisada, et vähene paindlikkus koos madala töötajate rahuloluga võivad lisaks suurendada tööjõuvoolavust. Tulemustest selgus, et tööd on valmis aasta jooksul vahetama 13% töötajatest, kes on jaatavalt vastanud küsimusele „Kas on tõenäoline, et lähima aasta jooksul vahetad oma ametikohta teise koha vastu ja seda eelkõige paindumatu töökorralduse tõttu?“. Järgneval joonisel (Joonis 10) analüüsib autor ametikoha vahetamise peale mõtleivate töötajate profiilid ja vaatleb neid paindlike töövormide rakendamisest lähtuvalt, kasutades selleks varem defineeritud grupe – töötajad, kes rakendavad paindlike töövorme piisavalt ja need, kes saavad seda vähe ehk eelistavad paindlikkust rakendada, kuid teatud põhjustel ei saa.



Joonis 10. Lähima aasta jooksul ametikoha vahetamise peale mõtlevad töötajad paindlike töövormide rakendamisest lähtuvalt

Allikas: autori koostatud, uuringu tulemuste alusel

Joonisel välja toodud tulemused kinnitavad, et lisaks negatiivsele mõjule töötajate rahulolule võib vähene paindlikkuse rakendamine tekitada töötajates soovi vahetada ametikohta ja sellega tekitada organisatsioonis töötajate voolavust.

2.4.4 Järeldused ja ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks

Uuringust selgus, et üle 60% töötajatest näeb võimalusi nende töökorralduse paindlikumaks muutmiseks. Kokku oli töötajate poolt jäetud 29 unikaalset ettepanekut ja arvamust töökorraldusega seoses.

Rohkem kui pooled on maininud kaugtöö vormi ja selle kasutamise takistusi. Arvatakse, et suureks probleemiks on teatud programmidesse ja andmebaasidesse ligipääsu puudumine väljaspool töökohta – seda peetakse peamiseks takistuseks kohapaindlikkuse rakendamisel. Üks töötaja arvas, et organisatsioonis kasutatav Lync suhtlusprogramm, mille abil käib kommunikatsioon töötajate vahel, võiks olla paigaldatud ka töötelefonil, mis aitaks töötajatel olla rohkem mobiilsed. On ka neid, kes tahaksid töötada kontoriruumides ainult osa oma tööajast ja ülejäänud aega näiteks kodus või maakodus. Mitu inimest on avaldanud arvamust, et tunnevad puudust rahus ja vaikuses töötamisest. Samuti tuuakse paindlikkuse rakendamisel takistuseks suurenenud töökoormust, mille tõttu töötajatel on raske tööülesannete ja pauside tegemise aeg planeerida, rääkimata tööpäeva algus- ja lõpuajast. Oli toodud välja ka pangahoonete lahtiolekuaegu, mis piirab töötajatel soovitud kellaaegadel tööd teha. Oli ka neid, kes avaldasid soovi töötada lühendatud töönalalaga, mis on samuti üks ajapaindlikkuse vorme – neli päeva nädalas ja 10 tundi päevas, mis annaks võimaluse

reede vabaks jätta. Läbivalt on näha kommentaare, kus töötajad hindavad tööandja suhtumist, kus kõige olulisem on töö tulemus ja selle saavutamisel ei peaks mõõtma kontoris oldud tunde.

Autor on teinud töötajate vabade vastuste sisu analüüsi ja jaotanud saadud vastused kategooriatesse (sulgudes kategooriasse sattunud töötajate arv) – ligipääs programmidesse väljaspool töövõrku (8), lühiajalise kaugtöö võimaldamine vastavalt vajadusele (8), töökoormuse ülevaatamine ja ajapaindlikkuse võimaldamine (3). Üks töötaja tegi ettepaneku võtta kasutusele koosolekute vaba päeva (kord kuus kokkulepitud kuupäeval), mis jätkaks töötajatele suuremad paindlikkuse võimalused. Lisaks oli tehtud ettepanek rakendada kokkuleppel juhiga lühendatud tööädala, mis on üks ajapaindlikkuse võimalusi (näiteks 4 päeva nädalas ja 10 tundi päevas töötamine). Kaks töötajat on arvanud, et panga juhtkonnal tuleb rohkem tegeleda töötajate informeerimisega ja julgustada töötajaid erinevaid paindlikkuse võimalusi rohkem kasutama. Antud ettepaneku rakendamist toetab ka asjaolu, et ainult 55% uuringus osalenud töötajatest on väitnud, et tööpäeva kestel neil on lihtne võtta aega oma isiklike asjade ajamiseks (kuigi Swedbanki uuenenud töökorraldused reeglid seda võimaldavad).

Lisaks töötajate vabade kommentaaridele, autor on võtnud ettepanekute koondamiseks ka varasemas uuringus välja toodud võimalusi (Gratton 2012), mida Swedbankis pole rakendatud või rakendatud vähemal määral. Autori arvates mõttekohad ja ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks on: pangaprogrammide arendamine ja nende kasutamine väljaspool töövõrku, lühiajalise kaugtöö võimaldamine, tööpäeva algus- ja lõpuaja valimine kliendiga suhtlemist nõudvatel ametipositsioonidel, koosolekutes vaba päeva rakendamine, lühendatud tööädala rakendamine, uute tehnoloogiate kasutusele võtmine paindlike töövormide valdkonnas. Detailne ülevaade ettepanekutest on lisatud lõputöö kokkuvõttesse.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli uurida aja- ja kohapaindlikkuse rakendamise võimalusi ja kasu Swedbanki Ettevõtete Panganduses erinevate ametikohtade lõikes, mis on jaotatud kahte gruppi – kliendiga suhtlemist nõudvad ametikohad, kelleks on peamiselt kliendihaldurid ja neid abistavad spetsialistid, ja ülejäänud töötajad, eelkõige meeskodade juhid ja projekti- ning valdkonnajuhid. Ühe eesmärgina soovis autor uurida kas paindlike töövormide rakendamisel on seost töötajate rahuloluga. Töö ülesandeks oli samuti koondada töötajate ettepanekud ja organisatsiooni võimalused töökorralduse paindlikumaks muutmiseks.

Kuigi iga töötaja vajadused ja arusaam töökorralduse paindlikkusest on erinevad, siiski võib küsitluse vastuseid kokku võttes ja neid varasemate uuringute tulemustega kõrvutades järeldada, et paindlike töövormide rakendamine on tänapäeval levinud ja selle järgi on töötajate seas suur nõudlus. Paindlike töövormide rakendamises näevad organisatsioonid ridu kasutegureid ning loovad uusi võimalusi, mis aitavad neil oma töötajaid hoida ja keskenduda heade äritulemuste saavutamisel. Siinkohal on oluline teadvustada, et organisatsiooniline kasu aja- ja kohapaindlikkuse rakendamisel võib olla mitmekesine ning võib koosneda vähemalt neljast tegurist – töötajate lojaalsus ja rahulolu tööandjaga, suurem produktiivsus, positiivne mõju töötajate heaolule ning väiksem tööjõu voolavus. (Shagvalieyva & Yazdanifard, 2014)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Swedbanki Ettevõtete Panganduses ajapaindlikkuse erinevate vormide kasutamine on levinud. Organisatsioonis on rohkem neid, kes saavad olla iseseisvad oma töögraafiku ja -aja kasutamise planeerimisel. Selle juures on oluline lisada, et autori uuringu tulemused on kinnitanud varasemaid uurimistööde tulemusi ning teooriaid, mille järgi usutakse, et rohkem tööaja kasutamise vabadust saavad töötajad on rahulolevamad (Statistikaamet, 2015; Rebane jt 2017, Golden jt, 2013). Swedbankis rahulolu määr on keskmiselt kolmandiku võrra kõrgem just nende seas, kes seda võimalust saavad. Üle Eesti oli nende rahulolu määr kõrgem vaid kümnendiku võrra (Statistikaamet). Tulemustest selgus, et kliendiga suhtlevate töötajate vabadus tööaja kasutamise osas on madalam, kui nendel, kes kliendiga kokku ei puutu. Samuti on märgata

kõrgemat paindlikkuse rakendamise määra just kõrgematel ametipositsioonidel, eelkõige juhtide seas.

Kohapaindlikkust kasutatakse Swedbanki Ettevõtete Panganduses vähem, kui ajapaindlikkust, kuid siiski rohkem kui üle Eesti ettevõtete keskmiselt. Uuringus jõuti järeldusele, et ka kaugtöö võimaldamine mõjutab positiivselt töötajate rahulolu – kaugtöö tegijate rahulolu tööga on umbes kaheksandiku võrra kõrgem, kui neil, kes seda võimalust ei saa (kuid eelistavad). Kaugtöö tegijate hulgas on suhteliselt võrdselt esindatud kõik ametipositsioonid, mis on hea märk sellest, et paindlikkuse võimalused saavad kõik, küll aga erineval määral.

Igal organisatsioonil on alati ruumi arenguks, seal hulgas paindlike töövormide vallas. Nii ka uuringus osalenud organisatsioonil. Swedbanki Ettevõtete Panganduses soovib autor üle vaadata eelkõige kliendihaldurite ja spetsialistide töökorraldust. Analüüsi käigus selgus, et antud ametigrupi jaoks on oluline, et neil oleks rohkem vabadust tööaja planeerimisel ehk puudust tuntakse ajapaindlikkusest. Kui vaadata teist ametigruppi, kuhu kuuluvad juhid ja need töötajad, kes kliendiga kokku ei puutu, siis nende jaoks on oluline kaugtöö võimaldamine, kuna ajapaindlikkus on neil suhteliselt kõrgemal tasemel.

Umbes 2/3 Swedbanki Ettevõtete Panganduse divisjoni töötajatest siiski arvab, et nende töökorraldust on võimalik paindlikumaks muuta. Lisaks töötajate vabade kommentaaridele ning nendest tekkinud kategooriatele, autor on võtnud ettepanekute tegemise aluseks ka teistes suurtes pankades kasutusel olevaid võimalusi (Gratton, 2012). Analüüsi tulemusena autor on koostanud 7 ettepanekut, mis võivad aidata organisatsioonil saavutada suuremat paindlikkust töökorralduse rakendamisel ja sellega tõsta töötajate rahulolu.

1. Laiemate programmiõiguste kasutusele võtmine ning tehnoloogiate arendamine, mis võimaldaks töötajatel olla paindlikud oma töökoha osas. Programmide kasutusele võtmine töötelefonides.
2. Ametikohtadel, kus tööiseloomu tõttu ei pea ilmtingimata viibima kontoriruumides (eelkõige kliendihaldurid), lubada juhiga kokkuleppel 1 päev nädalas teha kaugtööd.
3. Kliendiga pidevat suhtlemist nõudvatel ametikohtadel üle vaadata tööjaotus ja töökoormus ning võimalusel võtta kasutusele töögraafikud, mille järgi töötajatel tekiks

võimalus töötada nihkunud töötundidel ja iseseisvalt valida tööpäeva algus- ja lõpuaega.

4. Juhiga kokkuleppel lühendatud tööädala võimaldamine, mis lubab töötajal töötada neli päeva nädalas, kuid ühes päevas tavalisest pikemat aega ehk 10 tundi päevas.
5. Võtta kasutusele koosolekute vaba päev, mis oleks iga kuu kindlal kuupäeval. Antud lahendus annaks töötajatele (eelkõige projekti- ning valdkonnajuhtidele) sellel päeval rohkem paindlikkust oma tööaja- ja koha suhtes.
6. Suurendada fookust juhtide koolitamisele paindlike töövormide vallas. Paindliku töökorralduse põhimõtete töötajatele tutvustamine ja nende kasutamise kasuteguritest rääkimine (eelkõige juhtidele) eesmärgiga suurendada paindlike töövormide rakendamist.
7. Pikemas perspektiivis uute tehnoloogiate kasutusele võtmine, mis võimaldavad juhtkonnal jälgida paindlike töövormide kasutamist ja selle abiga saavutatavat kasu.

Tööiseloomu tõttu ei ole Swedbanki Ettevõtete Panganduses paindlikud töövormid kõikidel ametipositsioonidel võrdselt rakendatavad. Seetõttu tuleb autori arvates lisaks ühtsetele töökorralduse põhimõtetele, mis kehtivad kõikidele panga töötajatele, rakendada erinevate ametigruppide jaoks paindlike töövormide erivõimalusi.

SUMMARY

THE POSSIBILITIES AND BENEFITS OF THE IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS BASED ON THE EXAMPLE OF THE CORPORATE BANKING OF SWEDBANK AS

Aleksandr Nikulin

The objective of the Bachelor thesis is to find out the possibilities and the benefits of the implementation of flexible working arrangements in Corporate Banking of Swedbank AS. Separate goal is to figure out how employees of the organization are satisfied with the existing Flexible Working Arrangements and how these impact their satisfaction with the job. In order to explore research topic author raised three questions to be answered:

1. What possibilities of Workplace and Working Time Flexibility are implemented in Swedbank Corporate Banking, how do these impact the satisfaction of employees and what is the difference between job positions.
2. How different are the possibilities of Workplace and Working Time Flexibility between two groups of employees – job roles which require regular communication with the client and job roles which do not require?
3. What are the suggestions of Swedbank employees in terms of Workplace and Working Time Flexibility and what are the options for organization for making work more flexible?

In order to answer research questions author conducted a study using quantitative approach – questionnaire – as data gathering method. The sample of the study is 201 employees of Swedbank Corporate Banking, out of them 100 responded to the survey, which makes response ratio 49.8%. The questionnaire consists of 26 questions – out of them 25 are multiple choice questions and 1 comment box question in order to collect proposals.

The thesis is divided into two parts. Theoretical part covers the nature and theories of the Flexible Working Arrangements. In this part author also focuses on the previous researches and gives an overview of two studies conducted in Estonia, first was conducted by Statistics Estonia in 2015 and second by Salary information Agency in 2013. In second part, author gives an overview of Swedbank Estonia and Swedbank Corporate Banking and describes the sample of survey and also methodology. In the same part author gives an overview of the results and makes main proposals in order to make work in Swedbank Corporate Banking more flexible.

The results of the research show that in Swedbank Corporate Banking many possibilities of Workplace and Working Time Flexibility have been applied, but the usage ratios between job roles are different. There is also a positive link between usage of Flexible Working Arrangements and the satisfaction of employees. Similar with previous studies results show that employees who want and able to use opportunities of Workplace and Working Time Flexibility are more satisfied with their job than those, who do not have such possibilities having less flexibility in their work. Also there is a risk that inflexible working conditions in terms of time and place of work may negatively impact and increase employees' turnover.

The lowest satisfaction with the organization of the work and the proposals mainly come from those employees of Swedbank Corporate Banking whose positions require regular communication with customers – customer managers and their assistants. Based on the comments of employees these are main suggestions for making work organization more flexible: usage of the banking programs outside the office, possibility to work some days a month or week outside the office, flexible choice of the beginning and the end time of working day, implementation of the meeting-free days, implementation of the 4-day work week, development of the new technologies in the field of Flexible Working Arrangements.

KIRJANDUS

Allen T. D., Johnson R.C., Kiburz K. M. & Shockley K.M. (2013). *Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility.* – *Personnel Psychology*, 2013, 66, 345-76.

Anderson, A. J., Kaplan, S. A. & Vega, R. P. (2015). *The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?.* – *European Journal of Work and Organization Psychology. United States of America: Routledge. Taylor & Francis Group.*

CISCO (2011). *CISCO Connected World Technology Report.*
Kättesaadav: <https://www.gov.pl/documents/31305/0/CCWTR-Chapter1-Report.pdf/f17ecf59-c437-c1f6-deea-568e33f1d65c> , 25. oktoober 2017

Eurofund (2012). *Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.*

Euroopa Komisjon (2017). *Euroopa tööhõivestrategiea.*
Kättesaadav: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=et> , 1. detsember 2017

Golden, J., Henly, J. R. Lambert, S. (2013). *Work schedule flexibility: A contributor to happiness.* – *Journal of Social Research & Policy*, vol. 4, Issue 2.

Gratton, L. (2012). *The Benefits of Flexible Working Arrangements.* – *Future of Work Institute.*
Kättesaadav: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf> ,
25. oktoober 2017

Hill, E.J., Grzywacz J.G., Allen, S., Blanchard V.L., Matz-Costa, C., Shulkin S. & Pitt-Catsouphes M. (2008). *Defining and conceptualizing workplace flexibility.* – *Community, Work & Family*, Vol. 11, No. 2, 149-163.
Kättesaadav: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668800802024678> , 25. oktoober 2017

Hofäcker D. & Köning S. (2013). *Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective.* – *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 3, Issue 9/10, 613-635.

IBM (2012). *Achieving success with a flexible workplace. Executive report.* Kättesaadav: <https://www-935.ibm.com/services/multimedia/ciw03083usen.pdf> , 2. november 2017

Karu, M. (2007). Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus, 10-27.

Karu, M. & Anspal, S. (2007). Paindlikud töövormid Euroopas ja Eestis. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus, 119-153.

Kelliher C. & Anderson D. (2009). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work.* – *Human Relations*, Vol. 63, issue 1.

Koha, K. (2013). Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel. Tartu Ülikool. [magistritöö]. Tartu.

Osborne H. (2012). *Banks and financial firms dominante list of most flexible employers.* Kättesaadav: <https://www.theguardian.com/money/2012/sep/25/banks-financial-firms-most-flexible-employers> 02. november 2017

Palgainfo agentuur ja OÜ Tark tööandja (2013). Eesti tööandjate ja töötajate uuring.

PwC (2014). *A Flex-able future: Integrating flexibility at financial institutions.* Kättesaadav: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/workplace-flexibility-integration-financial-institutions.html> , 02. november 2017

PwC (2016). *Work-life 3.0: Understanding how we'll work next.* – *Consumer Intelligence Series.* Kättesaadav: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/work-life.html> , 01. november 2017

Rebane, M., Hein, H. & Hazak, A. (2017). *Does flexible work make R&D employees happier?* – *TTU Economic Research Series*, (1). Kättesaadav: <http://tutecon.eu/index.php/TUTECON/article/download/23/36> , 25. november 2017

Sarri, A. (2016). *Job Satisfaction, Flexibility, and Autonomy. Erasmus School of Economics. [Master's Thesis]. Rotterdam.*

Shagvaliyeva S. ja Yazdanifard R. (2014). *Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. – American Journal of Industrial and Business Management, 2014, 4, 20-23.*

Sotsiaalministeerium (2015). Eesti tööelu-uuring 2015. – Artiklite kogumik. Sotsiaalministeeriumi toimetused nr 1/2017, 6-21.

Swedbank (2017). Swedbank Eesti. Kättesaadav: <https://www.swedbank.ee/>, 01. november 2017

Swedbank (2017). Swedbank Eesti siseveeb. Ei ole avalik.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik.

Üldandmed.

1. Mis ametis praegu töötad?
 - Kliendi- või tootehaldur
 - Projekti- või valdkonnajuht
 - Spetsialist
 - Juht
 - Muu (vaba tekst)
2. Kas Sinu töö nõuab pidevat suhtlemist kliendiga?
 - Jah
 - Ei
3. Tööstaaž Swedbankis.
 - Kuni 2 aastat
 - 2-7 aastat
 - 7+ aastat
4. Tööstaaž praegusel ametikohal.
 - Kuni 2 aastat
 - 2-7 aastat
 - 7+ aastat
5. Sugu.
 - Mees
 - Naine

6. Vanus.
 - kuni 24 aastat
 - 25-49 aastat
 - üle 50 aasta
7. Kas Sul on lapsi?
 - Jah
 - Ei
8. Lepingujärgne tööaeg.
 - Täistööaeg
 - Osaline tööaeg
 - Muu (vaba tekst)

Ajapaindlikkust uurivad küsimused/väited.

9. Saad korraldada oma tööaega ise.
 - Piisavalt
 - Ebapiisavalt
 - Üldse ei saa
10. Tööpäeva kestel sul on lihtne võtta aega oma isiklike asjade ajamiseks.
 - Nõus
 - Ei seda ega teist
 - Ei ole nõus
11. Saad tavalisel tööpäeval määrata oma tööülesannete tegemise aega ja järjestust.
 - Piisavalt
 - Ebapiisavalt
 - Üldse ei saa

12. Saan tavalisel tööpäeval määrata oma puhkepauside tegemise aega.

- Piisavalt
- Ebapiisavalt
- Üldse ei saa

13. Ma saan ise määrata töö algus- ja lõpuaega.

- Piisavalt
- Ebapiisavalt
- Üldse ei saa

14. Kas eelistaksid ise valida töö algus- ja lõpuaega?

- Jah
- Ei

15. Mis on peamine põhjus, et eelistad valida algus- ja lõpuaega?

- Vanemlikud kohustused
- Täiskasvanud lähedase hooldamise kohustus
- Õpingud, koolitused
- Enda haigus, terviseprobleem või puue
- Elukorraldus, eluviis
- Töö iseloom
- Muu (vaba tekst)

Kaugtööd ja kohapaindlikkust uurivad küsimused/väited.

16. Saad ise otsustada oma töötamise asukoha ja liikumiste üle.

- Piisavalt
- Ebapiisavalt
- Üldse ei saa

17. Kas oled viimase nelja nädala jooksul töötanud osaliselt või kogu tööaja jooksul väljaspool organisatsiooni tööruume kas kodus, raamatukogus või mujal. See ei hõlma tööga seotud käike (nt kohtumised klientide või koostööpartneritega, komanderingud)
- Jah
 - Ei
18. Kui suure osa oma tööajast töötasid viimase nelja nädala jooksul väljaspool tavapäraseid tööruume?
- Kogu tööaja jooksul
 - Enamiku tööajast
 - Poole tööajast
 - Veerandi tööajast
 - Alla veerandi tööajast
19. Kuidas suhtud töötamisse väljaspool tavapäraseid tööruume (isegi kui see Sinu praegusel ametikohal võimalik ei ole?)
- Ainult väljaspool tavapäraseid tööruume töötamise eelistamine
 - Osaliselt väljaspool tavapäraseid tööruume töötamise eelistamine
 - Ainult organisatsioonide tööruumides töötamise eelistamine
20. Mis on peamine põhjus, et eelista(ksi)d töötada väljaspool tavapäraseid tööruume?
- Vanemlikud kohustused
 - Täiskasvanud lähedase hooldamise kohustus
 - Õpingud, koolitused
 - Enda haigus, terviseprobleem või puue
 - Töökoha kaugus töökohast
 - Tulemuslikum töötamine väljaspool tööruume
 - Töö iseloom
 - Elukorraldus, eluviis
 -muu

Rahulolu mõõdavad küsimused.

21. Töökorraldus minu praegusel ametikohal sobib hästi minu isikliku elu korraldusega.

- Nõus
- Ei seda ega teist
- Ei ole nõus

22. Olen oma töökorraldusega rahul.

- Rahul
- Ei seda ega teist
- Ei ole rahul

23. Kas näete võimalusi oma töökorralduse paindlikumas muutmiseks?

- Jah
- Ei

24. Kui vastasite jaatavalt, siis millised on teie ettepanekud töökorralduse paindlikumaks muutmiseks?

- (vaba tekst)

25. Kui rahul oled oma praeguse tööga üldiselt?

- Rahul
- Ei seda ega teist
- Ei ole rahul

26. Kas on tõenäoline, et lähima aasta jooksul vahetad oma ametikohta teise koha vastu ja seda eelkõige paindumatu töökorralduse tõttu?

- Jah
- Ei