



## Digitaliseerimisega seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates

Tallinn, 2021



## SISUKORD:

Summary in English	4
Uuringu eesmärk ja ülesanded	9
Uuringu eesmärk	9
Sekundaarallikate analüüsi tulemused	10
Digitaliseerimine ja sellega seotud mõistete defineerimine	10
Digitaliseerimise mõju organisatsioonidele	10
Digitaliseerimisega seotud väljakutsed organisatsiooni tasandil	12
Digitaliseerimise mõju inimressursi juhtimisele ja töösuhetele	13
Pädevused	14
Uued töötamise viisid	15
Kohapaindlikkus	15
Ajapaindlikkus	16
Lepingupaindlikkus	18
Funktsionaalne paindlikkus	20
Digitaliseerimisega seotud arengud Eestis ja mujal	21
Digitaliseerimisega seotud poliitika Eestis ning mujal töösuhete kontekstis	21
Kvalitatiivse uuringu tulemused	25
Digitaliseerimisega seotud piirangud ja võimalused	25
Paindlike tööviisidega kaasnevad piirangud ja võimalused	26
Vajalikud muutused regulatsioonides ja seadusandluses	28
Katmata vajadused tööandjate vaatest	29
Tööandjate ootused riigile	30
Ootused riigile	30
Tagasiside sekundaarallikatest kogutud ettepanekutele	32
Kvantitatiivse uuringu tulemused	35
Paindliku töökorraldamise võimalused	35
Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine	46
Tervisekriisi mõju	52
Tervisekriisi mõju käibe ja kasumile	52
Tööandjate tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed	55
Tervisekriisist tingitud väljakutsed töötajatel	66
Tervisekriisist tingitud võimalused	71
Digitaliseerimine ettevõtetes	78
Töölepingu seadusega rahulolu	83

Töösuhete regulatsioonis oodatavad muutused	87
Mõtted ja kommentaarid	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kokkuvõtte uuringu tulemustest	101
Tähelepanu vajavad teemad ning poliitikasoovitused	108
Uuringu metoodika ja valim	115
I ETAPP – Sekundaarallikate analüüs	115
Andmete kogumine	115
Andmete analüüs	116
Poliitikasoovituste kujundamine	116
II ETAPP – Kvalitatiivne uuring	116
III ETAPP – Kvantitatiivne uuring	117
Kasutatud kirjandus	119

## Summary in English

The current research **aimed to make policy recommendations based on the challenges coming from digitalization**. The current research was ordered by The Estonian Employers' Confederation and performed by Viilup Research. The current report summarizes the main findings from the first and second stage of the research – desk research and qualitative research. The desk research aimed to a) define digitalization and related terms; b) map the challenges of the digitalization to companies; c) map digitalization related trends in Estonia and abroad, d) identify challenges related to current law, and e) propose policy recommendations. Desk research was performed by Sirja Sulakatko and Ave Laas from Smartwork Association. The aim of the qualitative research was to gather wider perspective, experiences and recommendations from the employers. There were 11 in-depth interviews and a focus group conducted by Viilup Research.

Digitalization was defined in the current research as *applying digital technologies in an organization to increase the organization's profitability*. The main challenges that digitalization brings to companies are related to a) business modelling; b) partnering and networks; c) organizational culture; d) management; e) finances; f) cybersecurity; g) clients, and h) HR. The current report focuses on the challenges related to HR. The study revealed two main clusters regards challenges to HR: 1) competencies and b) new ways of working.

**Competencies:** digitalization changes the nature of current jobs, amplifies the need for certain jobs (e.g., ICT-related jobs), and creates jobs that are not existing currently. This creates a need to reskills and upskill employees constantly. **New ways of working:** new ways of working increase flexibility regard workplace, work time, work tasks, and work contracts. This brings a need for organizations to adapt to the changes. For example, flexibility in the workplace, e.g., remote work, increases a need for new management practices, mitigating the risks of working environments at home, monitoring employee physical and mental health, paying more attention to employee privacy, etc. The increase of new jobs (for example, ICT-related jobs) and project-based work increases the need for more flexible working contracts. Thus, Estonia is currently piloting a new variable hours contract. However, many employers and employees currently seek solutions from unconventional work contracts, such as self-employment, contracts under the law of obligations, and platform-based work. These types of contracts make workers more vulnerable by providing them fewer social guarantees. Also, unconventional contracting (including rationalizing taxes) allows certain organizations and freelancers to provide cheaper services – leading to unfair competition. Moreover, rigid employment laws may scare away possible investors.

On a positive note, it can be said that Estonia is among the top countries regards digitalization (together with the Scandinavian countries). However, most of our "fame" comes from the digitalization of public services. Regards the digitalization of business, we still have a lot of work to do. Different policy measures in other countries and agreements among countries (such as Agreement on Digitalization among European Social Partners) call governments to invest in

reskilling and upskilling; support organizations regard applying remote working practices; make existing working contracts more flexible and broaden social guarantees to non-traditional workers.

Based on the analysis, several policy recommendations were made, for example:

- Motivate self-employers and freelancers to pay taxes by offering training possibilities linked to the amount of taxes paid.
- Equate platform workers with traditional employees.
- Make existing employment contracts and laws more flexible to minimize the need for unconventional work contracts.
- Help organizations map the gaps in employee competencies and offer quality reskilling and upskilling opportunities.
- Support organizations in applying remote working practices.

**In the qualitative interviews**, the employers shared their experiences and recommendations. The following results reflect their unique challenges depending on the sector and size of the organisation.

The employers see the digitalization as a good tool for making the remote work and instant access to the necessary data available. Offering telework can widen the hiring options for a company. It is also useful for some employees that require more flexibility.

The interviewees mentioned the following **key obstacles** on their path to the digitalization:

- Some employees lack necessary digital skills or are unwilling to use new technologies.
- Implementing new processes and software takes money and time and is riddled with technical challenges.
- Health crisis forced them to invest in creating safe access to sensitive client data in the home offices.
- Some employees didn't have the necessary internet speed to work from home.

The employers **expect to be consulted** about the necessary changes in the laws and regulations and that their needs are taken into account. Most of the challenges around digitalization are solvable by companies themselves, but there're some things the government can support them with:

- training more developers, data analysts etc or making it easier to hire them from abroad;
- nudging companies towards digitalisation through state practices (e.g., like the transition to digital invoicing was done);
- encouraging state-owned infrastructure companies to improve database integration;
- making sure that the state-supported retraining for the unemployed has a stronger focus on what skills are needed in the labour market in the near future.
- making sure that necessary digital skills are taught in schools for young people who are about to enter the labour market;
- better facilitating high-speed internet access in rural areas;

- raising awareness among general population about sensitive personal data issues;
- improving the national databases, in particular the Employment Register.

The employers find that the digitalization helps to make the flexible work arrangements available, but the **laws and regulations** must also support it. They see the need for implementing new types of employment contracts and updating regulations that would be suitable for the flexible working time, the platform and remote work.

The interviewees **expect The Estonian Employers' Confederation** to gather, analyse and forward their needs and recommendations to the policy makers. They feel that a firmer stand needs to be taken, with the help of the media if necessary. They appreciate events for exchanging the good practices and getting important news from the governmental level.

In the **quantitative research** 251 representatives from different business sectors shared their opinions about their challenges, opportunities and support needs in relation to the digitalization and remote work arrangements.

Most respondents stated that their company has used the following **digitalization opportunities**: secure remote access to the data, digitalized employees' documentation and remote sharing of work results. Less than half of the companies had all the data in one accessible software and less than quarter of them could manage production distantly.

The realities in the different sector differ. Employees' documentation is digitalized in most IT and finance companies, but less so in food and accommodations sector. More than average, nearly half of the manufacturing companies could manage production distantly.

Most of the respondents stated that their company has **remote work possibilities**, but not for all the employees. Most or all the employees can do remote work in quarter of the companies, it's more likely in IT, finance etc sectors. Respondents also shared how their companies have **supported people in the remote work**. Two thirds of the companies bought computers and smaller equipment like headphones for their employees' home offices. More than quarter of the companies bought bigger equipment or covered mental health related costs. Less than third of the respondents stated that there was a risk assessment of a working environment in the home offices done, in the most cases, through a web survey.

The **global health crises** have had both positive and negative effects for the companies.

**Main challenges** for the companies due to the health crisis were the following:

- Having to suddenly switch to remote work,
- Scheduling became more complicated,
- Health and social services especially struggle with the bigger workload,

- Health crisis made recruitment more difficult, especially for industries such as wholesale and retail, health and social services and accommodation and catering.
- Manufacturing and building industries have struggled more than the others with shipment of necessary goods and materials.

**Main challenges for the employees** according to the respondents were the mental health issues, complications of work and home life balancing and working remotely. More than third of them also mentioned lack of motivation and physical health issues. A quarter or of less of them mentioned cutbacks and a job loss.

**The good effects of the health crisis** were faster digitalization process in the company, more attention to the mental health issues, remote work helped to save time for some employees, and they became more efficient and independent in their work. Few of the respondents thought that recruitment became easier, those mostly from enterprises that find it easy to offer remote work like IT or finance sector.

Most respondents **were critical towards the current employment law and regulations**, they feel that it should be changed as soon as possible. They also see that there is a lot that can be learned from handling the current global health crisis by the state agencies. The most important **changes needed** are:

- more concrete crisis communication from the state agencies,
- The Labour Inspectorate and Health Board providing private consultations,
- making it easier to change the agreed work hours in the contract during the crisis situations,
- grants and benefits for crisis relief should be available for only those who have really suffered due to the crisis,
- changing laws and regulations to make it easier to set mandatory vaccination rule for the employees;
- giving more responsibility to the employees when it comes to guaranteeing their safety in the home office;
- making variable hours contracts available for the companies,
- creating a tax exemption for the acquisition of work equipment for home offices,
- developing the infrastructure, e.g. for providing faster internet connection,
- matching the supply to demand between the higher education and job market.

Most of the respondents **expect The Estonian Employers' Confederation** to gather, analyse and forward their needs and recommendations to the policy makers. More than two thirds also expressed that it's important to

- provide information to the employers through info materials, e-mails, roundtables etc;

- co-operate with the unions and other umbrella organizations in order to change the necessary laws and regulations;
- bring attention to cases where the solutions and benefits don't meet their original goals, like supporting business sector that is actually doing better during the crisis;
- take a firmer stand when lobbying for the changes in the employment laws,
- be more active in media to show the problems and challenges the companies are facing and having more assertive style in it.
- Organize meet-ups and change of good practices in sector groups in order to lessen the negative impact of the crisis.

Some sectors find some of the issues more important than the others. Production and manufacture companies see a need for changing the regulations that would make employing the foreigners easier. Food and hospitality companies need more flexible work arrangements and IT and communications enterprises hope for better conditions for the remote work.

In general, the companies hope that The Estonian Employers' Confederation will be successful in lobbying for more flexible employment laws and regulations, is an equal partner to the public sector and has a good working relationship with the employers and the state agencies.



## Uuringu eesmärk ja ülesanded

### Uuringu eesmärk

Uuringu tellis Tööandjate Keskliit ja viis läbi Viilup Uuringud OÜ. Uuringu ülesandeks on kaardistada digitaliseerimisest tulenevad probleemid töösuhetes ja pakkuda vajalikud lahendused poliitikaettepanekuteks. Uurimisküsimused:

- Milline on digitaliseerimisest tulenev muutus töösuhetele?
- Hüpotetilised valdkonnad: (töökorraldus, tingimused, pakkumise ja nõudluse tasakaal ning kvalifikatsioon).

Liis Soome Viilup Uuringud OÜst töötas välja uuringu ülesehituse ning valis tulenevalt uurimisülesannetest ja sihtrühmast meetodid, mida kasutada. Kogu temaatika ning uurimisülesannete katmiseks nägi ta vajadust kasutada erinevaid meetodikaid. Uuring viidi läbi kolmes etapis. Uuringu ülesannete lahendamiseks alustati info otsimist olemasolevatest allikatest, st. sekundaarallikate analüüsist, mis on sisendiks järgmistele etappidele. Sekundaarallikate analüüsiks kaasas Viilup Uuringud Ave Laasi ja Sirja Sulakatko Targa Töö ühingust.

Seejärel viidi laiem ja detailsem sisendinfo saamiseks läbi kvalitatiivne uuringu etapp fookusgrupi ning 11 süvaintervjuuga, kus osalesid personalispetsialistid ja tegevjuhid. Kolmandaks viidi läbi kvantitatiivne küsitlus, et välja selgitada erinevate probleemide ja vajaduste ulatuste osakaalud. Küsitlusele vastasid 251 tööandja esindajat, kes oma ettevõttes puutuvad suurel määral kokku töösuhete korraldamisega või otsustega, mis puudutavad töökorraldust. Valimis oli esindatud valdkondade ja piirkondade ning erineva töötajate arvuga ettevõtted.

## Sekundaarallikate analüüsi tulemused

Käesolevas peatükis defineerime digitaliseerimise ning sellega seotud mõisted, ning toome välja olulisemad tulemused viimase kolme aasta kirjanduse ja uuringute analüüsist. Lisame tulemuste kirjelduse juurde märgid PS1, PS2, jne, mis viitavad konkreetsetele poliitikasoovitustele, mida oleme tulemuste pealt järeldanud.

### Digitaliseerimine ja sellega seotud mõistete defineerimine

**Digitaliseerimine** on mõiste, mida kasutatakse tänapäeval tihti ja erinevates kontekstides ning erineva tähenduse all. Käesolevas uuringus defineerisime digitaliseerimise, kui *digitaalsete vahendite kasutusele võtmise organisatsioonides, eesmärgiga kasvatada organisatsiooni tulemuslikkust*. Digitaalsete vahendite all peame silmas nii digitaalseid suhtlusvahendeid, tootmise automatiseerimist, andmete salvestamist ning kasutamist, jms. Digitaliseerimisel on kahtlemata mõju nii organisatsioonidele, kuid ka laiemalt sellele, kuidas maailm meie ümber toimib. Teenuste, tootmise ja suhtluse digitaliseerimise mõjutab nii organisatsioonide kliente, töötajaid, konkurente kui riigi majandust tervikuna, andes edumaa ka välisriigis olevate konkurentide ees. (Kuusisto, 2017).

Digitaliseerimisega koos on käibel mitmeid seotud termineid, mille mõistmine on oluline käesoleva uuringu tulemusi silmas pidades:

- **Tööstus 4.0** (Industry 4.0) – lihtsustatult tootmise digitaliseerimine (Schneider, 2018).
- **Digitiseerimine** (Digitization) – analoog informatsiooni konverteerimine digitaalseks informatsiooniks (Conde ja Wasiq, 2021).
- **Digitaalne transformatsioon** (Digital transformation) – organisatsioonid võivad ellu viia mitmeid digitaliseerimise protsesse, samas kui digitaalne transformatsioon viitab suuremale strateegilisele ja filosoofilisele muutusele: ettevõtte juhtimises, protsessides, kliendi vajadustega arvestamises, jne (Peril, 2018).
- **Teenustamine** (servitization) – olemasolevatele toodetele teenuste juurde lisamine (Martín-Peña, 2018).

### Digitaliseerimise mõju organisatsioonidele

Kuusisto (2017) ja Parida (2019) toovad välja järgmised digitaliseerimise mõjud organisatsioonidele:

- **agiilsus**: agiilsus võimaldab reageerida kiiremini keskkonnast tulenevatele muutustele, olles üks peamisi võtmekohti konkurentsivõime suurendamisel globaalsel tasandil.

- **struktuurid:** digitaliseerimine muudab teatud ettevõtte protsessid efektiivsemaks vähendades seeläbi vajadust teatud töökohtade järele (nt tööstustöölised, andmesisetajad) ja suurendades vajadust teist laadi töötajate järele (nt. IT töötajad).
- **õppimine (organizational learning):** digitaliseerimine mõjutab organisatsiooni õppimist võimaldades paremini analüüsida olemasolevaid andmeid (nii organisatsiooni sisesid kui väliseid) ja tegevusi ja teha seeläbi targemaid otsuseid (nt. *data driven decision making*); digitaalsete suhtluskanalite kasutuselevõtt võimaldab muuta töötajate vahelist infovahetust efektiivsemaks.
- **innovatsioon (digital innovation):** uute IT poolt võimaldatud toodete, teenuste või protsesside kasutusele võtmine suurendab organisatsioonide innovaatsivsust ning seeläbi konkurentsivõimet.
- **turvalisus:** näiteks AI kasutamise abil võib vähendada tööõnnetusi, kui tehase protsessid peatuvad ohu olukorra puhul.

Digitaliseerimine ei mõjuta ettevõtteid vaid sisemiselt, vaid ka väliselt, omades mõju ja **ettevõtluse ökosüsteemile** ja seeläbi majandusele tervikuna (Kuusisto, 2017). Digitaliseerimine võimaldab olla kontaktis rohkemate organisatsioonidega globaalsel tasandil, kui see senini võimalik oli, moodustades nii koos toimivaid ettevõtluse ökosüsteeme (Op. cit). Parida (2019) toob välja, et tihtipeale tekibki lisandväärtus just organisatsiooni väliselt nn sünergias partneritega. Digitaliseerimisel on ka mitmed keskkonda säästvad mõjud (Parida, 2019). Investeerides digitaliseerimisse on organisatsioonidel võimalik kasvatada oma sotsiaalse vastutusega (**Corporate Social Responsibility** ehk CSR) seotud mõju keskkonnale ja ühiskonnale, ning seega mainet klientide ning partnerite seas (Parida, 2019). (PS2)

Eelnenud analüüsist selgub, et digitaliseerimisel on organisatsioonidele mitmeid positiivseid mõjusid - võimaldades organisatsioonidel kasvatada oma produktiivsust ja kasumlikkust (Parida, 2019). Hoolimata mitmetest kasuteguritest vajab digitaliseerimise protsess ka sisendit, milleks on (Kuusisto, 2017, Reis, et al., 2020):

- Investeeringud (tehnoloogiasse, inimestesse);
- Oskused (IT alased oskused);
- Kultuur (arengut ja muutusi soosiv kultuur);
- Digitaalset ökosüsteemi (digitaalne riik, ühiskond, ärid, kliendid). (PS2)

Ehk nagu Conde ja Wasiq (2021) kokkuvõtlikult on öelnud: **küsimus ei ole täna selles, kas digitaliseerimine toob kasu, vaid kuidas digitaliseerimist edukalt ellu viia?** Järgnevalt vaatamegi detailsemalt peamisi väljakutseid, mis täna organisatsioonides digitaliseerimisega seoses esinevad.

## Digitaliseerimisega seotud väljakutsed organisatsiooni tasandil

Alljärgnev tabel on kokkuvõtte peamistest digitaliseerimisega seotud väljakutsetest organisatsioonidele.

Tabel 1. Digitaliseerimisega seotud väljakutsed organisatsioonidele

Väljakutsed teemade lõikes	Väljakutsed	Kirjeldus
<b>Ärimudeliga seotud väljakutsed</b>	Analüüs ja valik	Leida sobivad digitehnoloogiad ja ärimudelid (Parida, 2019).
	Ellu viimine	Disainida, kohandada, hinnata, müüa või osta immateriaalseid väärtuspakkumisi, mida digitaalne innovatsioon pakub (Parida, 2019).
<b>Partnerluse ja sünergiaga seotud väljakutsed</b>	Koostöövõrgustiku loomine (PS2)	Teadmiste, oskuste ja ressursside leidmine, et vajalikku koostöövõrgustikku luua (Schneider, 2018), õigete partnerite leidmine.
	Sõltuvus partneritest	Võib tekkida nn sõltuvus partneritest, kes võivad ühel hetkel kaduda (Schneider, 2018).
	Info, konkurentsi eelise ja tööjõu ülekandumine	Vajadus kaitsta sensitiivseid andmeid, ettevõtte põhiväärtusi ja oskusi ning oskustööjõudu (Schneider, 2018).
<b>Organisatsiooni kultuuriga seotud väljakutsed</b>	Valmisolek muutusteks	Vajalik on organisatsiooni üldine valmisolek muutusteks (Conde ja Wasiq, 2021)
	Kohanemine	Vajadus muutunud oludega kohaneda.
<b>Juhtimisega seotud väljakutsed</b>	Uute ärivõimaluste ära tundmine	Uute digitaalsusest tulenevate ärivõimaluste ära tundmine ning visiooni loomine (Parida, 2019).
	Muutuste juhtimine	Muutustele avatud ettevõtte kultuuri loomine, õppiva organisatsiooni kultuuri loomine, muutuseprotsessi juhtimine (Schneider, 2018).
	Riskide juhtimine	Muutustest tulenevad finantsriskid ja nende maandamine (Parida, 2019).
<b>Finantsidega seotud väljakutsed</b>	Ressursside leidmine investeringuteks	Vajalike ressursside leidmine investeringuteks (Parida, 2019)
	Investeeringuvalikud/tasuvus	Vajadus läbimõeldult investeerida, et investeringud tooks oodatud kasu (Seier, 2018)
<b>Küberturvalisusega seotud väljakutsed</b>	Andmelekked	Vajadus vahetada ja salvestada ettevõtte andmeid turvaliselt (OECD, 2020).
	Privaatsus	Vajadus tagada nii töötajate kui klientide andmete turvalisus, et tagada privaatsus (OECD, 2020).
<b>Klientidega seotud väljakutsed</b>	Klientide valmisolek uute toodete ja teenuste kasutamiseks	Vajadus uute pädevuste (nt. digipädevused) järele, et uusi tooteid ja teenuseid tarbida (Swacha-Lech, 2017)
<b>Inimressursi juhtimisega seotud väljakutsed</b>	Pädevused	Vajadus uut tüüpi oskuste järele (Schneider, 2018).
	Uued töötamise viisid	Suureneb paindlikkus töölepingutes, tööaja ja töökoha valikul, ning tööülesannete täitmisel (Arenguseire Keskuse (2018).

Käesolev uuring keskendubki just inimressursi juhtimisega seotud väljakutsetele digitaliseerimise kontekstis.

## Digitaliseerimise mõju inimressursi juhtimisele ja töösuhetele

Vastavalt McKinsey ja Company (2017) tehtud prognoosile mõjutab aastaks 2030 digitaliseerimine majandust, ning tööjõu turgu järgmiselt (joonis 2):

- Prognoositav majanduskasv digitaliseerimisest 1,8% (GDP/capita);
- Täielikult automatiseeritud töökohad 24%;
- 15% ametikohti asendub teiste ametikohtadega;
- 10% töökohti tuleb juurde nn. *spill-over* efektist, ning 5% digitaalsusest tulenevalt;
- Täielikult digitaalseid töökohti 11%.

Overview of impact on the economy

Country		GDP BnEUR, real	GDP/ capita growth <sup>1</sup> % p.a.	Unemployment % of employees	Public sector % of employees	Automation potential % of work activities, 2016	← Impact towards 2030 →				MIDPOINT SCENARIO	
							Automated % of work activities, 2030	Job sub- stitution % of job base	Jobs from spill over effects % of job base	New job creation % of job base	Digital jobs % of employees	High- educated labor % of employees
BEL	2016	420	1.2%	-8%	30%	42%					5%	43%
	2030	570	1.7%	-7%			25%	-15%	+10%	+6%	10%	48%
DEN	2016	280	1.2%	-6%	30%	40%					7%	35%
	2030	380	2.0%	-7%			25%	-17%	+12%	+6%	12%	39%
EST	2016	20	4.3%	-7%	21%	46%					7%	40%
	2030	30	1.8%	-6%			24%	-13%	+10%	+5%	11%	47%
IRE	2016	280	4.3%	-8%	23%	43%					7%	48%
	2030	400	2.1%	-5%			24%	-15%	+10%	+8%	13%	54%
LUX	2016	50	2.2%	-6%	29%	38%					5%	49%
	2030	80	1.6%	-5%			23%	-13%	+10%	+5%	9%	56%
NET	2016	700	1.5%	-6%	28%	45%					5%	36%
	2030	950	1.9%	-5%			28%	-17%	+12%	+7%	11%	39%
FIN	2016	220	1.2%	-9%	26%	44%					7%	44%
	2030	290	1.8%	-8%			25%	-15%	+11%	+5%	11%	51%
SWE	2016	460	1.6%	-7%	31%	46%					7%	40%
	2030	670	2.0%	-5%			28%	-17%	+12%	+6%	12%	45%
NOR	2016	340	1.5%	-5%	36%	42%					3%	43%
	2030	500	2.0%	-5%			27%	-18%	+11%	+6%	8%	45%

<sup>1</sup> GDP/capita growth in 2016 is based on the period 1990-2015. GDP/capita growth in 2030 based on the period in 2016-2030  
Source: OECD, Eurostat, McKinsey Global Institute, McKinsey analysis

Joonis 1. Digitaliseerimise mõju majandusele ja tööjõuturule (McKinsey&Company, 2017)

Laias laastus võib öelda, et töökohti tuleb pigem juurde, kui kaob ära. Osa töökohti, mis juurde tulevad on otseselt seotud IT ning digitaalsete lahenduste kasutuselevõttuga. Teised töökohad tekivad juurde, kui digitaliseerimine võimaldab ettevõtetel kasvada (nn. *spill-over* efekt). Lisaks muutuvad ka olemasolevad töökohad keerukamas - juba täna võime näha, et automatiseeritud lahendused vähendavad rutiinsete, madalat oskustaset ning vähe kognitiivseid oskusi eeldavate tööde arvu (Arenguseire Keksus, 2018).

## Pädevused

Nii olemasolevad kui uued töökohad eeldavad uusi **pädevusi** (juhtimisoskused, ekspertteadmiste kasutamine ja suhtlemisoskus) (Arenguseire Keskus, 2018). Sealjuures on paljudel ametikohtadel võtmesõnaks digipädevused (McKinsey, 2017). Nii toob Arenguseire Keskuse raport (2018) välja, et aastaks 2022 on olulisemaks muutunud sellised ametikohad, nagu **andmeanalüütik** ja **andmeteadlane, tehisintellekti ja masinõppe spetsialist, tarkvara ja rakenduste arendaja ja analüütik, müügi ja turunduse professionaal, suurandmete spetsialist, digiüleminekute spetsialist, uute tehnoloogiate spetsialist**. Nii McKinsey (2017) kui Schneider (2018) kui OECD (2020) toovad välja digipädevuste arendamise kui ühe olulise tõukejõu digitaliseerimise protsessis. SMART (2018) läbiviidud uuringu kohaselt on Eestis peamiseks digitaliseerimisealaseks väljakutseks nii digipädevustega töötajate kui IT spetsialistide puudus. Pädevuste vajadus töötajate profiili lõikes:

- **Tippjuhid:** Selleks, et lõigata kasu mitmetest võimalustest, mida digitaliseerimine pakub (Internet of Things ehk IoT, Industry 4.0, AI, automatiseerimine, andmepõhine otsustamine, kaugjuhtimine, ennustav hooldus, targad lepingud, suurandmed, nutikalt ühendatud tooted või teenused, jms) on vaja eelkõige toimivat äriplaani (Parida, 2019). Selleks, aga, et toimivat äriplaani luua, ning hiljem ka ellu viia, on vaja vastavate oskustega töötajaid. Ühest küljest on vajalikud baasteadmised erinevate digitehnoloogiate võimalustest, eelistest ja puudustest, ning teisalt ettevõtlikku hoiakut ning baasteadmisi ettevõtluse alustest. Seejuures *ettevõtlikkust* just selle *startupilikus* tähenduses – mitte klassikalise suurettevõtte juhtimise kontekstis. Sest iga uue toote, teenuse või protsessi juurutamine on sisuliselt *startup* oma olemuselt. Sarnaselt *startupiga* on võtmekohaks kliendivajaduste väljaselgitamine, ning uutemoodi lahenduste pakkumine, kui seda senini on tehtud (Parida, 2019). Lisaks suureneb vajadus muutuste-juhtimise oskuste järele (Schneider, 2018). Alati ei ole vaja otsida vajalikke teadmisi ja oskusi väljastpoolt, vaid piisab, kui kaardistada võtmepädevused ja oskused organisatsiooni siseselt. Vajalikuks võivad osutada ka erinevad koolitused – ehk võtmekohaks saavad ka töötajate arendamisega seotud oskused (**PS1; PS2**).
- **Keskastmejuhid/tootmisjuhid:** keskastme ja tootmisjuhtidelt eeldab digitaliseerimine samuti uute pädevuste omandamist. Digitaalsed protsessid ja nendega kaasnev andmete vahetus muutuvad senisest keerukamaks (Schneider, 2018). Lisaks tõuseb töötajate autonoomsus, mis tähendab väljakutset juhtimispraktikate osas (Op.cit) (**PS3**).
- **Töötajad:** Väheneb lihtsa töö osakaal, ning suureneb vajadus töötajate järele, kes suudavad keerukamate protsessidega hakkama saada (Arenguseire Keskus, 2018). Aina enam tehakse tööd eri osakondade vahel nn. *cross-funktisonaalsetes* meeskondades. Suureneb vajadus digipädevuste, suhtlemispädevuste ja iseseisva otsustuspädevuse järgi (**PS4**) (PS25).

Seega, et majandus oleks jätkusuutlik ja tööjõuturg tasakaalus on vajalik pidev haridusmaastiku teisenemine (Arenguseire Keskus, 2018) (**PS5**). Kuna aga haridusmaastikul on muutused aeglased, tähendab digitaliseerimine ettevõtete jaoks pidevat töötajate arendamist ning uute töötajate omal käel välja õpetamist, mis on kulukas ja aeganõudev protsess (**PS6**).

### Uued töötamise viisid

Arenguseire Keskuse (2018) raporti kohasel, on tööturul toimumas kolm peamist muudatust:

- 1) Traditsiooniline töö muutub paindlikumaks;
- 2) Virtuaal ja platvormitöö loovad globaalse tööturu;
- 3) Töösuhted muutuvad eriilmelisemaks.

IKT vahendite areng võimaldab töötada uut moodi. Traditsioonilisest töösuhtest erinevaid töötamise viise nimetatakse **uuteks töövormideks** (ingl. k. New Ways of Working) (Arenguseire Keskus, 2018; OECD, 2020). Näidetena uutest töövormidest võib tuua: töötaja või töökoha jagamist; ajutist spetsialistide kaasamist; juhutööd, vautšeripõhist tööd jne (Op. cit). Uusi töötamise viise iseloomustab paindlikkus, ning peamiselt eristatakse töökohal nelja tüüpi paindlikust (Tosvel, 2020):

1. **Kohapaindlikkus:** tavapärasest erinev töö asukoht (kaugtöö);
2. **Ajapaindlikkus:** tavapärasest erinev tööaeg (lühem tööpäev, pikem tööpäev, määratlemata aeg, ebaregulaarne aeg);
3. **Lepingupaindlikkus:** tavapärasest erinev lepingu tüüp (tähtajaline, renditöö, võlaõiguslik, FIE);
4. **Funktsionaalne paindlikkus:** tavapärasest erinevad ülesanded (ülesanded muutuvad, töö tegemise tempo muutub, tööülesanded roteeruvad, nn. *cross*-funktsionaalsed meeskonnad, jms).

### Kohapaindlikkus

IKT vahendite areng ning kasutusele võtmine suurendab võimalustust töötada teistest asukohtadest, kui kontor. Töövorme, mis pakuvad kohapaindlikkust nimetatakse enamasti kaugtööks, või virtuaaltööks. Peamine erinevus nende kahe mõiste vahel on see, et kui kaugtöö viitab tavapärasest töökohast kaugemal olemisele, siis virtuaaltöö mõiste puhul viide kesksele töökohale (kontorile) puudub. Siiski, kõnekeeles kasutatakse neid mõisted tihti sünonüümidenä. Tänapäevaks on teada mitmeid edukaid organisatsioone, kes kasutavad 100% virtuaaltööd, ehk neil füüsiline kontor puudub täielikult. Kokkuvõtlikult võib öelda, et kaugtöö ja virtuaaltöö on oma olemuselt sarnased, sest nad mõlemad pakuvad samu kasutegureid nii ettevõttele kui ka töötajale (vt tabel 2).

*Tabel 2. Kaugtöö kasutegurid ettevõttele ja töötajale (Global Workplace Analytics, 2020; Forbes, 2019; Oscar Vargas-Llave, 2020; Trindade, 2021; International Journal of Manpower, 2020)*

Kaugtöö kasu ettevõttele	Kaugtöö kasu töötajale
Võimalus värvata asukohast sõltumata	Võimalus töötada asukohast sõltumata
Võimalus hoida kokku kontoripinna ja reisimise kuludelt	Võimalus hoida kokku elamise kuludelt, kui saab elada soodsamas asukohas; Võimalus hoida kokku transpordikuludelt
Võimalus motiveerida- ning tõsta töötajate produktiivsust	Võimalus ühildada töö- ja pereelu
Võimalus koostada projektipõhiseid meeskondi vastavalt kiirelt muutunud turuolukorrale	Võimalus töötada mitmel töökohal korraga

Kaugtöö võimaldamisega seotud peamised väljakutsed on toodud järgmises tabelis.

Tabel 3. Kaugtöö võimaldamisega seotud väljakutsed organisatsioonile

Väljakutse	Kirjeldus	Peamine probleem tööandjale
<b>Töövahendid</b>	Kes kannab töövahendite (arvuti, tool, internet) kulu?	Tänane seadusandlus teeb kompenseerimise keeruliseks ja kulukaks. <b>(PS7)</b>
<b>Töötajate tervis</b>	Kaugtööga kaasnevad mitmed füüsilise ja vaimse tervisega seotud riskid. Kodune töökoht ei pruugi olla ergonoomiline. Kodus ei pruugi olla hea vaimne õhkkond töötamiseks. Töötajad jätkavad haigena tööd kodukontoris, jne.	Kas ja kes peaks jälgima töötajate tööaega? Kuidas jälgida töötajate tööaega ja kodukontori turvalisust ilma nende privaatsust rikkumata? Kuidas toetada töötajate vaimset ja füüsilist tervist? <b>(PS8-PS12, PS20, PS21)</b>
<b>Küberturvalisus</b>	Suureneb oht, et delikaatsed andmed võivad lekkida.	Kes vastutab küberturvalisuse ja töötaja privaatsuse eest ja kuidas peab vastutaja käituma? <b>(PS9)</b>
<b>Juhtimine</b>	Kaugtöö eeldab juhtidelt uut moodi juhtimist, näiteks, kuidas omada ülevaadet tööprotsessidest? Kas ja kui palju võib juht nõuda töötajalt kättesaadavust? Ning kuidas üleüldse usaldada töötajaid, kes ei tööta enam silma all?	Kust leida vahendid ja õiged koolitused juhtimispädevuse kaasajastamiseks? <b>(PS15-PS17)</b>
<b>Töötajate pädevus</b>	Kaugtöö eeldab töötajatelt digi- ja virtuaalse koostöö pädevusi.	Kust leida vajalike pädevustega töötajad, või vahendid ja õiged koolitused töötajate pädevuste tõstmiseks? <b>(PS3)</b>
<b>Ühenduvus</b>	Koostöö on raskendatud, kui osadel töötajatel puudub ligipääs kiirele internetile.	Kuidas tagada töötajate kättesaadavus? <b>(P18)</b>
<b>Maksud</b>	Töötajate teisest riigist värbamisel võivad kehtida erinevad maksupoliitikad (autori täiendus)	Kus ja kuidas tasuda tööjõumaksud? <b>(PS19)</b> .

## Ajapaindlikkus

Ajapaindlikkus hõlmab endast näiteks osalise tööajaga (mitte rohkem kui 20h nädalas) töötamist. Osalise tööajaga töötajate osakaalu suurenemise puhul on vedavateks teguritest ühelt poolt nii



töötajate soov suurema ajapaindlikkuse järele, kui ka ebatüüpiliste töölepingute osakaalu suurenemine üldiselt (OECD, 2020). Tööandja seisukohalt suurendab osalise tööajaga töötajate hulga kasv inimressursi haldamise koormust (vajalik teha erinevat tüüpi lepinguid) ning muudab keerukamaks ka tööprotsesside juhtimise (PS10, PS15).

Lisaks on kasvamas vajadus ka ebaregulaarse töökoormusega töötajate ja töökohtade järele (Sotsiaalministeerium, 2021). Ühelt poolt põhjustab vajadust muutuvate tundide järgi tööandja pool – näiteks seoses tellimuste ootamatu kasvuga. Teisalt põhjustab seda ka töötajate soovidele vastutulek – kes, soovides suuremat ajapaindlikkust, võivad hooti suurendada või vähendada oma töötundide arvu. Siiani lahendati tööaja suurenemist näiteks lisatasu maksmisega ületundide eest või täiendava tööettevõtulepingu sõlmimisega (Op. cit). Lisatasude maksmine läheb aga tööandjale kulukaks, ning tööettevõtuleping ei anna töötajale samalaadseid garantiisid kui tööleping.

Eesti on ebaregulaarse tööajaga tegelemisel juba piloteerimas muutuvtunni lepingut. Muutuvtunni lepingu olulised aspektid (Op. cit.):

- Töölepingus fikseeritakse kahepoolselt miinimumkoormus, mis ei tohi olla väiksem kui 0,3 täistööajast ehk 12 tundi seitsmepäevase ajavahemiku kohta ja samuti lepitakse kokku võimalikud lisanduvad muutuvtunnid - kuni 0,2 täistööajast ehk 8 tundi seitsmepäevase ajavahemiku kohta.
- Töötajal on õigus fikseeritud minimaalset töökoormust ületavatest tundidest keelduda.
- Tööandja peab graafikusse kandmata muutuvtunde pakkuma vähemalt 24 tundi ette.
- Kui töötaja teeb vastavalt kokkuleppele ületunnitööd, siis ületunnid hüvitatakse. Maksimaalne summeeritud arvestusperioodi pikkus jääb samaks, mis täna töölepingu seaduses (maksimaalselt 4 kuud).

Esialgu piloteeritakse muutuvtunni lepingut jaekaubanduses. Kui see seal toimib, siis laiendatakse lepingut ka muudele sektoritele.

2017a statistika järgi (Technopolis & RAKE, 2017), kasutas 59,7% Eesti ettevõtetest tähtajalisi lepinguid, mis viitab organisatsioonide vajadusele lühiajalise tööjõu järele. Samas, tähtajaliste lepingute sõlmimise kord on täna väga jäik – seoses piirangutega, mis sätestavad kui mitu korda järjest ja millise ajavahemiku jooksul võib lepingut tähtajaliselt sõlmida (Lepik, 2016). Lisaks peab tähtajaliste lepingute puhul tööandja tõendama nende vajaduse (Op.cit). Hetkel on üle vaatamisel ja uuendamisel tähtajaliste järjestikku sõlmitavate töölepingute regulatsioon (Kinnas, 2021).

Tänane seadus valveaja osas on samuti jalgu jäänud IKT sektori kiiretele arengutele. Praeguse seaduse järgi, ei tohi töötaja olla valveajal rohkem kui 30 tundi kuus. Samuti on vaeleag ja puhkeaeg eraldi ajad – mis tähendab, et valveaja ja tööaja vahele peab jääma piisav puhkeaeg

(Töö- ja puhkeaja seadus, § 10). Reaalses elus on aga tihti olukord, kus IT spetsialist peab olema valmis IT-alaste tõrgete korral kohale tulema näiteks 1 kord kuus töötaja väliselt (Tavgen, 2017). Kuid, kui ta on selleks hetkel on olnud tööl või valves lubatud aja piires, siis ei tohi ta seaduse järgi kohale tulla (Op. cit). Arvestades, et IKT vahendid on täna kriitilise tähtsusega mitmes sektoris – raviteenused, arstiabi, pangandus, jne, võivad mitte reageerimisel olla kurvad tagajärjed (Op.cit.). Samuti, on selge, et kaugtöö võimaldab täna valves olla kodus – kus töötaja sisuliselt puhkabki. Ainus asi, mida ta peab tegema, on vastama kõnele – kui see peaks tulema (Op.cit). Antud hetkel on riigikogul esitatud eelnõu valve-ja puhkeaja erisuse tegemiseks IKT sektoris (**PS26**). kaubandus-ja tööstuskoda (2018) toetab valveaja erisuse seadust, ning soovib seda laiendada ka teistele valdkondadele: sh automaatika, energeetika, mehaanika ja lennundus, kus on oluline järjepideva teenuse osutamine (**PS26**).

Töö – ja puhkeaja paindlikuma korralduse juures võiks aidata ka iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutusele võtmine (Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda, 2018) (**PS25**). Iseseisva otsustuspädevusega töötaja saab ise valida, millal ta töötab, millal puhkab, jne – talle ei kehtiks enam käesolevas seaduses välja toodud reeglid töö – ja puhkeaja kohta (Op. cit). Taoline erand annaks võimaluse tööd paindlikumalt korraldada, ning võimaldab paremini rakendada uusi töötamise viise (Op. cit.). Aastal 2018 tehti töölepingu seaduse muutmiseks järgmine ettepanek (Advokatuur, 2018):

- Sätestada TLS-is iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste ning erisus töötaja regulatsiooni kohaldamisest töötaja puhul, kes omab iseseisvat otsustuspädevust ning vastavalt töölepingule määratleb ise oma töötaja, kusjuures tema tööaega ei määratle otseselt ega kaudselt tööandja ühepoolse otsusega või poolte kokkuleppel. (PS25)
- Iseseisva otsustuspädevusega töötaja puhul on võimalik teha erisus järgmistest reeglitest: igapäevane puhkeaeg, tööpäevasisesed vaheajad, öö töö, iganädalane puhkeaeg, summeerimisperiod, maksimaalne iganädalane tööaeg (PS10).
- Töötaja võib töölepingus sõlmitud kokkuleppe igal ajal üles öelda, teatades sellest tööandjale kaks nädalat ette.

### Lepingupaindlikkus

Lepingu paindlikkus viitab uut moodi töötamise viisidele, mis erinevad tavapärasest töölepingu alusel töötamisest. Lepingupaindlikkus annab tööandjatele võimaluse paindlikumalt inimressurssidega ümber käia. Tööandjale annab taoline paindlikkus võimaluse reageerida kiiremini klientide vajadusetel, samas optimeerides tööjõukulusid. Töövõtjale omakorda annab lepingupaindlikkus võimaluse töötada mitmel ametikohal suurendades nii sissetulekut ja vähendades riske jääda töötuks, kui ühel töökohal midagi peaks juhtuma. Lisaks annab see

võimaluse vähendada töökohal tekkivat rutiini. Lepingupaindlikult töötavad inimesed võib jagada kolme gruppi:

- a) Platvormitöötajad: töötajad, kes teevad digitaalse töövahendusplatvormi abil leitud tööotsi erinevatele klientidele (Vallistu ja Piirits, 2021);
- b) Uued virtuaalsed ametikohad: virtuaaltöötajad, kellel ei ole üldtunnustatud tööidentiteeti, näiteks professionaalne veebipõhine hasartmängurlus (Arenguseire Keskus, 2018);
- c) FIE-d, vabakutselised töötajad, kes teevad projektipõhist tööd enamasti kas FIE või enda loodud OÜ alt.

Ettevõtteid igapäevatoos puututakse täna kokku nii platvormitöötajate kui FIE-de ja vabakutselistega (vähem uute virtuaalsete ametitega). **Platvormitöö** võimaldab ettevõtetel täna soodsamalt sisse osta teatud tööloike. Platvormitöö kasutamisele annavad hoogu juurde nii demograafia (vähenev tööealiste osakaal versus ülalpeetavate osakaal) ning ränne. Kui tööturg ei saa enam hakkama olemasoleva hulga inimestega on vaja otsida uusi viise kaasamiseks teistest riikidest pärit tööjõudu (Arenguseire Keskus, 2018) – ning üheks selliseks variandiks tänu IKT arengule ongi kaasata töötajaid platvormide vahendusel.

Arenguseire Keskuse poolt tellitud uuringu (Vallistu ja Piirits, 2021) järgi, teeb Eestis 2021 aasta seisuga igapäevaselt platvormitööd 7% tööealisest elanikkonnast, mis on ci 56 000 inimest, sealjuures on huvitav aspekt see, et platvormitöötajate osakaal ei ole kasvanud (võrreldes 2018a andmetega, kus neid oli 8,1%). Suurenenud on aga vähemalt kord kuus platvormitööd tegevate inimeste osakaal (11,9% vs 10,3%). Enamike inimeste jaoks on platvormitöö lisisissetulekuks põhitöökoha kõrvalt – 4,4% jaoks on platvormitöö peamine sissetuleku allikas. Peamised platvormitöö tüübid on järgmised (Op. cit):

- Kohapõhine ja professionaalseid oskuseid eeldav (nt kontoritöö, õpetamine, hooldus, professionaalsed teenused);
- Kohapõhine ja väheseid oskuseid eeldav (kullerteenus, sõidujagamine);
- Veebipõhine ja professionaalseid oskuseid eeldav (nt IT, disain);
- Veebipõhine ja väheseid oskuseid eeldav (nt klikitöö).

Töövõtja seisukohast on platvormitööga kaasnev peamine väljakutse see, et platvormitöötajatele ei kehti mitmed sotsiaalsed garantiid võrreldes töölepingu alusel töötavate töötajatega (**PS22-PS24**). Tööandja seisukohalt toob platvormitöö kaasa tööressursi ebakindluse (töötaja valib tööotsa vastavalt sellele, kes maksab rohkem), ning nn „turu-solkimise“, kui konkurendid, kes kasutavad platvormitöötajaid saavad pakkuda soodsamaid kaupu- ning teenuseid (**PS22-PS24**). Seega, oleks pikemas perspektiivis mõistlik laiendada töölepingulise töösuhtega kaasneva sotsiaalkaitse platvormitööle, mida ka osades riikides juba tehtud on. Näiteks Inglismaal loodi seadusandlusesse lisaks „*employee-le*“ mõiste „*worker*“, kellele kohalduvad samad sotsiaalsed

garantiid kui „*employee-le*“ (Doke, 2021). Kõik platvormidel sõidujagamisteenust pakkuvad juhid kuuluvad edaspidi Inglismaal „*worker-ite*“ alla (Op. cit). Eestis on platvormitöötajate sotsiaalkaitse üheks lahenduseks seni peetud ettevõtluskontot (füüsilisest isikust kauba müüjale või teenuse osutajale kohalduv lihtsustatud maksurežiim koos ravikindlustuse võimalusega). Samas kasutab ettevõtluskontot praegu üksnes 2% platvormitöötajatest (Vallistu ja Piirits, 2021).

IKT vahendite kiire arengu tõttu leiab üha rohkem inimesi võimaluse olla iseendale tööandja, mis toob kaasa selle, et klassikalise töötaja-tööandja töösuhte asemele tekivad teenusepakkuja-klientide suhted. Enamasti klassifitseeruvad taolised inimesed **vabakutselisteks**<sup>1</sup> (kes töötavad näiteks enda loodud OÜ või võlaõiguslikke lepingute alt) ja FIE-deks ja väikeettevõtjateks (Kultuuriministeerium). Aastal 2018 oli Eestis iseendale tööandjaid 9%, mis on üks Euroopa madalmaid (EL-i keskmine 14%) (Arenguseire Keskus, 2018). Kuid juba 2018 aastal oli see protsent kahekordistunud võrreldes 2012 aastaga, seega võib eeldada, et täna on taoliste inimeste hulk veelgi kasvanud. Iseendale tööandjate puhul (ja ka muude erilaadsete lepinguliste töötajate puhul) on murekohaks see, et nad võivad jääda välja koolitustest (mida enamasti pakuvad tööandjad), kuna koolitused on kulukad (OECD, 2020). Pikemas perspektiivis võivad taolised töötajad jääda tööturul oskuste poolest teistest maha – mis omakorda vähendab väärtuslikku talenti tööjõuturul. (PS24).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et nii FIE-d, vabakutselised, kui platvormitöötajad löövad kõikuma senini kehtinud normid ja õiguslikud staatused (Arenguseire Keskus, 2018). Lisaks soodustavad uutmoodi tööviisid ja lepingud värbamist üle riigi piiri, mis omakorda teeb ettevõtjatele keeruliseks teiste riikide lepingu- ja maksusüsteemides navigeerimise (PS19).

### Funktsionaalne paindlikkus

Digitaliseerimine ja IKT vahendite areng on toonud kaasa ka järjest enam paindlikkust tööülesannete täitmisel. Funktsionaalse paindlikkuse korral pakub tööandja töötajale võimalust proovida uusi tööülesandeid (Anser, 2020). Selline vaheldus mõjub tööandja mainele hästi, ning võimaldab töötajal areneda ja õppida uusi oskusi, mis on vajalikud on pidevalt muutuva töökeskkonna ja ärikeskkonna nõudmistele vastata (Linde, 2018). Funktsionaalse paindlikkuse võimaldamine on aga väljakutse juhtidele. Uuringud on näiteks välja toonud, et funktsionaalse paindlikkuse edukuse alustalaks on nn õppiv organisatsioonikultuur, kus töötajad on valmis omavahel avatult informatsiooni vahetama, ning üksteiselt õppima (ja ka enda vigu tunnistama) (Anser, 2020). Taolise organisatsioonikultuuri loomine ei pruugi tulla loomulikult juhtidel, kelle juhtimisstiil on senini olnud pigem autoritaarne ning traditsioonilistel hierarhiatel tuginev. Lisaks võib funktsionaalne paindlikkus muuta keerukamaks ka tööpanuse hindamise ning seeläbi õiglase

---

<sup>1</sup> vabakutselisena võib käsitleda kõiki neid isikuid, kes on iseenda tööandjateks või töötavad mitmete erinevate, ajutiste ja juhuslike tegevusvormide raames kindla (loome) valdkonna raames (Kultuuriministeerium)

töötasu arvestamise (autori täiendus). Seega, suurendab funktsionaalse paindlikkuse kasutamine vajadust usaldusel baseeruva juhtimiskultuuri juurutamise järele (PS17).

### Digitaliseerimisega seotud arengud Eestis ja mujal

SMART 2018 raporti järgi tegelevad kõik Euroopa riigid aktiivselt digitaliseerimise arendamisega, kuid kokkuvõtlikult jääb EL maha Põhja-Ameerikast ning Aasiast. EL-i siseselt on aga erinevate uuringute andmetel on Põhja-Euroopa riigid tugevalt panustamas digitaliseerimisse (Reis, 2020). Lisaks automatiseerimisele, ja AI integreerimisele, investeerivad Põhja-Euroopa tootmisettevõtted ka nn *teenustamisse (servitization)* (Op. cit). Lisaks annavad digitaliseerimisele hoogu juurde ka näiteks uued mobiilsed võimalused (nt tootmise või muu ettevõtte tegevuste kaugelt juhtimine) (Op. cit).

Juba 2017a McKinsey and Company poolt läbi viidud uuring paigutab Eesti digitaalseerimise eestvedajate sekka koos teiste Põhja-Euroopa riikidega, ja seda peamiselt meie riigiteenuste digitaliseerimise põhjal. Eestit on positiivselt välja toodud ka meie seadusandluse muudatusega näiteks iseseisvate autode lubamise näol (McKinsey ja Company, 2017). Positiivsena võib välja tuua selle, et Eesti investeeringud digitaliseerimisse (% per Capita) on Euroopa suurimad (SMART, 2018). Sama uuring toob välja ka selle, et Eestil on tugev partnerlusvõrgustik, ehk võrgustiku puudumise taha digitaliseerimine ei jää. Siiski, ettevõtluse digitaliseerimise seisukohalt on meil täna veel ruumi arenguteks. Näiteks toob SMART (2018) poolt eri riikides läbi viidud küsitlus välja, et Eestil on põhjanaabritega võrreldes arenguruumi ettevõtetele digitaliseerimistoetuse pakkumise osas, ning avalikku sektori ning erasektori vahelise partnerlussuhete loomise toetamisel (SMART, 2018). Samuti vajab arendamist meie seadusandlus, et pakkuda ettevõtetele paindlikumat tegutsemisruumi. (Op. cit).

### Digitaliseerimisega seotud poliitika Eestis ning mujal töösuhete kontekstis

#### Pädevustega seotud poliitika ja meetmed

Digitaliseerimise Kokkulepe kutsus üles kõiki osapooli (riik, organisatsioonid, töötajate esindajad) tegemaks koostööd koolitusvajaduste väljaselgitamiseks. Seejuures võiks koolitamise kohustus olla jagatud nii tööandja kui riigi vahel (Agreement on Digitalisation, 2020). Eestis pakub Töötukassa võimalust ettevõtetele töötajatele koolitusi sisse osta, sealjuures tasub 80% koolituse maksumusest Töötukassa, ning 20% riik (Remmelg, 2021). (PS3) Töötukassa poolt toetatud koolitused võivad olla nt meeskonna juhtimine, analüütiliste programmide kasutamine, infoturve jms teemadel (Op.cit.) Lisaks võiks pakkuda ettevõtetele konsultatsiooni, et tuvastada oskuste puudujäägid, ning panna paika koolitusplaan (Agreement on Digitalisation, 2020). (PS6) Digitaliseerimise Kokkulepe soovib riiklikul tasandil arendada ühiskondliku eluskestva õppimise

kultuuri ja suurendada positiivset häälestatust muutuste osas ühiskonnas tervikuna (PS17) (Op. cit).

## Uute töösuhetega seotud poliitikad ja meetmed

### 1. Kohapaindlikkus

Erinevad riigid on tegelemas omal moel kaugtöö toetamisega, allolevas tabelis mõningaid näiteid.

Tabel 4. Kaugtöö toetamise võimalused eri riikides

Väljakutse	Meetmed
<b>Töövahendid</b>	Hollandis on tööandja vastutav töötaja töötingimuste eest. Tööandja peab tegema kindlaks, kas töötaja saab teha tööd turvaliselt ja tervislikult. Töötaja kohustus on tagada, et töötajal on olemas ergonoomiline töökoht (Netherlands Enterprise Agency, RVO, 2020).
<b>Töötajate tervis</b>	Hollandis juhendavad tööandjad töötajaid töötama ekraani ja arvutiga, töötajaid on teavitatud töökeskkonna turvalisuse teemadel ja tööandja kohustus on ennetada psühhosotsiaalseid mõjutajaid. Lisaks peab tööandja koostama haigestunud töötajale plaani. See plaan peab sisaldama protseduure, mida töötaja peab jälgima. Ametiühingu esindaja peab plaani kinnitama ning ettevõtetes peab olema sertifitseeritud töötervishoiu ja töökeskkonna spetsialist, kes toetab ka haigestunud töötajat (Netherlands Enterprise Agency, RVO, 2020). Soomes on töötajatel õigus poole päeva ulatuses ise määrata kus ja millal nad oma tööd teevad. Töötajad peavad siiski töötama 40h nädalas (Ministry of Employment and the Economy, Finland, 2011). Lisaks kutsus Digitaliseerimise Kokkulepe üles juhte vältima tööajaväliseid kontakte töötajatega ja töötajate vahel, ning tegelema igal võimalikul moel tööst tingitud terviseriskide ennetamisega (Agreement on Digitalisation, 2020). Tööväliste kontaktide vähendamist saab reguleerida näiteks kaugtöö kokkulepetega, mida kutsus üles sõlmima ka Sotsiaalministeerium Eestis.
<b>Küberturvalisus</b>	Kõigis OECD riikides on regulatsioonid kaitsmaks andmeid ning indiviidi privaatsust (EL-i liikmesriikides GDPR).
<b>Juhtimine</b>	Soome puhul on üheks paindlikult töötamise edukuse võtmeks sügavalt juurdunud usalduse kultuur (Soomlased usaldavad oma kaaskodanikke rohkem kui kusagil mujal maailmas) (Eurobarometer, 2018). (PS17)
<b>Töötajate pädevused</b>	Eestis pakub töötukassa ettevõtetele toetusi digipädevuste arendamiseks (Remmelg, 2021). Seejuures kutsus Digitaliseerimise Kokkulepe üles jälgima seda, et koolitused oleks ka kvaliteetsed ja asjakohased (Agreement on Digitalisation, 2020).
<b>Ühenduvus</b>	98% Hollandi kodudes on olemas kiire internet kaabliga. Samuti on Hollandis väga hea infrastruktuur - avalikud raamatukogud on muutnud ennast moodsateks koostöötamise ruumideks, ning arvukad väikesed kohvikud pakuvad võimalusi töö tegemiseks. (Bishop, 2020). Mitmed OECD riigid on (k.a. Eesti) on liikumas 5G võrguühenduse suunas (OECD, 2020). Mõnedes riikides panustatakse ka hindade reguleerimise osas, ning võrgu-neutraalsuse suunas, et kasutaja saaks valida endale hetkel soodsaima netiühenduse (OECD, 2020). (PS18)
<b>Maksud</b>	N/A

### 2. Ajapaindlikkus

Mitmed riigid on tegemaks samme, et muuta tööajaga seotud regulatsioone paindlikumaks (OECD, 2020). Näiteks muudeti 2020 a Soomes kehtinud töötundide akti nii, et töötajatel on õigus poole päeva ulatuses ise määrata kus ja millal nad oma tööd teevad (Ministry of Employment and the Economy, Finland, 2011). Eesti on ebaregulaarse tööajaga tegelemisel juba piloteerimas muutuvtunni lepingut (Sotsiaalministeerium).

### 3. Lepingupaindlikkus

Mitmed riigid (sh Holland, Poola, Inglismaa) arutavad täna võimalust tagamaks ka ebastandardsete lepingute alusel töötajatele miinimumtöötasu (OECD, 2020). UK tegi selles osas ostustava sammu võrdsustades platvormitöötajad töölepingu alusel töötajatega, tagades neile niiviisi samasugused sotsiaalsed garantiid (Doke, 2021). Ka osad platvormid on vabatahtlikult seadnud miinimum töötasu piirid, nt. Topdesigner Tsehhis; Adtriboo Hispaanias; Upwork ja Prolific in the Inglismaal; ja Favor Ameerikas (OECD, 2020).

Lisaks miinimumtöötasu määrale on osad riigid (nt Canada, Taani, Prantsusmaa, Saksmaa) laiendanud kollektiivlääbirääkimiste õigused platvormitöötajatele (OECD, 2020). Ka osad platvormid on pööranud tähelepanu sellele, et platvormitöötajatel oleks avalikus diskussioonis rohkem võimalusi kaasa rääkida (Op. cit).

Arutletakse ka selle üle, et õigusliku kaitse pakkumine võiks olla veelgi laiem - ehk teatud määral võiks kaitset pakkuda kõikidele töötegijatele, kes teevad mingit tööd või kes osalevad tööturul (Arenguseire Keskus, 2018). Näiteks on tänaseni lahtine IKT-põhist mobiilset tööd tegeva isiku staatus – kas tegemist on töötaja, iseseisva lepingupartneri, nende vahevormi (majanduslikult sõltuva töötegija), FIE või vabakutselisega (Arenguseire Keskus, 2018). Seetõttu ongi mitmetes riikides (nt Saksamaal, Hispaanias ja Suurbritannias) kasutusele võetud nii „töötaja kui ka iseseisva lepingupartneri tunnustega töötegija mõiste – majanduslikult sõltuv töötegija ehk iseseisev lepingupartner, kes sõltub majanduslikult peamiselt ühest tööd andvast isikust“ (Op. cit).

OECD (2020) raporti andmetel pööratakse tähelepanu ka ebastandardsete töötajate tööohutusele. Näiteks on Austraalia, Iirimaa, Leedu, Türgi ja Inglismaa eraldanud tööohutuse teemad töölepingust. Tööohutusega seotud regulatsioonid on seal edaspidi seotud töökohaga. Korea plaanib laiendada „Tööohutuse ja Tervise Akti“ kõigile töötavatele inimestele. Prantsusmaal liigutakse suunas, kus platvormid eelistavad töötajaid, kes on end ise vabatahtlikult kindlustanud tööõnnetuste eest. (OECD, 2020). (PS8a) (PS21)

Lisaks on osades OECD riikides laiendatud koolitustoetusi ka iseendale tööd andvatele isikutele. (PS24) Meetmed sisaldavad nii maksusoodustusi kui ka rahalisi toetusi. Mõnedes riikides (nt. Korea, Austri, Belgia) on sellised toetused seotud isiku sotsiaalmaksu tasumisega – ehk, mida enam tasub isik (FIE, vabakutseline) enda eest sotsiaalmaksu, seda rohkem soodustusi/toetusi saab ta enda koolitamiseks. Prantsusmaa seadusandlus nõuab, et platvormid kompenseerivad

töötajate koolitustasud, maksavad kõrgemat tasu töötajatele, kes on varem koolitusi läbinud ning pakuvad koolitusi ebastandardsetele töötajatele. Tegelemaks aina kasvava hulga nn. ebalineaarsete karjääriteekondadega, pakutakse osades riikides (nt Belgia, Saksamaa ja Läti) aina enam individuaalseid koolitusi ja karjäärinõustamist, soovides vältida olukorda, kus koolitustele ligipääs on vaid töölepingu alusel töötajatele. (OECD, 2020).

#### 4. Funktsionaalne paindlikkus

Otseseid meetmeid funktsionaalse paindlikkuse suurendamiseks ei leitud antud uuringu raames. Siiski, võib järeldada, et funktsionaalse paindlikkuse suurendamist saab samuti soodustada edendades riigi tasandil nii usalduslikku juhtimise, elukestva õppe kui muutustega toimetuleku kultuuri.



## Kvalitatiivse uuringu tulemused

Uuringu teises osas viidi läbi 11 intervjuud personalijuhtidega ning 1 fookusgrupp tegevjuhtide ja personalijuhtidega. Intervjueeritud tööandjatelt uuriti digitaliseerimisest tulenevaid probleeme ning ootusi riigile ja Eesti Töoandjate Keskkliidule. Töoandjail paluti spontaanselt nimetada neile olulisemaid väljakutseid ja teemavaldkondi ning tuua näiteid enda praktikast. Seega on oluline tähele panna, et nende poolt välja toodud probleemistik ei ole ammendav.

### Digitaliseerimisega seotud piirangud ja võimalused

Intervjueeritud töoandjad püüdleval paberivaba asjaajamise poole, mis **võimaldaks kaugtööd** ja vajalike andmete kiiret kättesaamist. Põhilise takistusena toodi välja osade töötajate vähesed digioskusi (PS1 kuni PS6) ja uute tarkvarade juurutamisega seotud tehnilisi probleeme. Tervisekriisi tõttu kodukontoritesse siirdumisega kaasnesid turvaliste ligipääsude tagamine ning varasemalt veel paberil olnud andmete digitaliseerimine. Kohati oli väljakutseks ka töötajate koduse internetiühenduse halb kvaliteet (SP18).

Tervisekriisi tõttu kaugtööle suundumine sundis **töötajaid oma digioskusi täiendama**, kuid kõigi jaoks ei olnud see kerge. Kui kaugtöö pole võimalik, siis on paberivaba asjaajamist kohati veel keerulisem saavutada. Mõned personalispetsialistid tõid näiteks välja, et sooviksid, et töötajad saaksid elektrooniliselt tööajagraafiku kinnitada, vaadata puhkuse jääki, esitada uuendatud kontaktandmed jne, kuid kõigile ei ole see jõukohane. Kuigi töötajatele on pakutud algtaseme digioskuste koolitusi, ei soovita seal osaleda ja digitaalseid lahendusi kasutusele võtta.

Uute tarkvarade juurutamise ja töötajate väljaõpetamisega kaasnevad **kulud**. Tervisekriisi tõttu pidid osad töoandjad tegema lühikese aja jooksul suuri investeeringuid, näiteks kliendiandmete turvaliseks kättesaamiseks üle võrgu, tarkvara litsentsideks jne. Toodi välja ka vajadust COVID vaktsineerimis-, läbipõdemis- ja testitõendite kontrollimise süsteemi loomiseks ning IT-spetsialisti palkamiseks, kes aitaks töötajatel uute digilahendustega paremini toime tulla.

Peamiste digitaliseerimisest tingitud **võimalustena** rõhutati personalitöö efektiivsemat tööprotsessi ja andmeanalüüsi ning kaugtööl andmete kättesaadavaks tegemist. See omakorda võimaldab tööle võtta eri piirkondadest inimesi ja laiendab tööturu valikuid. Töövõtjatel on võimalus uusi oskusi saada, mis annavad neile eelise tööturul. Samas võib digitaliseerimine tingida ka töökoha kaotuse ja ümberõppe vajaduse (PS4).

Tsitaate intervjuudest:

„Meil on töötajaid, kelle digioskused on madalad... oleme korraldanud algtaseme koolitust... ei osaleta või ei taheta kasutada.“ (IDI\_1)

„Kõik töötajad täna ei ole hea IT pädevusega, meeldib ikka, et on oma paberid ja kaust.. ei ole ainult vanema generatsiooni teema.“ (IDI\_11)

„...kõik andmed oleksid võimalikult lihtsalt käsitletavad, et tuleb sisestada ainult üks kord keskkonda, sealt liiguks andmed edasi kõigi nendeni, kes seda vajavad. Kõik vajalik info oleks elektrooniline, et poleks midagi kusagil kaustikunurgas või töölehe peal.“ (IDI\_5)

„Väga palju erinevaid tarkvarasid, erinevaid keskkondi, mis ei taha hästi ühilduda ja info ei taha liikuda... Vana enam ja uus veel ei tööta, ei vasta vajadustele.“ (IDI\_4)

## Paindlike tööviisidega kaasnevad piirangud ja võimalused

Digitaliseerimine võimaldab muuta tööviise paindlikumaks. Intervjueeritutel uuriti paindlike tööviisidega kaasnevad piiranguid ja võimalusi. Eraldi vaadati järgnevaid tööviise: kaugtöö, mobiilne töökoht, ebastandardne töökoormus või tööaeg, ajutine töö, valveaeg ja mitme tööandja juures töö. Peamiste piirangutena toodi välja investeeringute vajadust, täiendavaid terviseriske ja seadusandlusest lähtuvaid piiranguid. Võimalustena nähakse eelkõige paremat toimetulekut ootamatustega ning hooajalise kõikumisega ning töötajate palkamist eri regioonidest. Järgnevas tabelis on täpsemalt välja toodud piirangud ja võimalused tööviiside kaupa.

Tabel 5. Paindlike tööviisidega kaasnevad piirangud ja võimalused intervjueeritud tööandjate vaates

Tööviis	Piirangud	Võimalused
Kaugtöö	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tööandja täiendavad kulud kaugtöökoha sisseadmises, sh erisoodustusmaks (PS7)</li> <li>○ Tööandja peab vastutama töötajate tervise eest, aga ei saa kontrollida tingimusi (PS8a ja PS8b)</li> <li>○ Keerulisem teha meeskonnatööd (PS1)</li> <li>○ Ei saa kasutada kõigil ametikohtadel (PS1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saab palgata inimesi välismaalt või kaugematest piirkondadest</li> <li>○ Osade töötajate jaoks mugav, isegi argument töökoha valikul</li> <li>○ Aidanud vähendada nakatumise riske tervisekriisi ajal</li> </ul>
Mobiilne töökoht	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vajab investeeringuid andmeturbesse (PS13)</li> <li>○ Tööohutuse vastutuse küsimused lahtised PS8a)</li> <li>○ Ei ole mõistena sisse toodud seadusandluses (PS25)</li> <li>○ Teises riigis töötamisega tekivad maksuküsimused (PS19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Töötajad saavad toimetada paindlikumalt, isegi elada teises riigis</li> <li>○ Sobib hästi liikuva iseloomuga töö puhul, nt müügitöö</li> <li>○ Saaks teha ärikeskustesse mobiilse töö keskusi (PS2)</li> </ul>

Ebastandardne töökoormus või tööaeg	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seadusandluses toodud valvetasu ei vasta vajadustele, peaks võtma inimesi juurde, et reegleid täita, kuigi enamasti ei ole vajadust valveajal tööd teha (PS10)</li> <li>○ Tuleb tasuda sotsiaalmaksu miinimum ka väikese osakoormuse puhul, kas siis kui põhitöökoht mujal (PS22)</li> <li>○ Kehtiv regulatsioon ei võimalda lihtsalt koormust määrata, kaasneb palju bürokraatiat (PS25)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Annab suurema paindlikkuse, ettevõttes korraga erinevad tööaja arvestuse mudelid</li> <li>○ Võimaldab jagada töö tükkideks, mitu inimest peavad ühte ametit</li> <li>○ Osade töötajate jaoks mugav, isegi argument töökoha valikul</li> </ul>
Ajutine töö	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kaasneb ebaproportsionaalselt palju administreerimiskulu (Ps1)</li> <li>○ Tähtajalisi lepinguid saab ainult ühe korra pikenda, aga olud võivad ootamatult muutuda (PS22)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aitab leevendada hooajalisuse mõju</li> <li>○ Võimalik pakkuda töötutele tööampse</li> </ul>
Valveaeg	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tööandjate vaatest on lubatud tunde liiga vähe (PS26)</li> <li>○ Valveajale järgnev ettenähtud puhkeaeg tekitab piiranguid tööandjale isegi siis, kui ei olnud valveajal vaja töötada (PS26)</li> <li>○ Tundub liiga kallis kui peab tasu maksma aja eest kui töötaja puhkab ning mõnikord võtab telefoni vastu (PS26)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Probleemide tekkimisel on töötaja olemas, kes on kohe valmis reageerima</li> </ul>
Mitme tööandja juures töö	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ On tekkinud olukordi, kus töötajad on tööle tulles liiga väsinud mitmel kohal töötamise tõttu, suurendab terviseriske (PS8b)</li> <li>○ Teise töökoha olemasolu võib muuta töövõtja vähem paindlikuks graafiku tegemisel (PS25)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tööandjal on pakkuda ainult osalise koormusega tööd, mistõttu on teise töökoha olemasolu sobiv</li> <li>○ Konkurentsipiiranguga saab mõjutada</li> </ul>

Tööandjad rõhutasid, et muutunud töökorraldus võimaldab kergemini otsida **tööd teisest riigist** või töötada pool aastat sobiva kliimaga riigis. See seab tööturu suurema surve alla. Kaudselt võib see mõjutada ka ettevõtteid, kus kaugtööd teha pole võimalik. Näiteks noored pidavat üha enam eelistama töökohti, kus neile võimaldatakse paindlikku tööaega ja töötamise kohta. Lisaks on osade töötajate jaoks vastumeelne vaktsineerimissertifikaadi nõue. Seega muutub tootmise ja klienditeenindusega seotud töökohtadele töötajate leidmine veel raskemaks.

Üldiselt leidsid intervjueritud, et tööaja ja –koormuse osas **tuleks olla võimalikult paindlik**, et leida häid töötajaid ja motiveerida neid efektiivselt töötama. Nii intervjuudes kui ka fookusgrupis toodi välja, et üha vähem on standardse tööaja soovijaid, nii noorema põlvkonna hulgas kui ka

vanemaealistel, kes ei suuda enam täiskoormusega töötada. Samuti on värsketel lapsevanematel mugav töötada osakoormusega (vanemahüvitisel kaotamata).

Positiivsena mainiti veel, et eesmärgipõhise juhtimise korral ei ole oluline tööaeg, vaid eesmärgi saavutamine ja töötaja motivatsiooni aitab tõsta talle antav **otsustusvabadus töötaja osas**. Kõigil tööandjail pole võimalik pakkuda kaugtööd, kuid ebastandardsete töötaja kokkulepped aitavad ka neil paindlikkust suurendada.

Tsitaate intervjuudest:

*„Kõikidele ei saa liiga paindlikku või kaugtööd võimaldada tootmises...tahaks rohkem pakkuda.“ (IDI\_8)*

*„Mida ära ei kaota on tiimitunnetus, parimad ideed võivad tekkida, et kuulen mingit juttu ja igapäevased vestlused, kuuluvustunne.“ (IDI\_3)*

*„Meil on töötajaid, kelle digioskused on madalad... oleme korraldanud algtaseme koolitust... ei osaleta või ei taheta kasutada.“ (IDI\_1)*

*„Ootame töötulemust, mitte istumise tunde. Enne oli ka, aga nüüd rohkem tähelepanu sellel.“ (IDI\_8)*

*„Noorema generatsiooni ootus on, et polegi standardset tööaega. Üllatanud ja murelikud kui pakutakse täistööaega.“ (FGID\_2)*

### Vajalikud muutused regulatsioonides ja seadusandluses

Intervjueeritud töid välja oma nägemuse regulatsioonide ja seadusandluse muutmise vajadustest. Nende arvates vajaks eelkõige paindlikumaks muutmist **töölepingute regulatsioon**.

Leiti, et töölepingu seadus peaks minema paindlikumaks koos paindliku töötaja massilise kasutamisega. Inimesed soovivad teha kaugtööd kodust või lausa teisest riigist ja paljud tööandjad on valmis neile seda vabadust võimaldama. Loovtööde puhul on kindla graafikuga ja koormusega töö fikseerimine pigem takistuseks, olulisem on tulemuse saavutamine.

**Kaugtööga** seotud regulatsioone peetakse liiga hägusaks ning sobiva töökeskkonna tagamisel tööandja vastutust ebaproportsionaalselt suureks. Intervjueeritud tööandjad ei pea õigeks, et nad peaks täielikult sisustama kodukontorid, maksma seejuures erisoodustusmaksu (PS7) ning ka vastutama töötaja tervise eest kui nad ise keskkonda kontrollida ei saa. Samas rõhutati siiski töötajate tervise hoidmise olulisust. Riigil võib olla vajalik sekkuda, kui inimestel endil pole oskust või vahendeid tervisliku töökeskkonna kujundamiseks. (PS8a)

Intervjueeritud töid välja, et **summeeriv tööaja arvestus** aitab kõikuva töökoormusega seotud probleeme lahendada. Osad summeerivad kvartalipõhiselt, et oleks kvartali seisuga tulemusi parem analüüsida. Hooajalise koormuse kõikumise tõttu soovitaks isegi 6 kuu kaupa tööaega summeerida. Siiski ei lahenda summeeriv arvestus kõiki probleeme ning tekitab vaidlusi ja segadust nii töötajate kui palgaarvestajate poolelt. Seetõttu loodetakse, et muutuvtunni pilootprojekt kaubandusvaldkonnas õnnestub ja ka teistel valdkondadel on võimalik seda rakendada. (PS10)

Tsitaate intervjuudest:

*„Summeeritud tööaja arvestus lahendab paljusid probleeme. Ka juhtidel, kui koormus kõigub, tekivad ootamatused.“ (IDI\_6)*

*„...on lootus, et muutuvtunni projekt tuleb... see on hädavajalik.“ (IDI\_3)*

#### Katmata vajadused tööandjate vaatest

Intervjueeritult uuriti ka katmata vajadusi seoses digitaliseerimisega. Tööandjad nimetasid peamiselt paindliku töökorraldusega seotud puudujääke, näiteks paindlikumaid töövorme toetavaid regulatsioone ning kiire interneti olemasolu maapiirkondades (Kvant. Tööandjatele valmistab segadust kodukontoris tööohutuse tagamine, seejuures tööõnnetuse ja tervist kahjustava töö määratlus (ajutiselt) kodust töötades. (PS8a) (PS21) Ettevõtjatel on tõsisid raskusi vajalike IT spetsialistide leidmisel, mis muudab digitaliseerimise keerukamaks.

Tööandjad leidsid, et otseselt tervisekriisist lähtuvalt on nende katmata vajadusteks:

- Tööandjatel pole head ülevaadet, kuidas peaks kriisiolukordades käituma ja kuidas töötajatega käituma peavad. Oleks vaja seaduslikku tagalat, et hoida tootmist töö ja ettevõtte jätkusuutlik.
- Võiks olla rohkem nõustamist ja soovitusi, kuidas töötajate vaimset tervist toetada. (PS8a)(PS15)
- Napib psühholooge, kelle vastuvõtule saaks töötajaid saata. (PS8a)
- Vaksineerimise prioriteedid ei toetanud alati elutähtsa teenuse osutamise jätkumist.
- Turismisektoris on pidanud töötajaid koondama, aga vajavad aega- ajalt abijõudu. Ei saa teha käsunduslepinguid, vaid Tööinspeksioon nõuab töölepingute vormistamist. Kriisiolukorras võiks olla selles osas leebem ja tulevikus muuta seadusandlust paindlikumaks.

Tsitaate intervjuudest:

„Pole kuulnud, et seadusandluse osas midagi leebemalt vaataks - ikka anna graafik ette pikalt.“ (IDI\_6)

„Tööandjatel pole head ülevaadet, kuidas peaks kriisiolukordades käituma ja kuidas töötajatega käituma peavad.“ (IDI\_5)

„Kõik uurivad organid arvestavad ja kohus arvestab, et pole seadusandlikku tuge. Aga peaks olema ka seadusandlik tugi.“ (IDI\_2)

„Nüüd on tekkinud kriisikommunikatsiooni koolitust ja psühholoogilist tuge, veidi on veel nišiteenus, et saaksin inimesi kerge vaevaga suunata psühholoogiga rääkima.“ (IDI\_11)

„See pool võiks olla päris selge, et kuhumaani on töökeskkond või vahendid, kuhumaani peaks kompenseerima ja töökeskkonna looma.“ (IDI\_4)

„Riik oli kehvasti ette valmistatud, nagu ka meie.“ (FGID\_5)

## Tööandjate ootused riigile ja Tööandjate Keskliidule

Tööandjad jagasid ka oma digitaliseerimisega seotud ootusi riigile ja katuseorganisatsioonile. Digitaliseerimisel on riigi roll väiksem, aga nähakse vajadust muuta töötamist reguleeriv seadusandlus paindlikumaks. Tööandjate Keskliidu kõige olulisemaks rolliks peetakse erinevate sektorite ettevõtete vaadete kokku kogumist ja läbi sõelumist, et teha seadusloomesse konkreetseid ettepanekud.

### Ootused riigile

Tööandjate põhiootus on, et nendega konsulteeritakse seaduste loomisel ja nende vajadusi võetak arvesse. Digitaliseerimisega seotud väljakutsed on põhiliselt sellised, mida ettevõtted peavad ise lahendama, aga töölepingutega seotud seadusandlust soovitakse paindlikumaks muuta. Toodi ka välja, et eeskjuju võiks võtta näiteks Leedu seadusandlusest, kus vajalikud muudatused oleval tehtud.

Tabel 6. Intervjueeritud tööandjate ootused riigile seoses paindliku töökorraldusega.

Valdkond	Meetmed
Töövahendid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kaaluda ka väljaspool kontorit oleva töökoha sisseseadmise erisoodustuse alt vabastamist (PS7)</li><li>- Seada selgemad piirid kodukontori sisustamise vastutuse osas, nt kui töötajal on kodus internet olemas, kas ja millises osas peaks siis tööandja hüvitama (PS8a)</li></ul>
Töötajate tervis	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tööandjale pandaks mõistlikud kohustused, näiteks ei ole reaalne kontrollida töötajate kodukontoreid ja vastutada seal töötaja turvalisuse eest (PS8b)</li><li>- Konkreetseid juhised, kuidas saaks tööandja töötaja vaimset tervist toetada (PS8b)</li></ul>

Töötajate pädevus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osadele on olulised riigi poolt pakutavad töötajate digipädevuse suurendamise koolitused (PS1)</li> <li>- Töötukassa pakutavad digikoolitused võiksid olla paindlikumad, tööandjad ei soovi tasuda koolitusel osalemise tööaja eest (PS3)</li> </ul>
Maksud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paremini reguleerida kuidas toimub maksustamine kui ettevõtte füüsiline kontor puudub ja töötajad on mobiilses kontoris teises riigis (PS7)</li> </ul>
Lepinguline paindlikkus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Töö- ja puhkeaja kontekstis valveaja, tähtajalise lepingu ja tööampsude üle vaatamine</li> <li>- Töökoormuse muutmine paindlikumalt, muutuvtunni lepingu kasutuselevõtt (PS10)</li> </ul>
Paindlikku töökorraldust toetav taristu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiire internet maapiirkondades, mis võimaldaks kaugtööd (PS18)</li> </ul>

Suuremat paindlikkust soovitakse ka **välismaalt tööjõu palkamiseks**. Neil on vaja palgata spetsialiste, kes ei vasta praegustele tingimustele. Intervjueeritute arvates võiks eelduseks olla kohalikega samadel alustel tingimuste pakkumine. Renditööjõu kasutamisel on probleemiks, et tööandja peaks jälgima, et töötaja saab palga kätte, kuid ei näe neid andmeid. (PS19)

Fookusgrupis mainiti veel, et tööõiguse normistik võiks olla **lihtsamini sõnastatud**, sest ka töövõtja peaks seda mõistma. Samuti leiti, et ühe töötajaga ettevõttele peaks kehtima leebemad reeglid, et ta ei peaks riskianalüüsi koostades määrama endale erinevaid rolle ja iseenast kontrollima (PS8b).

Digitaliseerimisega otseselt seotud väljakutsed on põhiliselt sellised, mida ettevõtted peavad ise lahendama. Küll aga toodi välja, et **kaudselt saaks riik aidata**

- soodustades arendajate, andmeanalüütikute jne koolitamist või sissetoomist;
- suunates oma praktikatega ettevõtteid digitaliseerimise poole (nt e-arvetele üleminek aitas);
- riigile kuuluva infrastruktuuriga seotud ettevõtteid andmebaaside ühildamisele suunates;
- riiklikult toetatud ümberõppes rohkem keskendudes sellele, mida tööturul on vaja lähitulevikus. (PS4) Näiteks hüvitise saamiseks on töötutel vajalik karjääriplaani koostamine, mis vastab tööturu vajadustele;
- koolides õpetatakse piisavalt digioskusi, mida noortel on tööjõuturule suundudes vaja (PS5);
- kiire interneti kättesaadavust maapiirkondades paremini soodustades, igal pool ei piisa vaid külakeskuste ühendamisest (PS18).

Pakuti ka välja, et riigi poolelt võiksid olla **lisahüved** ettevõttele, kes digitaliseerimist populariseerivad ja valdkonda arendavad. Samuti pakuti välja idee luua digitaliseerimise toetus ettevõtetele, mis oleks analoogne Kredexi korterelamu rekonstrueerimistoetusele.

**Isikuandmete säilitamisega seotud regulatsioonid** põhjustavad tööandjatele peavalu, samas saavad nad nende vajalikkusest aru. Leiti, et tööandjail oleks abi inimeste teadlikkuse tõstmisest delikaatsete isikuandmetest. Näiteks dokumendist foto tegemine tekitab osades inimestes usaldamatust, isikukoode peetakse delikaatseteks isikuandmeteks jne, aga samas soovivad kliendid terviseandmete e-postiga saatmist.

Veel tõdeti, et riigipoolne **andmete kogumine** on muutunud paremaks, eriti Statistikaameti kogutavate andmete osas. Aega- ajalt küsitakse siiski andmeid, mis on süsteemides olemas, näiteks Sotsiaalkindlustusametis puhkusetootuse korral või pakendiringluses.

Leiti ka, et riigiasutuste hallatavaid e-keskkondi võiks veel parandada. Eelkõige tehti ettepanekuid seoses **Töötamise Registriga**:

- Tõsta töökindlust, sest esineb tõrkeid ja häireid;
- Personalispetsialistide töö muutuks lihtsamaks lisaandmete kättesaamine töötajate kohta. Näiteks täiendava lapsepuhkuse puhul üks vanem ei mäleta, kas teine on kasutanud.
- Tööampsude kajastamine muuta lihtsamaks, hetkel on vaja ühe kaupa töölepingu alustamised ja lõpetamised kalendrisse kanda;
- Ametikohtade lisamine muuta lihtsamaks, hetkel tuleb eraldi EMTA poole pöörduda, et ametikoht ilmuks rippmenüüst valitavasse nimekirja.

Riigi andmebaasides saavad volitusi anda ainult B-kaardil olevad isikud. Tööandjatel oleks mugavam kui seal oleks edasi volitamise õigus või saaksid ligi juba volitatud isikud.

#### Tagasiside sekundaarallikatest kogutud ettepanekutele

Peale spontaansete ettepanekute tegemist paluti tööandjail hinnata ka **sekundaarallikate põhjal koostatud 17 ettepaneku olulisust** enda vajadustest lähtuvalt (vt lisa 1). Kõiki ettepanekuid pidasid oluliseks vähemalt mõned intervjueeritustest. Üldiselt leiti, et juhendite koostamine on vähemtähtis. Infrastruktuuride arendamisel toodi välja, et teised ettepanekud on vähem aega ja ressursi nõudvad ja võiks enne teostada.

Kaugtööga seoses peeti kõige olulisemaks, et **kaugtöökooha ohutuse vastutus** oleks töövõtjal ning rohkem kommunikeeritaks ning loodaks töötaja vaimse tervisega seonduvaid meetmeid (PS8b), sest tervisekriisi tõttu on töötajate vaimne tervis halvenenud. Abiks oleks ka iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutuselevõtt seadusandluses, suurendamaks töövõtja vastutust oma töö- ja puhkeaja reguleerimisel (PS25).



Teatud ettepanekud olid väga olulised osade tööandjate jaoks, kuid **ei puudutanud kõiki**, näiteks osad tööandjad ei rakenda kaugtööd või valveaega. Samuti pole osade jaoks eriti oluline riigipoolne tugi töötajate koolitamiseks. Teiste arvates võiks riiklikult pakkuda täiendkoolitusi, eriti just digioskuste tõstmiseks (PS4). Mainiti ka, et tööandjad ei soovi kinni maksta töötajate tööaega kui nad käivad riiklikel täiendkoolitustel.

Tööandjatelt uuriti ka, milliseid **ettepanekuid nad teeksid lisaks** eelpool nimetatule. Leiti, et oluline on platvormitöötajate jt ebastandardsete lepingutega töötajate õiguste ühtlustamine tavapärase töölepingu alusel töötavate töötajatega (PS22). Lisaks nähti, et tööandjatel ja töötajatel võiks olla rohkem jagatud vastust tervisega seotud küsimusteks nagu pausile minek või tervisliku tööasendi valimine. Paindliku töö puhul on oluline ka rohkem rääkida vaimsest tervisest ja tagada, et lasteaiad-koolid oleksid lahti, et inimesed saaksid kodukontorites töötada.

Tsitaate intervjuudest:

*„Et need kes seadusi teevad konsulteeriks praktikute, mitte teoreetikutega.“ (FGID\_1)*

*„E-arved hea näide riigi tasandil... keegi ei tee enam paberil...innovaatilisi lahendusi võiks veel mõelda.“ (IDI\_11)*

*"Riigi keskkonnad - nendega on üksjagu probleeme, töötamise registrisse ei pääse piisavalt kiiresti ligi." (IDI\_4)*

*"Võiks olla toetusi, kui tahan ära digitaliseerida, siis odavam ja saab, nagu Kredexil korteriühistute renoveerimine." (IDI\_11)*

*„Tööseadusandlus on selline, et vastab industriaalmudelile, aga usun, et isegi tootmised ja tehased on täna paindlikumad ja pakuvad erinevaid võimalusi oma inimestele.“ (IDI\_5)*

*„Seadusega on reguleeritud, et saame vastutusele võtta kui ta teadlikult ja järjepidevalt rikub tööohutuse reegleid... peaks olema lausa töölepingu seaduse punkt, et töötaja ka vastutab.“ (IDI\_4)*

## Ootused Tööandjate Keskliidule

Tööandjate Keskliidule oli põhiline ootus tuua lauda tööandjate vajadused ning ootused. Samuti soovitakse vahetada häid praktikaid, saada infot olulistest muudatustest seadusandluses ja regulatsioonides ning tunda, et nende vajadused ära kuulatakse. Senisest enam oodatakse jõulisemat lähenemist tööalase seadusandluse ajakohastamiseks, vajadusel kaasates ka meediat probleemide olulise rõhutamiseks. Järgnevast tabelist leiab konkreetsed ootused, mida tööandjad välja tõid.

Tabel 7. Ootused Tööandjate Keskliidule

--	--

Senise praktika jätkamine	Arendusideed
Koguda tööandjate vajadused kokku, analüüsida ja pakkuda lahendusvõimalused seadusandjatele.	Veel jõulisemalt esindada tööandjaid ja tuua probleeme esile, näiteks kirjutada meediasse artikleid, mis viitavad seadusandliku regulatsiooni puudujääkidele.
Valdkondlike ettevõtete kohtumisteks ja heade praktikate vahetuseks platvormi pakkumine.	Luaa fooni, et tööandjad tahavad head keskkonda luua; usaldusvärsuse kuvandit kanda
Vahendada infot tööandjaid puudutavatest aruteludest valitsuses ja plaanitavatest seadusmuudatustest.	Jõulisemalt suunata regionaalpoliitikat lähtuvalt tööandjate üldisest tunnetusest, kas oluline on kiire internetiga keskuste tekitamine või siis ikkagi ka omalt poolt nõuda „viimase kilomeetri“ realselt välja ehitamise tagamist. (PS18)
Personalijuhtidel on valmisolek kaasa rääkida seadusloomes, oluline on jätkata koostööd Eesti Personalijuhtimise Ühinguaga.	Laiendada meeskonda ja tegevust, kutsuda kokku rohkem töörühmi. Praegune tegevuse ulatus ei kata kõiki vajadusi.
Lisaks sooviti, et jätkuvalt toimuksid seminarid koostöös Terviseameti ja Tööinspeksiooniga, aga ETKL võiks suunata ameteid veel konkreetsemaid juhiseid andma.	Rääkida läbi Eesti Töötukassaga, et lihtsamini oleks võimalik töötajaid koolitada (PS3)

Endiselt nähakse vajadust valdkondlike ettevõtete kohtumisteks ja heade praktikate vahetuseks. Mainiti ka, et pigem kipuvad jagama tööandjad oma **edulugusid**, aga soovitakse kuula ka tekkinud digitaliseerimisega seotud väljakutsetest ning üldse võimalikult erinevaid näiteid ettevõtetest.

Üldiselt toodi välja, et digitaliseerimise ja paindliku tööga seostub väga palju teemasid ja nüansse, mistõttu on mõistlik keskenduda esialgu kindlatele alateemadele, kus on võimalik jõuda kiiremini lahendusteni. Samuti oleks abiks **teavitustegevus**, kus tutvustatakse keerulisi teemasid ka laiemale üldsusele, näiteks meedia vahendusel. Ühest küljest aitaks see survestada seadusloome protsessi ning teisalt tõstaks ka töötajate teadlikkust.

Tsitaate intervjuudest:

*"Mingid kogemuslood, ei jääda kinni ühtedesse ettevõtetesse. Kuuleme ainult kui hästi läheb Telial, Elisal ja Swedpangal. On ka teisi, kus räägitakse ka probleemidest ja ohukohtadest, millest õppida." (IDI\_3)*

*"Uuemaid, tulevikku vaatavaid teemasid tõstatada, mis täna on juba seotud tööga... riskianalüüs, interneti olemasolu ja kiirused." (IDI\_9)*

*„Väga jõuliselt läheneda, panna tähtaeg, mis ajaks saab tööleping muudetud.“ (FGID\_1)*

*„Julgelt võtta häid praktikaid teistest riikidest.“ (FGID\_7)*

## Kvantitatiivse uuringu tulemused

Tööandjate seas viidi läbi kvantitatiivne ankeetküsitlus, et välja selgitada erinevate paindlikku töökorraldust puudutavate probleemide ja vajaduste ulatuste osakaalud. Vastata paluti vaid neil, kes oma ettevõttes puutuvad suurel määral kokku töösuhete korraldamisega või otsustega, mis puudutavad töökorraldust. Küsitlusele vastasid 251 tööandjate esindajat, sealhulgas personalijuhid- ja spetsialistid ning juhid ja omanikud. Enim neist oli Tallinnast ning Lõuna-Eestist ehk Tartu-, Valga-, Viljandi-, Võru-, Jõgeva- ja Põlvamaal tegutsevatest ettevõtetest. Pea kolmandik vastajaist oli Lääne-Eestist ehk Hiiu-, Saare-, Lääne- ja Pärnumaalt, Harjumaalt ning Ida-Eestist ehk Ida ja Lääne- Virumaalt. Alla viiendiku vastajaid oli Kesk-Eestist ehk Rapla-ja Järvamaalt.

## Paindliku töökorraldamise võimalused

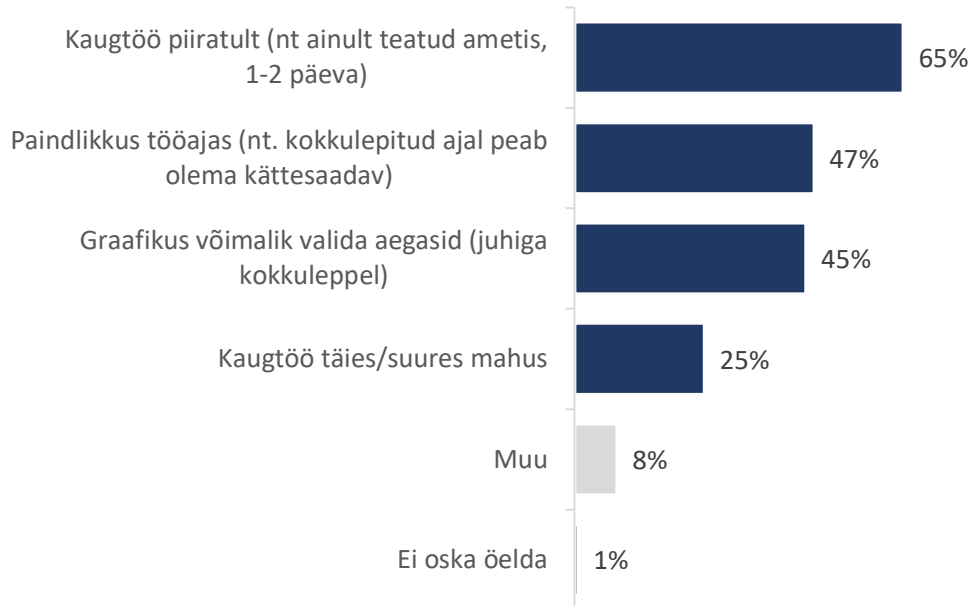
Küsitlusest selgus, et üle poolte vastajate ettevõtetest pakuvad piiratud kaugtööd, ligikaudu pooled paindlikkust tööajas ning võimalust graafikus aegu valida. Kaugtööd täies või suures mahus pakkusid umbes veerand ning muid võimalusi vaid väike osakaal ettevõtetest. Enamikul vastajaist märkisid, et nende ettevõttes on kaugtööd võimalik teha osadel töötajatel: ainult kontoritöötajatel, teatud ametites või teatud ametites paaril päeval nädalas.

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused suuremad kui piirkonniti, töötajate arvu ning vastajate ametite lõikes. Töö iseloomust lähtuvalt pakuvad suures mahus kaugtööd vaid vähesed töötleva tööstuse ja majutuse ning toitlustuse valdkonna ettevõtted, samas kui info ja side ning finants-ja kindlustustegevuses oli kaugtöö osakaal väga suur. Keskmisest oluliselt enam oli graafikus aegu võimalik valida majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna töötajatel, seda siis ilmselt seetõttu, et seal ongi rohkem graafikute alusel töötamise võimalusi.

Kuni 50 töötajaga organisatsioonides pakuti oluliselt vähem piiratult kaugtööd ning keskmisest oluliselt rohkem kaugtööd täies või suures mahus. Üle 1000 töötajaga organisatsioonides pakuti oluliselt rohkem nii paindlikkust tööajas kui ka võimalust valida graafikus aegu.

Q1. Millised paindlikud töökorraldamise võimalused on teie organisatsioonis?

Kõik, n=251



Joonis 2. Paindliku töökorraldamise võimalused organisatsioonis

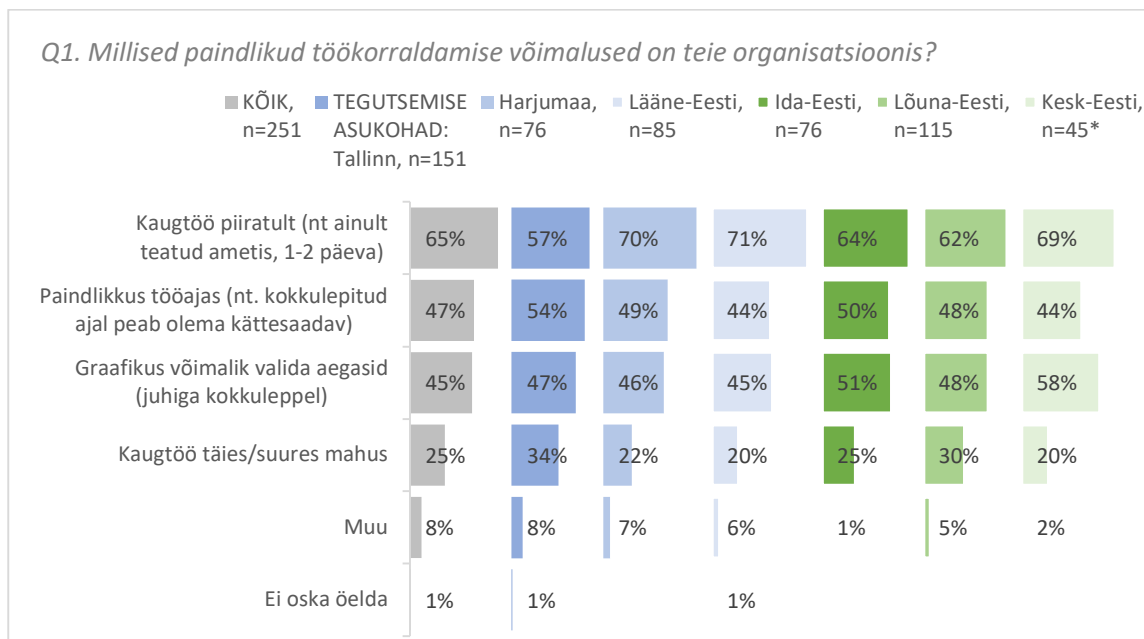
Paindliku töökorraldamise võimalustest pakutakse üle poole (65%) vastajate organisatsioonides kaugtööd piiratult ehk ainult teatud ametites või paaril päeval nädalas. Pea pooltes pakutakse paindlikkust tööajas (47%) ja võimalust juhiga kokkuleppel valida graafikus sobivaid aegu (45%). Kaugtööd suures mahus või täielikult võimaldavad veerand (25%) ettevõtetest. Väike osakaal vastajaist (1%) ei osanud küsimusele vastata. Muude võimalustena (8%) toodi peamiselt välja, et kaugtöö pole võimalik pakkuda või et seda hetkel ei kasutata. Lisaks mainiti ka, et on võimalik valida tööaega oma soovil ning töötada osalise koormusega.

Tsitaate küsitlusest:

*„Enamikel ametikohtadel on võimalik teha kaugtööd; ametlikult oleme kokku leppinud, et 1 päev nädalas, tegelikult (eriti alates koroona ajast) on paindlikkust palju rohkem kasutusel.“ (KID\_145)*

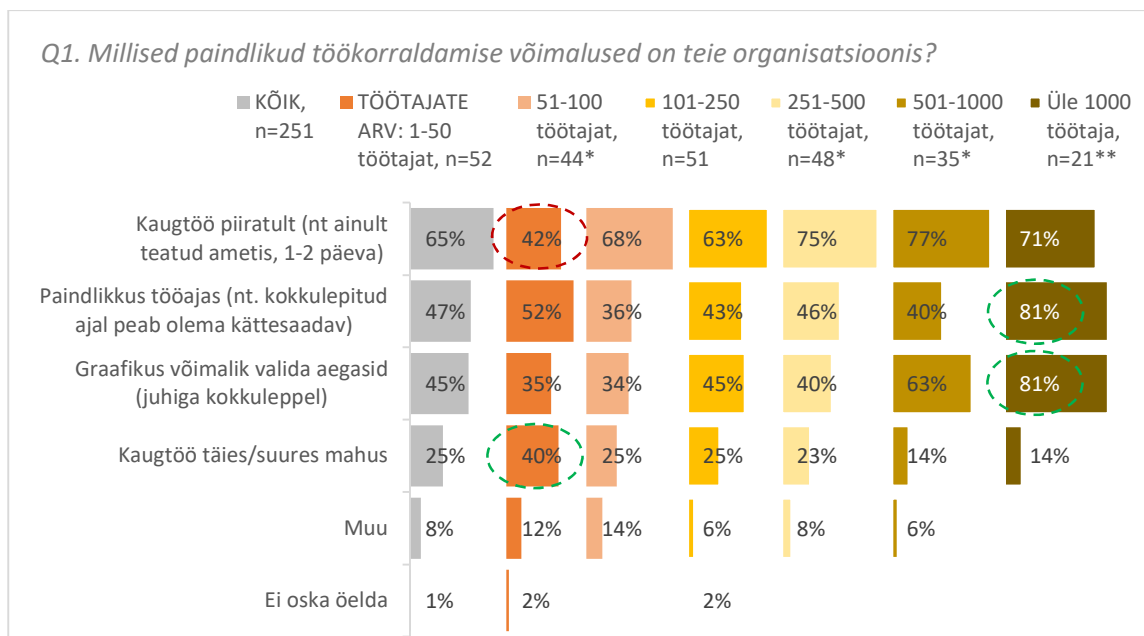
*„27% töötajatest võiks, aga ettevõtte ei ole kord kehtestatud ja omanik ei poolda.“ (KID\_230)*

*“Õigus kokkuleppel nihutada töötaja algust ja lõppu.” (KID\_219)*



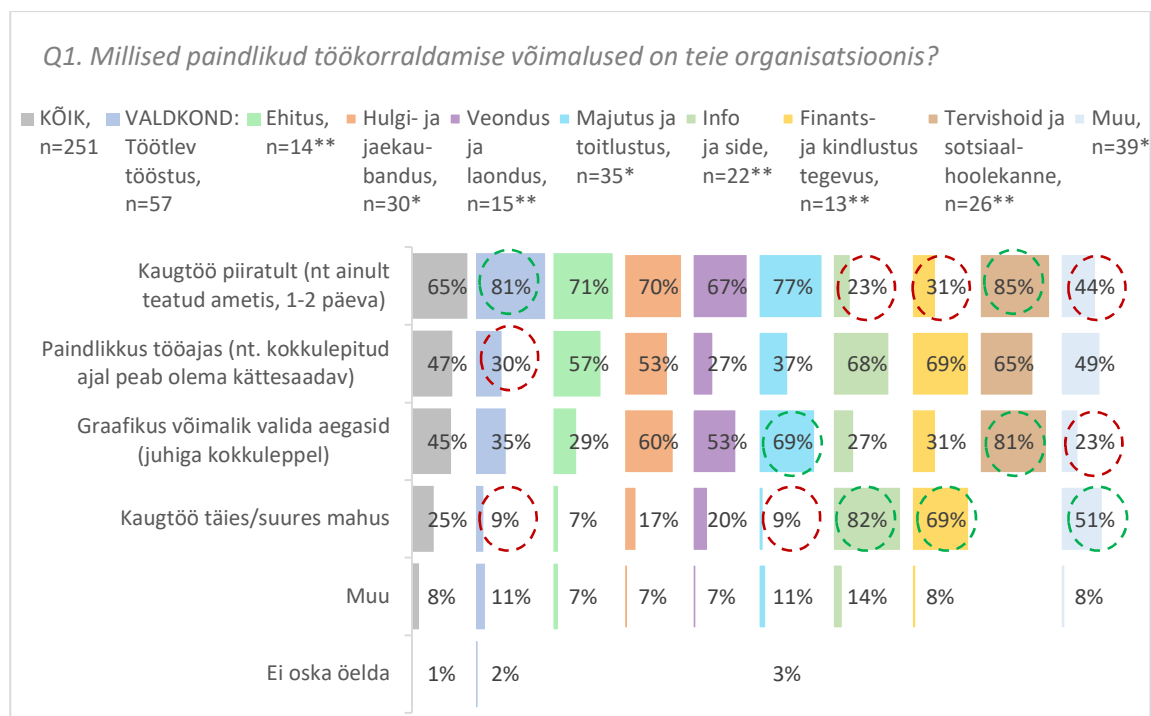
Joonis 3. Paindliku töökorraldamise võimalused organisatsioonis tegutsemise asukohtade lõikes

Paindliku töökorralduse võimaluste pakkumises ei olnud regiooniti statistiliselt olulisi erinevusi. Üle poolte pakuvad kaugtööd teatud ametites või päevadel, ligikaudu pooled paindlikkust tööajal ning võimalust graafikus aegu valida. Kaugtööd täies või suures mahus pakkusid umbes veerand ning muid võimalusi väike osakaal ettevõtetest.



Joonis 4. Paindliku töökorraldamise võimalused organisatsioonis, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis eristusid eelkõige väikseimad, alla 50 kuni 50 töötajaga ning suurimad, üle 1000 töötajaga organisatsioonid. Kuni 50 töötajaga organisatsioonides pakuti oluliselt vähem (42%) piiratud kaugtööd ning keskmisest oluliselt rohkem (40%) kaugtööd täies või suures mahus. Üle 1000 töötajaga organisatsioonides pakuti oluliselt rohkem (81%) nii paindlikkust tööajas kui ka võimalust valida graafikus aegu.



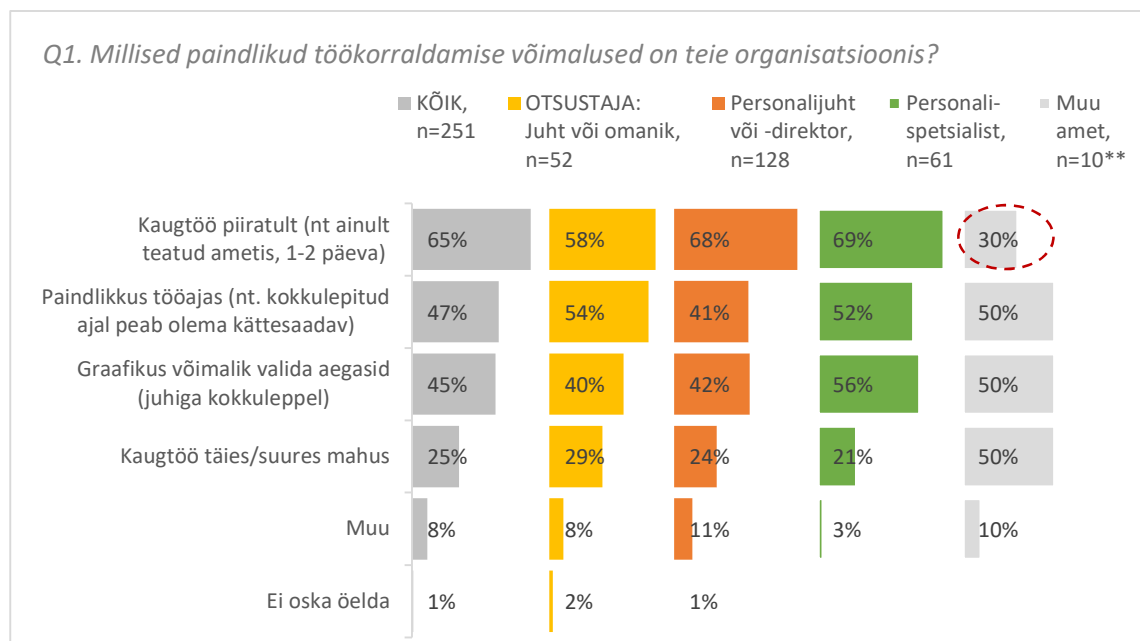
Joonis 5. Paindliku töökorraldamise võimalused organisatsioonis tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused paindliku töökorralduse pakkumises suuremad kui regiooniti ja ettevõtete suuruse alusel.

Piiratud mahus kaugtööd pakkusid enim, üle kolmveerandi töötleva tööstuse ning tervishoiu- ja sotsiaahoolekande valdkonna organisatsioonidest. Ehituses, hulgi- ja jaekaubanduses, veonduses- ja laonduses ning majutuses- ja toitlustuses oli piiratud kaugtöö kahel kolmandikul vastajaist ning alla pooltes info- ja side, finants- ja kindlustustegevuses ning muudes valdkondade ettevõtetes.

Kaugtööd täies või suures mahus pakuti keskmisest oluliselt enam info- ja side, finants- ja kindlustustegevuses ning muudes valdkondades. Kaugtööd täies või suures mahus võimaldasid alla kümnendiku töötleva tööstuse, majutuse ja toitlustuse ning ehituse ning mitte ükski tervishoiu- ja sotsiaahoolekande valdkonna organisatsioonidest.

Paindlikkust tööajas pakkusid oluliselt vähem töötleva tööstuse ning graafikus aegade valimist muu valdkonna organisatsioonid. Keskmisest oluliselt enam oli graafikus aegu võimalik valida majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna töötajatel.

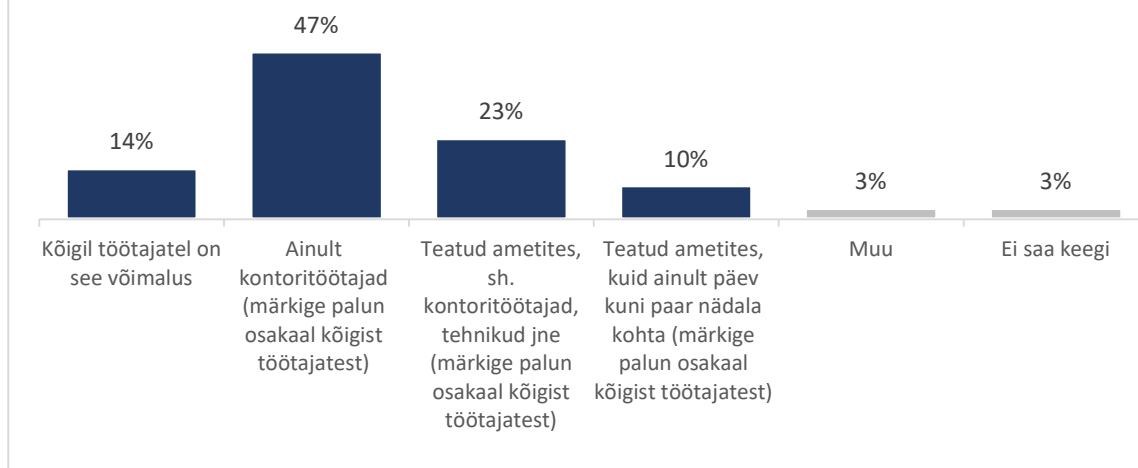


Joonis 6. Paindliku töökorraldamise võimalused organisatsioonis vastajate ametikohtade lõikes

Ametite lõikes oli paindliku töökorralduste võimaluste pakkumises ainuke statistiliselt oluline erinevus, et keskmisest vähem pakkusid piiratult kaugtööd muude ametite esindajad, sealhulgas arendus-, finants-, büroo-, töötervishoiu ja töökeskkonnajuhid (30% võrreldes keskmiselt 65%). Pooled neist pakuvad paindlikkust tööajas, võimalust graafikus aegu valida ning kaugtööd täies või suures mahus. Erinevused on tõenäoliselt tingitud sellest, et muude ametite esindajaid oli vastanute seas vähe, vaid 10 inimest.

Juhtidest, personalijuhtidest ja -spetsialistidest üle poolte pakuvad piiratud kaugtööd, ligikaudu pooled paindlikkust tööajas ning võimalust graafikus aegu valida. Kaugtööd täies või suures mahus pakuvad umbes veerand ning muid võimalusi väike osakaal vastanuist.

Q2. Kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust?  
Kõik, n=251



Joonis 7. Kaugtöö osakaal ettevõttes

Vastajail paluti täpsustada kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust. Enamikul on kaugtööd võimalik teha osadel töötajatel: ainult kontoritöötajatel (47%), teatud ametites (23%) või teatud ametites paaril päeval nädalas (10%). Kõigil töötajail oli kaugtöö võimalus teha 14% ettevõtetest ning väike osakaal oli ka neid selliseid, kus keegi ei tee kaugtööd (3%). Muude variantidena (3%) toodi välja, et vajadusel ja kokkuleppele juhiga saab teha kaugtööd ning täpsustati kaugtöötajate osakaalu organisatsioonis. Mainiti ka, et uutel töötajatel tekib kaugtöö võimalus pool aastat peale ettevõttega liitumist.

Tsitaate küsitlusest:

*„Kõigil . v.a. büroojuht või tema asendus ehk 1 inimene peab olema kontoris.“ (KID\_20)*

*"Kõigil töötajatel on see võimalus, et teha kaugtööd. Kuid on väike erand, uutel töötajatel avaneb see võimalus alles ca 6 kuu möödudes." (KID\_154)*



Q2. Kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust?

**Ainult kontoritöötajad (märkige palun osakaal kõigist töötajatest)**

Kõik, n=118

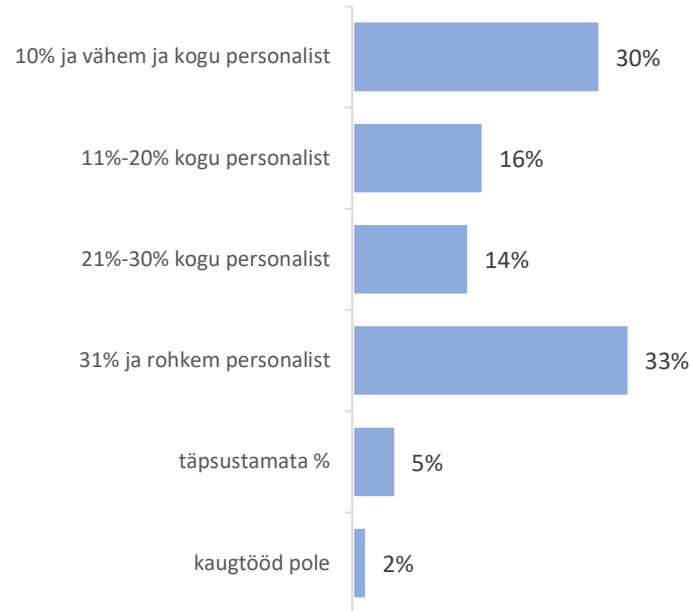


Joonis 8. Kontoritöötajate kaugtöö osakaal ettevõttes

Pea pooled vastajad (47%) tõid välja, et nende ettevõttes on kaugtöö võimalik teatud ametites, kuid vaid kontoritöötajad saavad kasutada kaugtöö võimalust. Neil paluti täpsustada ka kontoritöötajate osakaalu kogu kollektiivist. Pooltes ettevõtetes oli vaid kuni 10%, viiendikul 11-20% ning kuuendikul 21-30% personalist kontoritöötajad. Veidi vähem (13%) oli neid ettevõtteid, kus kontoritöötajaid oli 31% või enam personalist. Väike osakaal vastajaist ei toonud välja konkreetseid numbreid (3%) või ütlesid, et neil kaugtööd ei tee keegi (1%).

Q2. Kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust?  
**Teatud ametites, sh. kontoritöötajad, tehnikud jne (märkige palun osakaal kõigist töötajatest)**

Kõik, n=57

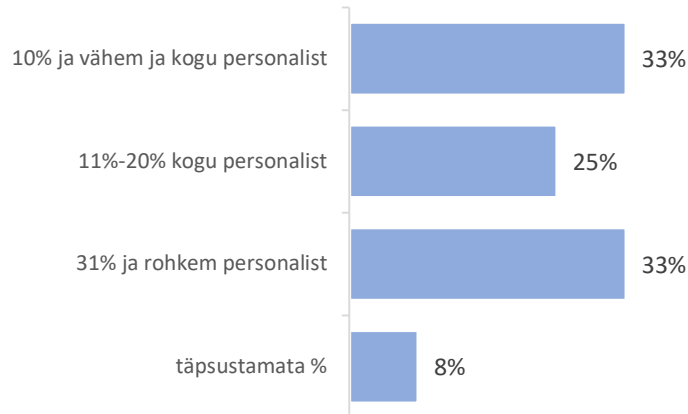


Joonis 9. Kaugtöö osakaal ettevõttes teatud ametites

Pea veerand vastajaist (23%) tõid välja, et nende ettevõttes on kaugtöö võimalik vaid teatud ametites, näiteks kontoritööl, tehnikutel jms. Neil paluti täpsustada sääraste ametite osakaalu kogu kollektiivist. Alla kolmandikul ettevõtetes oli vaid kuni 10%, kuuendikul 11-20% või 21-30% ning kolmandikul 31% või enamal personalist võimalus kaugtööks. Väike osakaal vastajaist ei toonud välja konkreetseid numbreid (5%) või ütlesid, et neil kaugtööd ei tee keegi (2%).

Q2. Kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust?  
Teatud ametites, kuid ainult päev kuni paar nädala kohta (märkige palun osakaal kõigist töötajatest)

Kõik, n=24\*\*

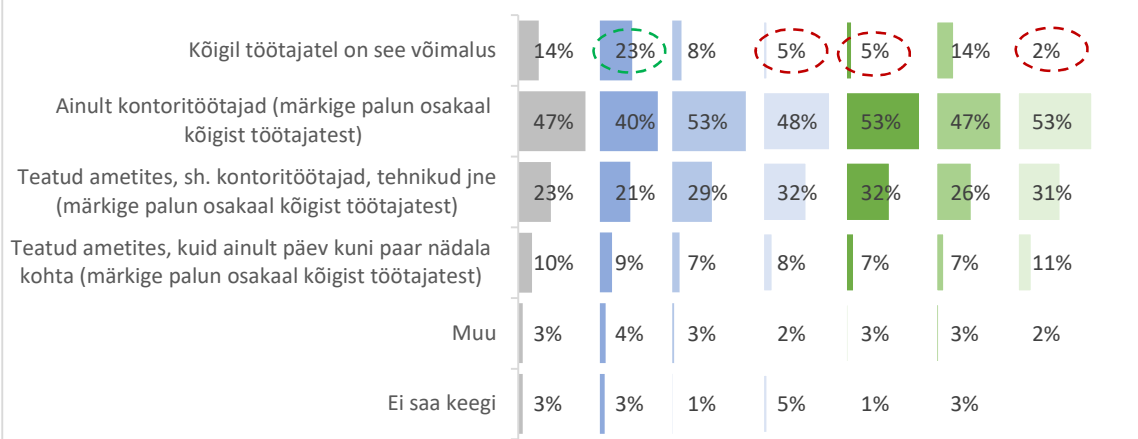


Joonis 10. Hübriditöö osakaal ettevõttes teatud ametites

Kümnendik vastajaist tõid välja, et nende ettevõttes on kaugtöö võimalik vaid teatud ametites, kuid ainult 1-2 päeva nädalas. Neil paluti täpsustada kui suur osa kollektiivist saab sellist hübriditöö võimalust kasutada. Kolmandikus ettevõtetes oli hübriditöö võimalus vaid kuni 10%, veerandil 11-20% ning kolmandikul 31% või rohkemal töötajaist. Väike osakaal vastajaist (8%) ei toonud välja konkreetseid numbreid.

Q2. Kui suur osakaal ettevõtte töötajatest saab kasutada kaugtöö võimalust?

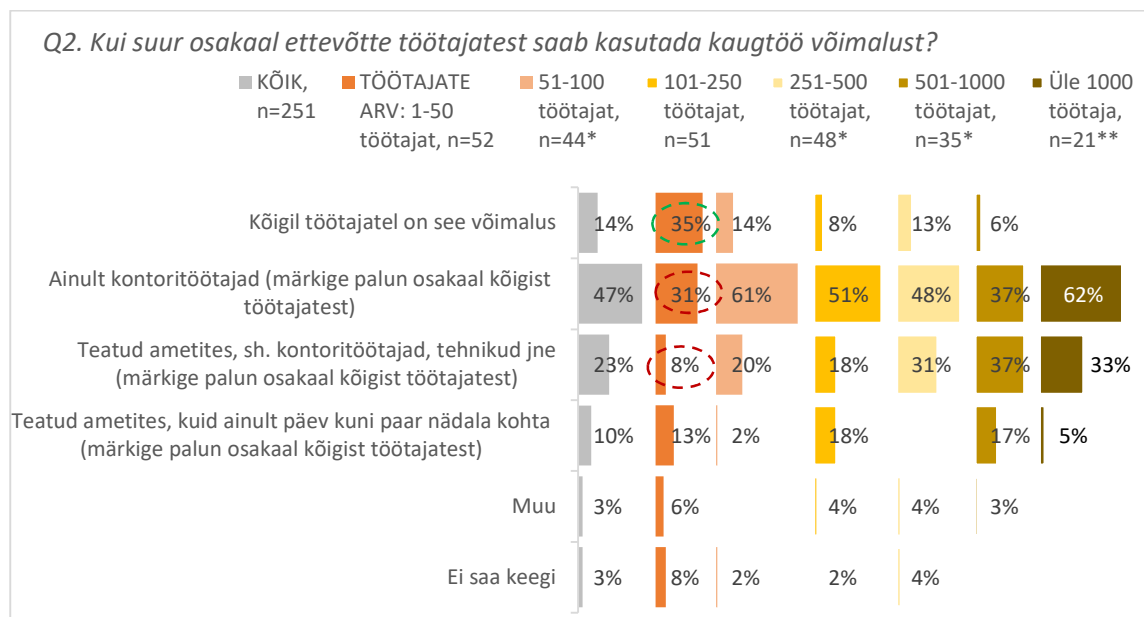
■ KÕIK, n=251 ■ TEGUTSEMISE ASUKOHADE: n=76 ■ Harjumaa, n=85 ■ Lääne-Eesti, n=76 ■ Ida-Eesti, n=115 ■ Lõuna-Eesti, n=45\* ■ Kesk-Eesti, n=151



Joonis 11. Kaugtöö osakaal ettevõttes tegutsemise asukohtade lõikes

Kaugtöö võimaluste pakkumises oli regiooniti suuremad erinevused kõigile töötajatele kaugtöö pakkumises. Tallinnas oli oluliselt rohkem (23%, keskmine 14%) neid organisatsioone, kus pakuti kõigile kaugtöö võimalust, samas Lääne ja Ida-Eestis vaid 5% ning Kesk-Eestis vaid 2% said seda võimaldada.

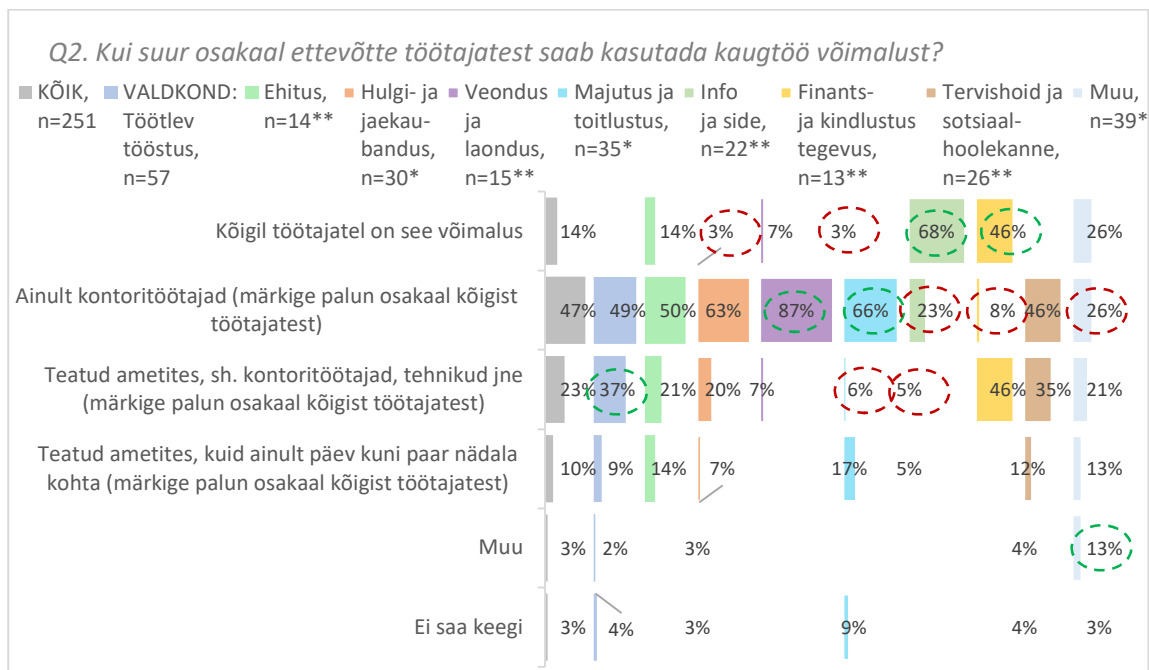
Kõigis piirkondades oli enamikul kaugtööd võimalik teha osadel ametipostidel, umbes pooltes ettevõtetes ainult kontoritöötajatel, üle veerandil teatud ametites ning kümnendikul teatud ametites paaril päeval nädalas.



Joonis 12. Kaugtöö osakaal ettevõttes, jaotus töötajate arvu alusel

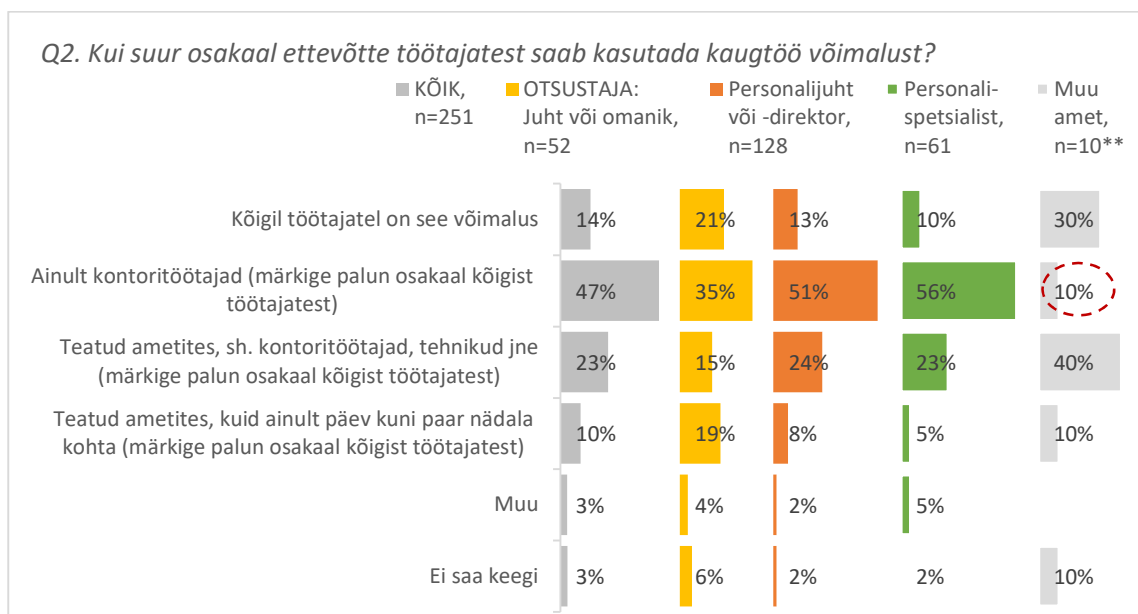
Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis eristusid teistest kõige väiksemad, kuni 50 töötajaga ettevõtted. Neist ettevõtetes võimaldati keskmisest oluliselt rohkemates (35%) kaugtööd kõigile töötajatele (35%). Samas kaugtöö pakkumine ainult kontoritöötajatele (31%) ning teatud ametites olijatele (8%) oli seevõrra keskmisest väiksema osakaaluga.

Üle 1000 töötajaga ettevõtetest kaks kolmandikku võimaldasid kaugtööd vaid kontoritöötajatele ning kolmandik teatud ametites olijatele, mitte ükski neist ei pakkunud kõigile töötajatele kaugtöö võimalust.



Joonis 13. Kaugtöö osakaal ettevõttes tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused kaugtöö võimaldamise määras suuremad kui regiooniti ja ettevõtete suuruse alusel. Kõigile töötajatele pakkusid keskmisest oluliselt enam kaugtööd info ja side ning finants- ja kindlustustegevuse valdkonna ettevõtted. Selle võrra oli nende seas oluliselt vähem osadele ametikohtadele kaugtöö pakkujaid. Töötlevas tööstuses ning tervishoiu ja sotsiaahoolekande valdkonnas aga ei olnud võimalik kõigile kaugtööd pakkuda, vaid ainult kontoritöötajatele või teatud ametikohtadel. Hulgi- ja jaekaubanduses, veonduses ja laonduses ning majutuses ja toitlustuses olid enamasti kaugtööd vaid kontoritöötajad ning väga väike oli kõigile töötajatele kaugtööd pakkujate osakaal. Ehituse ning muude valdkondade esindajate ettevõtetes pakuti enamasti kaugtööd osadele töötajatele, kuid oli ka neid, kus võimaldati kõigile kaugtööd.



Joonis 14. Kaugtöö osakaal ettevõttes vastajate ametikohtade lõikes üldiselt väga ei erinenud.

Ametite lõikes oli kaugtöö võimaldamise määras erinevused väikesed, muude ametite esindajad tõid keskmisest oluliselt vähem välja ainult kontoritöötajatele kaugtöö pakkumist, kuid see võis olla tingitud väikesest vastajate arvust.

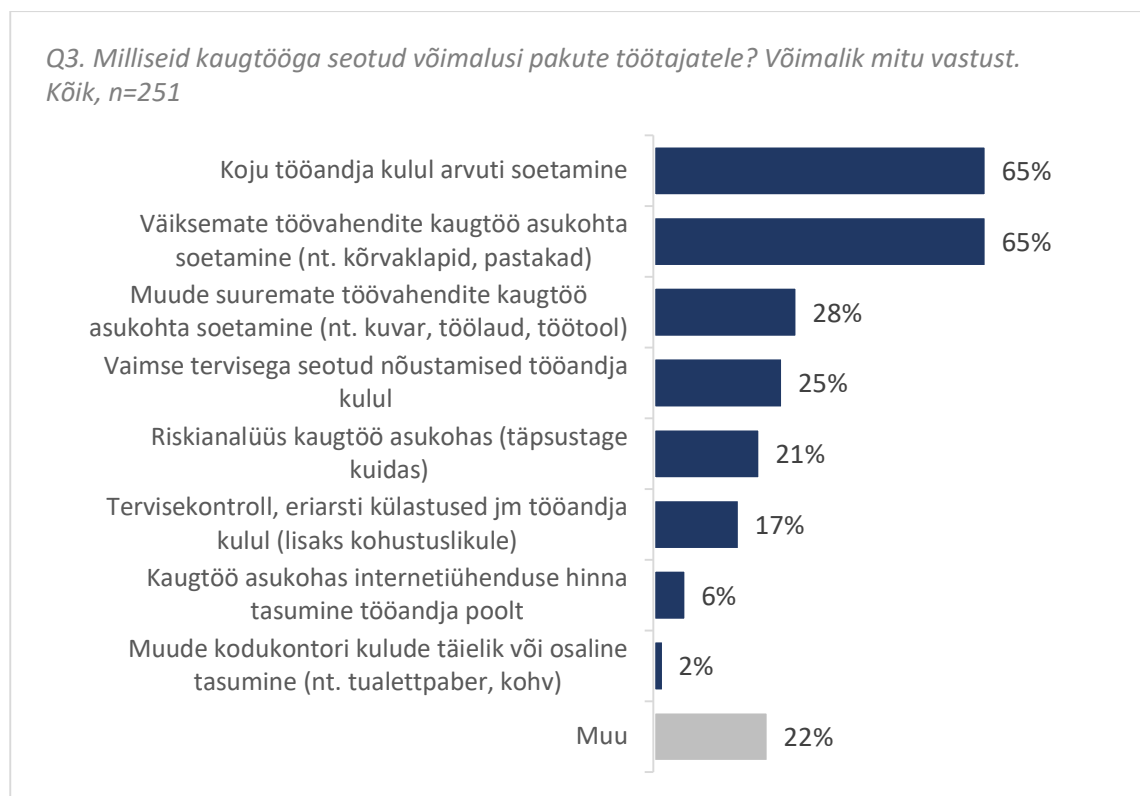
Juhtidest ja personalitöötajatest enamik tõi välja, et kaugtööd on võimalik teha osadel ametipostidel: umbes pooltes ettevõtetes ainult kontoritöötajatel, üle veerandil teatud ametites ning kümnendikul teatud ametites paaril päeval nädalas.

### Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine

Kõigil vastajailt uuriti, milliseid kaugtööga seotud võimalusi neil töötajatele pakutakse. Pea kaks kolmandikku tõi välja tööandja kulul arvuti või väiksemate töövahendite nagu kõrvaklapid ja pastakad kaugtöö asukohta soetamist. Üle veerandi on ka muid suuremaid töövahendeid soetanud, näiteks kuvar, töölaud või töötool ning võimaldanud vaimse tervisega seotud nõustamist tööandja kulul. Riskianalüüsi kaugtöö asukohas tehti viiendikus kuni kolmandikus ettevõtetest (PS8b). Muude võimalustena toodi välja spordikompensatsiooni ja tervisekindlustust, vaktsiine, kiirteste, võimalust kontorist kaasa võtta kuvareid, arvuteid, töötoole jms. Mõned ettevõtted maksavad ka lisatasu kodukontori kulude hüvitamiseks ja on teinud koolitusi kaugtööga paremaks kohanemiseks.

Piirkonniti ja ametite lõikes oli erinevusi vähe. Suurema töötajate arvuga ettevõtetest enamad olid kompenseerinud töövahendite ostmist ning tervisega seotud kulusid. Erineva

tegutsemisvaldkonnaga ettevõtete erinevused olid ilmselt mõjutatud kaugtöö pakkumise osakaalust. Näiteks suurima kaugtöö osakaaluga valdkondades, info ja side ning finants- ja kindlustustegevus, hüvitati enam suuremate töövahendite kulu ja vaimse tervise nõustamist. Samas näiteks töötlevas tööstuses oli väga väike osakaal neid, kes said teha kaugtööd ja seetõttu ilmselt ka oli oluliselt vähem neid ettevõtteid, kes hüvitasid internetikulu kodukontorites.



Joonis 15. Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine töötajatele

Kaugtööga seotud võimalustest pakuvad töötajale pea kaks kolmandikku (65%) tööandja kulul arvuti või väiksemate töövahendite nagu kõrvaklapid ja pastakad kaugtöö asukohta soetamist. Üle veerandi (28%) on ka muid suuremaid töövahendeid ostnud, näiteks kuvar, töölaud või töötool. Vähe levinud on kaugtöö asukohas internetiühenduse hinna tasumine tööandja poolt (6%) ning muude kodukontori kulude nagu kohv või tualettpaber kulu hüvitamine (2%).

Veerand vastanuist (25%) pakub vaimse tervisega seotud nõustamist tööandja kulul ning veidi vähem (17%) tervisekontrolli ja eriarsti külastust tööandja kulul lisaks kohustuslikule (17%).

Muude võimalustena (22%) toodi välja:

- spordikompensatsiooni ja tervisekindlustust;
- võimalust kontorist kaasa võtta kuvareid, arvuteid, töötoole jms;
- puugi- ja gripivaktsiini;

- vajadusel kiirtestide andmist;
- lisatasu kodukontori kulude katmiseks
- ning koolitusi kaugtööga paremaks kohanemiseks. (PS1)
- On ka neid, kes kaugtööd ega kaasnevaid hüvesid ei paku.

Üle viiendiku (21%) vastajaist pakkusid riskianalüüsi kaugtöö asukohas. Seejuures on ettevõtted valinud erinevaid lahendusi:

- Enim toodi välja veebiküsitlust, mõned ka paberküsitlust;
- Tehakse veel vaatlusi veebikonverentsi teel või palutakse saata fotod kaugtöökohast;
- Mõned ettevõtted on palganud töökeskkonnaspetsialist või ostavad vastavat teenust sisse;
- Osad ettevõtted alles plaanivad riskianalüüsi tegemist;
- Üksikud vastajad ütlesid, et töötajad ise vastutavad. (PS8b)

Tsitaate küsitlusest:

*„Pildid ja videod töökohast ja ergonoom analüüsib ja nõustab.“ (KID\_25)*

*„Kõik kontoritöötajad vastasid põhjalikule kodukontoris töötamist puudutavale küsimustikule ning said selle põhjal soovitusi, mida oma ohutuse parandamiseks üle vaadata / juurde küsida.“ (KID\_94)*

*„Töötaja ise teeb foto oma töökohast või näitab otseülekandes ergonoomikat.“ (KID\_219)*

*„Küsitluse kaudu tegime tööohutusveebis, mugav oli teha!“ (KID\_304)*

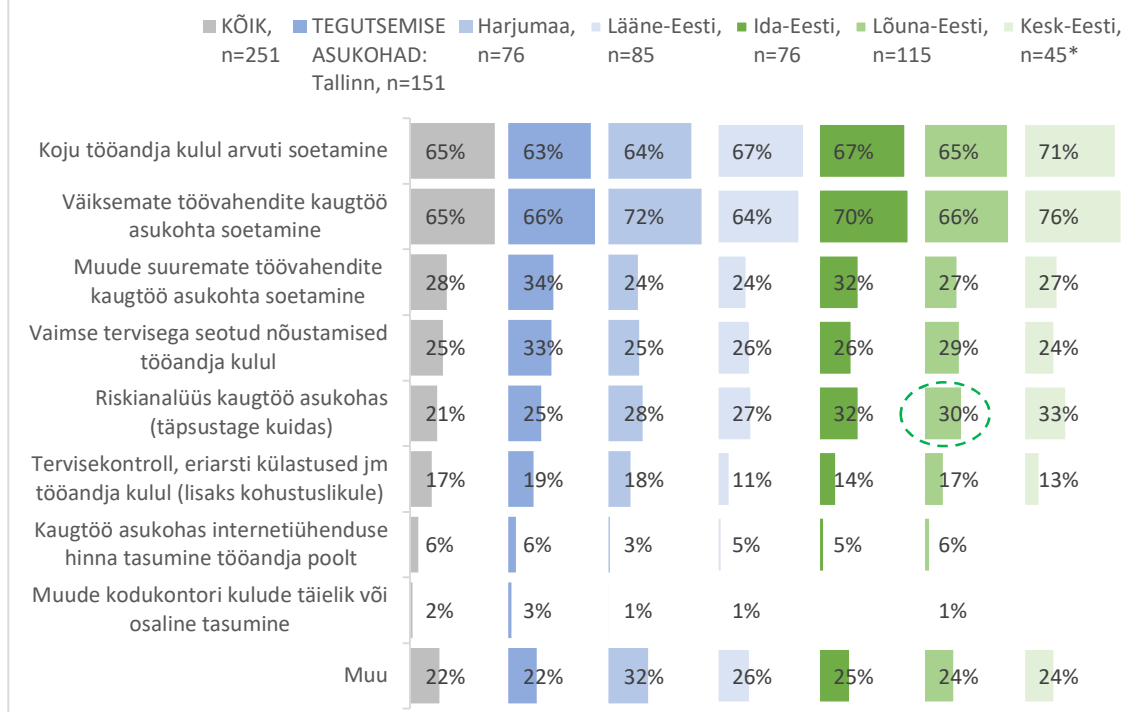
*„Anname töötajatele arvuti, kuvari jmt tööks vajaliku tehnika TA kulul, maksame igakuist WFH boonust (180EUR) kõigile töötajatele katmaks interneti, kontorimööbli jmt ostmiseks.“ (KID\_177)*

*„Oleme vahetanud arvutitöökohad sülearvutite vastu, et võimaldada kodus töötamist ja võimaldame ajutiselt koju viia ka töökoha vabu kuvareid ÜVA alusel.“ (KID\_268)*



### Q3. Milliseid kaugtööga seotud võimalusi pakute töötajatele?

Võimalik mitu vastust.

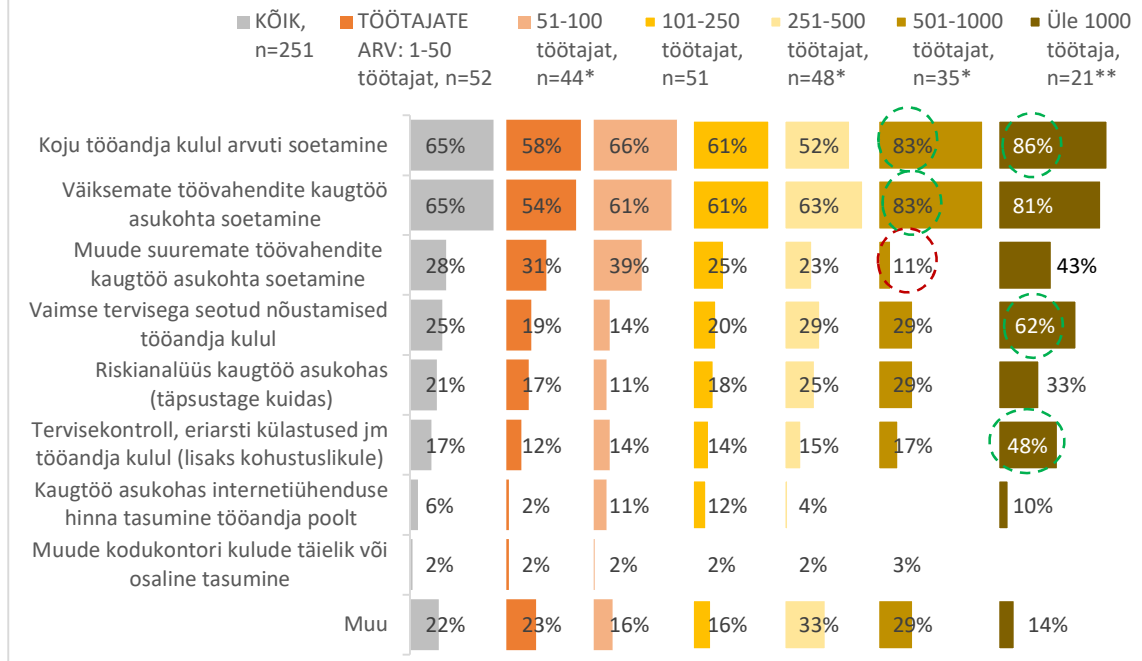


Joonis 16. Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine töötajatele tegutsemise asukohtade lõikes

Regiooniti üldiselt ei olnud töötajatele kaugtööga seotud võimaluste pakkumises suuri erinevusi. Pea kaks kolmandikku tõid välja tööandja kulul arvuti või väiksemate töövahendite nagu kõrvaklapid ja pastakad kaugtöö asukohta soetamist. Üle veerandi on ka muid suuremaid töövahendeid soetanud, näiteks kuvar, töölaud või töötool ning võimaldanud vaimse tervisega seotud nõustamist tööandja kulul. Riskianalüüsi kaugtöö asukohas tehti viiendikus kuni kolmandikus ettevõtetest. Vähem levinud olid eriarsti külastused tööandja kulul, interneti eest tasumine kaugtöökohtal ning muude kodukontori kulude hüvitamine.

Q3. Milliseid kaugtööga seotud võimalusi pakute töötajatele?

Võimalik mitu vastust.

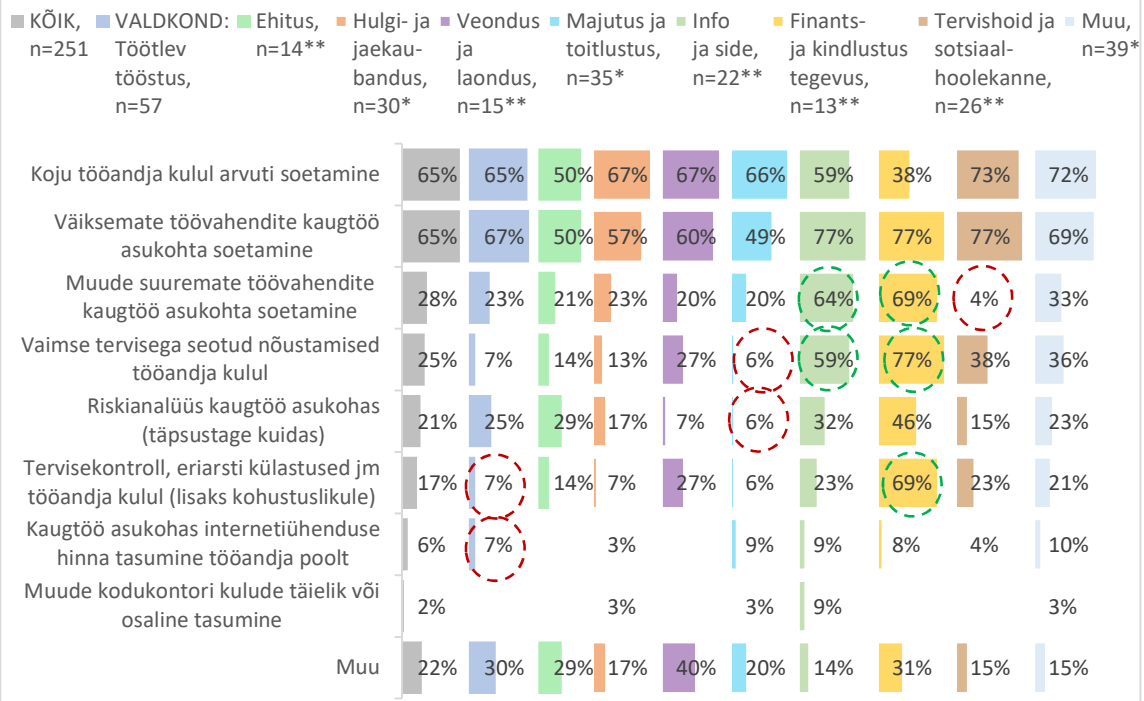


Joonis 17. Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine töötajatele, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioonide praktikat kaugtööga seotud võimaluste pakkumisel, siis eristusid teistest suuremad ettevõtted. Keskmisest oluliselt enam olid tööandja kulul töötajale arvuteid soetanud 501-1000 ning üle 1000 töötajaga ettevõtted. Lisaks 501-1000 töötajaga ettevõtted olid ka väiksemaid töövahendeid keskmisest oluliselt rohkem soetanud. Üle 1000 töötajaga ettevõtted olid enam tasunud vaimse tervisega seotud nõustamise ning eriarsti külastuse eest. Keskmisest oluliselt vähem soetati muid suuremaid töövahendeid 501-1000 töötajaga ettevõtetes.

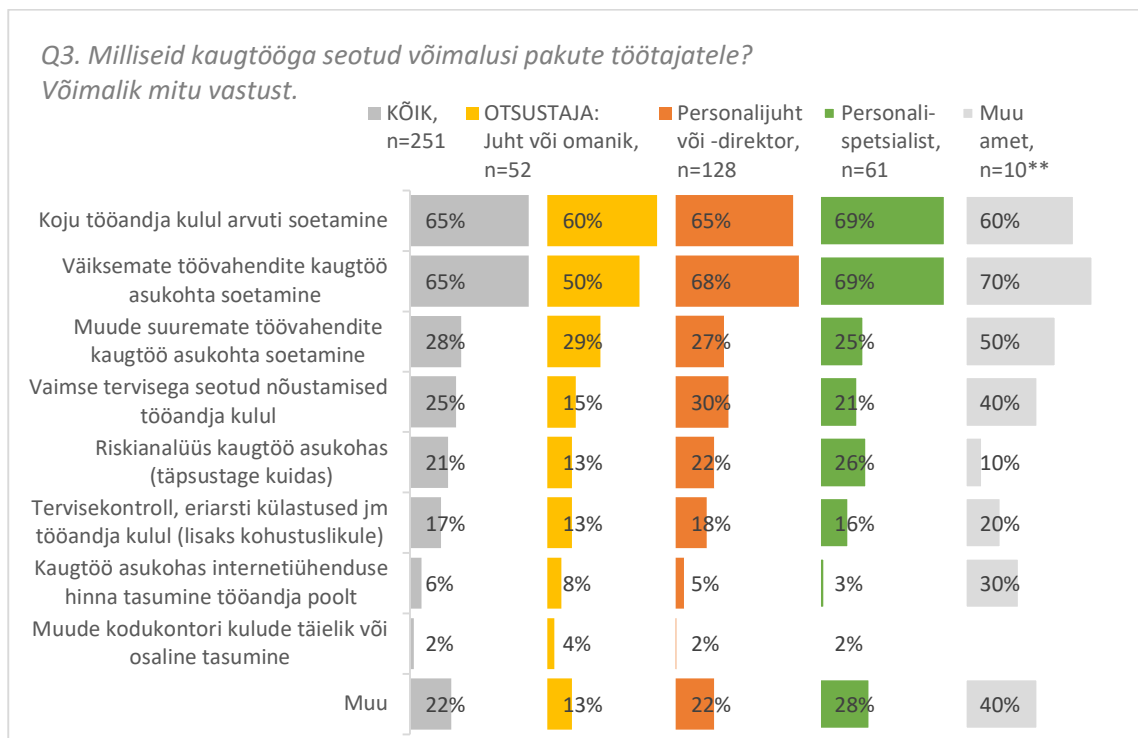
### Q3. Milliseid kaugtööga seotud võimalusi pakute töötajatele?

Võimalik mitu vastust.



Joonis 18. Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine töötajatele tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused kaugtööga seotud võimaluste pakkumises suuremad kui regiooniti ja ettevõtete suuruse alusel. Töötlevas tööstuses oli keskmisest oluliselt vähem hüvitatud internetiühenduse kulu ning eriarsti külastusi. Veonduses ja laonduses oli keskmiselt oluliselt vähem hüvitatud vaimse tervise nõustamist ning tehtud riskianalüüsi kaugtöökoahas. Info ja side ning finants-ja kindlustusvaldkondades oli keskmisest oluliselt enam soetatud muid suuremaid vahendeid kaugtöökohta ning hüvitatud vaimse tervise nõustamist, finants-ja kindlustustegevuse valdkonnas ka eriarsti külastusi. Tervishoiu- ja sotsiaahoolekande valdkonnas oli oluliselt vähem soetatud muid suuremaid töövahendeid kaugtöökohta.



Joonis 19. Kaugtööga seotud võimaluste pakkumine töötajatele ametikohtade lõikes

Ametite lõikes statistiliselt olulisi erinevused kaugtööga seotud võimaluste pakkumises ei olnud. Veidi rohkem eristusid muudes ametites olijate vastuste osakaalud, kuid selle tingis tõenäoliselt vastajate vähesus. Üle poolte vastajatest tõid välja, et ettevõttes on kodusesse soetatud arvuteid ja väiksemaid töövahendeid. Riskianalüüsi kaugtöö asukohas tehti kuni veerandis ettevõtetest. Vähe levinud olid eriarsti külastused tööandja kulul, interneti eest tasumine kaugtöökohal ning muude kodukontori kulude hüvitamine.

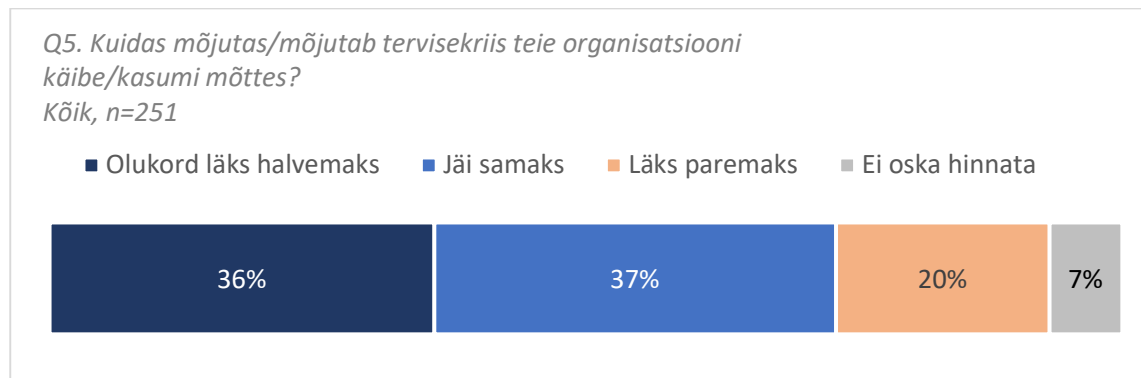
## Tervisekriisi mõju

Küsitletutelt uuriti tervisekriisi mõju nende organisatsiooni käibele ja kasumile, probleeme ja väljakutseid tööandja ning töövõtja vaates ning lisaks ka tervisekriisi tekitatud võimalusi. Vastuseid analüüsiti piirkondade, tegutsemisvaldkondade, töötajate arvu ning vastaja ametikoha lõikes.

### Tervisekriisi mõju käibele ja kasumile

Küsitletud tõid välja tervisekriisi mõju ettevõtte käibele ja kasumile. Üle kolmandiku vastanuist leidsid, et olukord läks halvemaks või jäi samaks. Olukord paranes viiendikul ja hinnata ei osanud väike osakaal vastajaist. Juhtidest ja omanikest leidis oluliselt suurem osa, et olukord läks

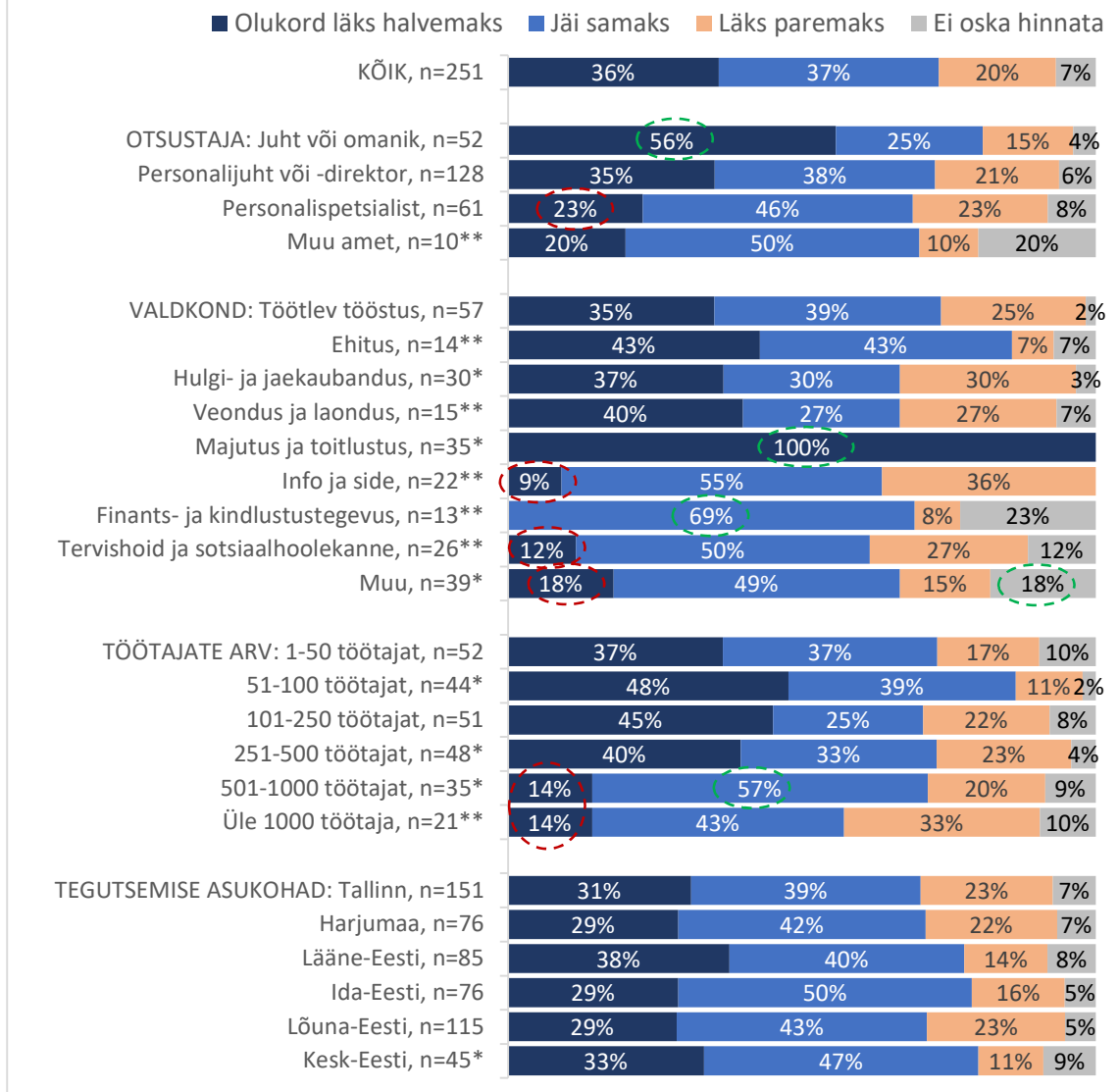
halvemaks. Valdkondadest eristus majutuse ja toitlustuse valdkond, kus kõik vastajad leidsid, et olukord läks halvemaks. Samas finants-ja kindlustustegevuses ei leidnud keegi, et olukord oleks läinud halvemaks ning keskmisest oluliselt rohkem oli neid, kes arvasid, et olukord jäi samaks. Info ja side, tervishoiu ja sotsiaalvaldkonnas ning muudes valdkondades oli oluliselt vähem neid, kes tõid välja olukorra halvenemist.



Joonis 20. Tervisekriisi mõju organisatsiooni käibe/kasumile

Üle kolmandiku vastanuist leidsid, et tervisekriisi tõttu nende käive ja kasum vähenes (36%) või jäi samaks (37%). Olukord paranes viiendikul (20%) ja hinnata ei osanud 7% vastajaist.

Q5. Kuidas mõjutas/mõjutab tervisekriis teie organisatsiooni käibe/kasumi mõttes?



Joonis 21. Tervisekriisi mõju organisatsiooni käibele/kasumile ametite, valdkonna töötajate arvu ja tegutsemise asukoha lõikes

Tervisekriisi mõju nende organisatsiooni käibele ja kasumile hindasid erinevalt erinevatel ametikohtadel, valdkondades ja eri suurusega organisatsioonides töötavad vastajad, kuid regioniti olulisi erinevusi ei olnud.

Juhtidest ja omanikest leidis oluliselt suurem osa (56%, keskmine 36%), et olukord läks halvemaks. Valdkondadest eristus majutuse ja toitlustuse valdkond, kus kõik vastajad leidsid, et olukord läks halvemaks. Finants- ja kindlustustegevuses ei leidnud keegi, et olukord oleks läinud halvemaks, keskmisest oluliselt rohkem oli neid, kes arvasid, et olukord jäi samaks (69%,

keskmise 37%). Info ja side, tervishoiu ja sotsiaalvaldkonnas ning muudes valdkondades oli oluliselt vähem, alla viiendiku neid, kes töid välja olukorra halvenemist.

Kui võrrelda erinevate töötajate arvuga ettevõtteid, siis olid suuremate organisatsioonide hinnangud pigem positiivsemad. Keskmiselt oluliselt vähem (14%, keskmine 36%) pidasid olukorda halvemaks nii 501-1000 kui ka üle 1000 töötajaga ettevõtete esindajad.

### Tööandjate tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed

Tööandjailt uuriti tervisekriisist tingitud probleeme ja väljakutseid. Peamiste probleemidena toodi välja, et tervisekriisi tõttu muutus tööjõu leidmine keerulisemaks, tuli tekitada kaugtöö võimalus ja graafikute koostamine muutus keeruliseks. Alla kuuendiku pidasid probleemideks järgnevat: väheste digioskuste tõttu lisakoolitusi (PS1) või investeeringuid, organisatsioonis kriisiplaanide puudulikkust, (kiire) interneti puudumise tõttu kaugtöö tegemise raskust (PS18), töötajatele vajaliku psühholoogilise abi mitte saamist vabade aegade puudumise tõttu ning lisaruumide üürimist kaugtööks.

Probleeme töid üldiselt enam välja suurettevõtted kui väheste töötajate arvuga ettevõtted. Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused suuremad, ilmselt taas mõjutas hinnanguid ka kaugtöö osakaal. Hulgi- ja jaekaubanduse, tervishoiu- ja sotsiaalhoolekande ning majutuse ja toitlustuse valdkonna ettevõtete esindajad töid keskmisest oluliselt enam välja, et tööjõu leidmine muutus keerulisemaks. Samas veonduses ja laonduses ning muudes valdkondades kogesid seda raskust keskmisest vähem vastajaist.

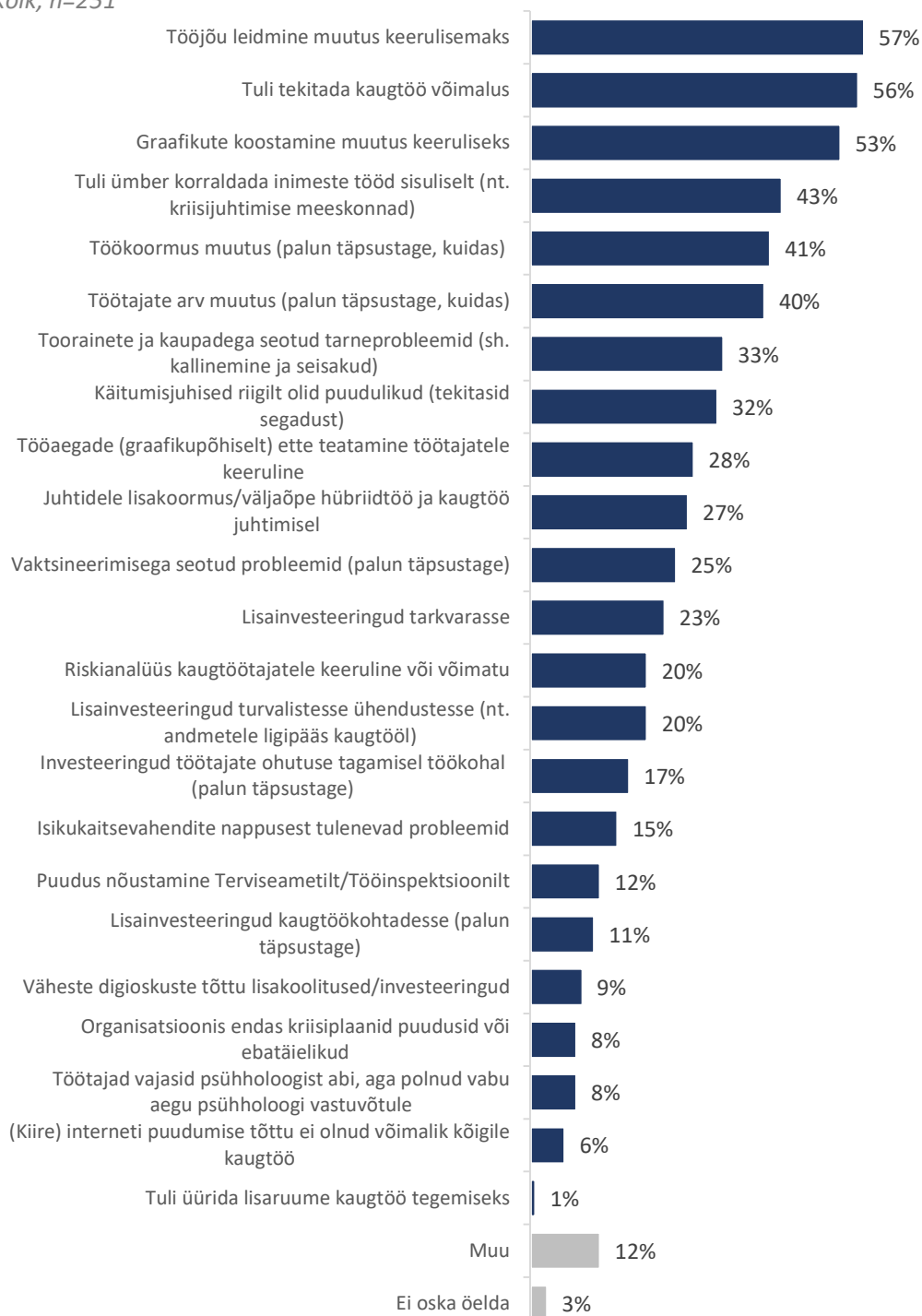
Finants- ja kindlustustegevuse valdkonna ettevõtete esindajate seas oli oluliselt rohkem neid, kes töid väljakutsena välja kaugtöö võimaluse tekitamist, lisainvesteeringuid turvalistesse ühendustesse, juhtidele lisakoormust ja väljaõpet hübriid töö ja kaugtöö juhtimisel ning et töötajad vajasisid psühholoogist abi, aga polnud vabu aegu psühholoogi vastuvõtule. Majutuses ja toitlustuses oli samas vaid väike osakaal neid, kes pidasid probleemiks juhtidele lisakoormust ja väljaõpet hübriid töö ja kaugtöö juhtimisel.

Töökoormuse tõusu üle kurdeti kõige enam tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna ettevõtetes, toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleeme kogesid enim töötleva tööstuse ja ehitusvaldkonna esindajad. Isikukaitsevahendite nappusest tulenevaid probleeme kogeti keskmisest oluliselt enam tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas ja väga vähe info ja side ning muudes valdkondades.

**Q6. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga tööandjal?**

Võimalik mitu vastust.

Kõik, n=251



Joonis 22. Tööandja tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed



Üle poolte vastanuist tõid välja, et tervisekriisi tõttu muutus tööjõu leidmine keerulisemaks (57%), tuli tekitada kaugtöö võimalus (56%) ja graafikute koostamine muutus keeruliseks (53%). Kolmandikul kuni pooltel vastajaist esines järgmisi väljakutseid: tuli ümber korraldada inimeste tööd sisuliselt, näiteks luua kriisijuhtimise meeskond (43%), töökoormus (41%) ja töötajate arv muutus (40%) ning tekkisid toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleemid (33%).

Seejuures töötajate arv ja koormus osadel vähenesid, kuid teistel hoopis suurenesid. Veidi enam oli neid, kes mainisid vajadust töötajaid koondada, kuid osad neist on nüüdseks oma töötajaskonda kasvatanud või sooviksid veel kasvatada, kuid ei leia sobivaid inimesi. Töökoormus kippus pigem kasvama, osaliselt asendamiste ja koondamiste tõttu, kuid mõnedel ka tellimuste suurenemise tõttu. Toitlustuses ja majutuses tekitas palju väljakutseid klientide muutunud tarbimiskäitumine, sealhulgas toidu kaasaostmise suurenemine ning broneeringute tegemisega viimase hetkeni viivitamine.

Veidi alla kolmandiku vastajaist pidasid riigilt saadud käitumisjuhiseid puudulikuks või segadust tekitavateks (32%), keeruliseks tööaegade (graafikupõhiselt) ette teatamist (28%) ning nägid probleemina juhtide lisakoormust või väljaõpet hübriid töö ja kaugtöö juhtimisel (27%).

Veerand vastajaist oli kogunud vaktsineerimisega seotud probleeme. Enim mainiti töötajate vähest huvi vaktsineerimise vastu, selgitustöö vajalikkust ning tekkinud pingeid erinevate hoiakutega töötajate vahel. Kurdeti ka riigipoolsete konkreetsete juhiste puudumise, eesliini töötajatele vaktsiinide saamise venimise ning haigestunud töötajate väljasõelumise raskuse üle.

Ligi veerand vastajaist oli teinud lisainvesteeringuid tarkvarasse. Viiendik vastajaist pidas riskianalüüsi kaugtöötajatele keeruliseks või võimatuks ning oli teinud lisainvesteeringud turvalistesse ühendustesse. (PS8b)

Investeeringuid töötajate ohutuse tagamiseks töökohal mainisid 17% vastanuist. Osad pidid investeerima väga suuri summasid desinfitseerimise ja isikukaitsevahendite ning testide muretsemiseks. Isikukaitsevahendite nappusest olid kogunud kuuendik vastajaist. Puudust tunti ka Terviseameti ja Tööinspeksiooni nõustamisest (12%) (PS15).

Lisainvesteeringud kaugtöökohtadesse mainis väljakutsena 11% ettevõtetest, kodudesse osteti peamiselt arvuteid, kõrvaklappe jms.

Alla kümnendiku vastajaist tõid välja väheste digioskuste tõttu lisakoolitusi (PS1) või investeeringuid, organisatsioonis kriisiplaanide puudulikkust, (kiire) interneti puudumise tõttu kaugtöö tegemise raskust (PS18), töötajatele vajaliku psühholoogilise abi mitte saamist vabade aegade puudumise tõttu ning lisaruumide üürimist kaugtööks. Muude probleemidena mainiti

veel kaugtööks valmisoleku puudumist, kommunikatsiooni- ja majanduslikke raskusi, tootmise ümberkorraldamist ja Töölepinguseaduse mitte vastamist ettevõtete vajadustele.

Tsitaate küsitlusest:

*„Esimese laine ajal töötajaid koondati, peale piiranguid, majandustegevuse taastumisel on väga raske tööjõudu leida. Töötajad valivad pigem uue eluala, kui töötavad nii heitlikus sektoris, kus mingisugust kindlust ei ole.“ (KID\_48)*

*„Toetuste ajal inimesed hoidsid kohtadest kinni, aga pärast piiranguid inimesed hakkasid liikuma.“ (KID\_49)*

*„Ajutiselt värbasime inimesi juurde, ka teistest sektoritest.“ (KID\_197)*

*„Pole võimalik töötajaid leida ja ametikohad on täitmata.“ (KID\_226)*

*„Töökoormus suurenes, sest broneeringud tulevad viimasel minutil ja tööd ei ole võimalik ette planeerida.“ (KID\_43)*

*„Uued töötajad soovivad ena rohkem töötada kodust ja kulud on kasvanud.“ (KID\_275)*

*„Miljonid läksid töötajate isikukaitsevahenditesse.“ (KID\_197)*

*„Vähene vaksineerimise huvi teeb ettevõtte haavatavaks.“ (KID\_68)*

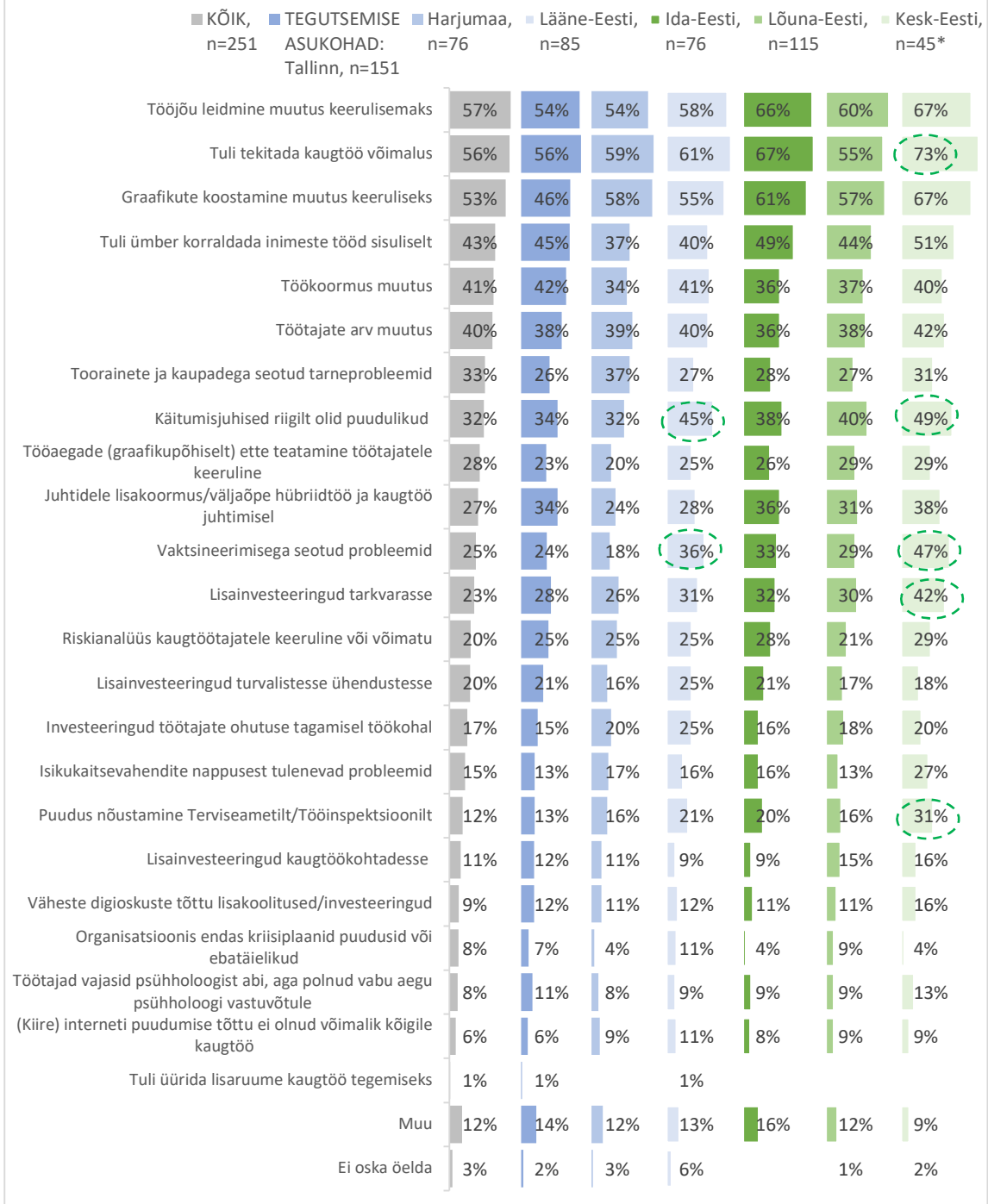
*„Ei tagatud eesliini töötajatele vaksineerimisi eelisjärjekorras, kuigi oleme elutähtsa teenuse pakkujad.“ (KID\_329)*

*„Riiklikul tasandil segased ja muutlikud nõuded, mis jäetakse tööandjate otsustada ja vastutada. Selle asemel, et konkreetselt öelda, et x positsioonidel tuleb vaksineerida.“ (KID\_373)*

*„Väga keeruline on hoida sisekommunikatsiooni töös nende töötajate jaoks, kes ei kasuta arvutit ja nutiseadmeid, kui koosolekuid korraldada ei saa.“ (KID\_94)*

*„Covid positiivsed ja lähikontaktsed ei olnud nõus haiguslehega koju jääma. Terviseametist oli raske saada infot positiivsete kohta, et neid töötajaid töölt eemaldada ja samuti, et kontaktsed eemaldada.“ (KID\_108)*

**Q6. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga tööandjal?  
Võimalik mitu vastust.**



Joonis 23. Tööandja tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed tegutsemise asukohtade lõikes

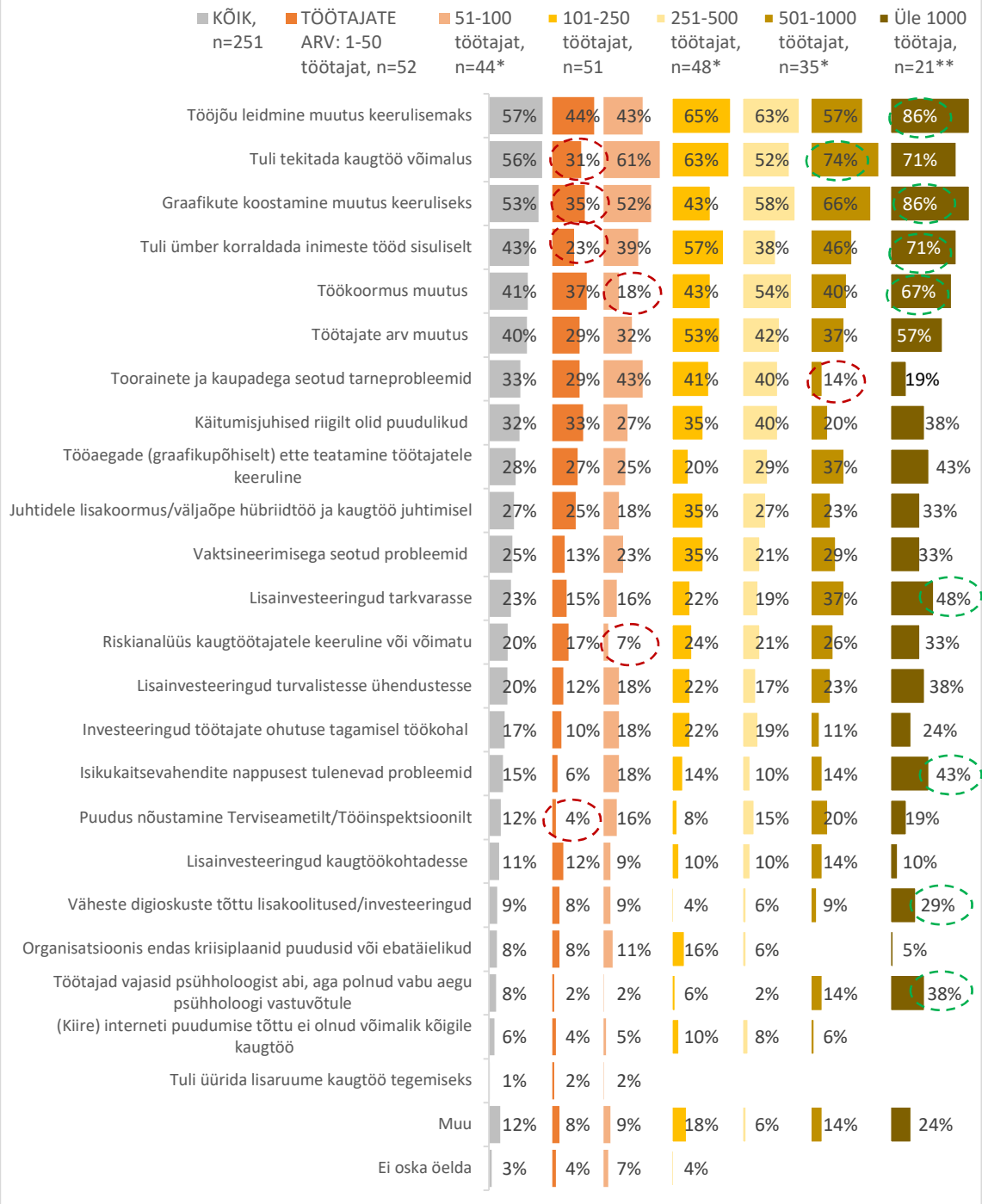
Piirkonniti ei olnud väga suuri erinevusi tervisekriisist tingitud probleemide väljatoomisel. Lääne-Eesti vastajad tõid keskmisest oluliselt enam välja vaktsineerimisega seotud probleeme ning et

käitumisjuhised riigilt olid puudulikud. Kesk-Eestis toodi keskmisest oluliselt enam välja järgnevaid väljakutseid: tuli tekitada kaugtöö võimalus, käitumisjuhised riigilt olid puudulikud, vaktsineerimisega seotud probleemid, lisainvesteeringud tarkvarasse ja puudus nõustamine Terviseametilt või Tööinspeksioonilt (PS15).

Kõigis regioonides toodi peamiste probleemidena välja, et tervisekriisi tõttu muutus tööjõu leidmine keerulisemaks, tuli tekitada kaugtöö võimalus ja graafikute koostamine muutus keeruliseks. Alla kuuendiku pidasid probleemideks järgnevat: väheste digioskuste tõttu lisakoolitusi (PS1) või investeeringuid, organisatsioonis kriisiplaanide puudulikkust, (kiire) interneti puudumise tõttu kaugtöö tegemise raskust (PS18), töötajatele vajaliku psühholoogilise abi mitte saamist vabade aegade puudumise tõttu ning lisaruumide üürimist kaugtööks.

Q6. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga tööandjal?

Võimalik mitu vastust.



Joonis 24. Tööandja tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis eristusid kõige väiksemad ja kõige suuremad tööandjad.

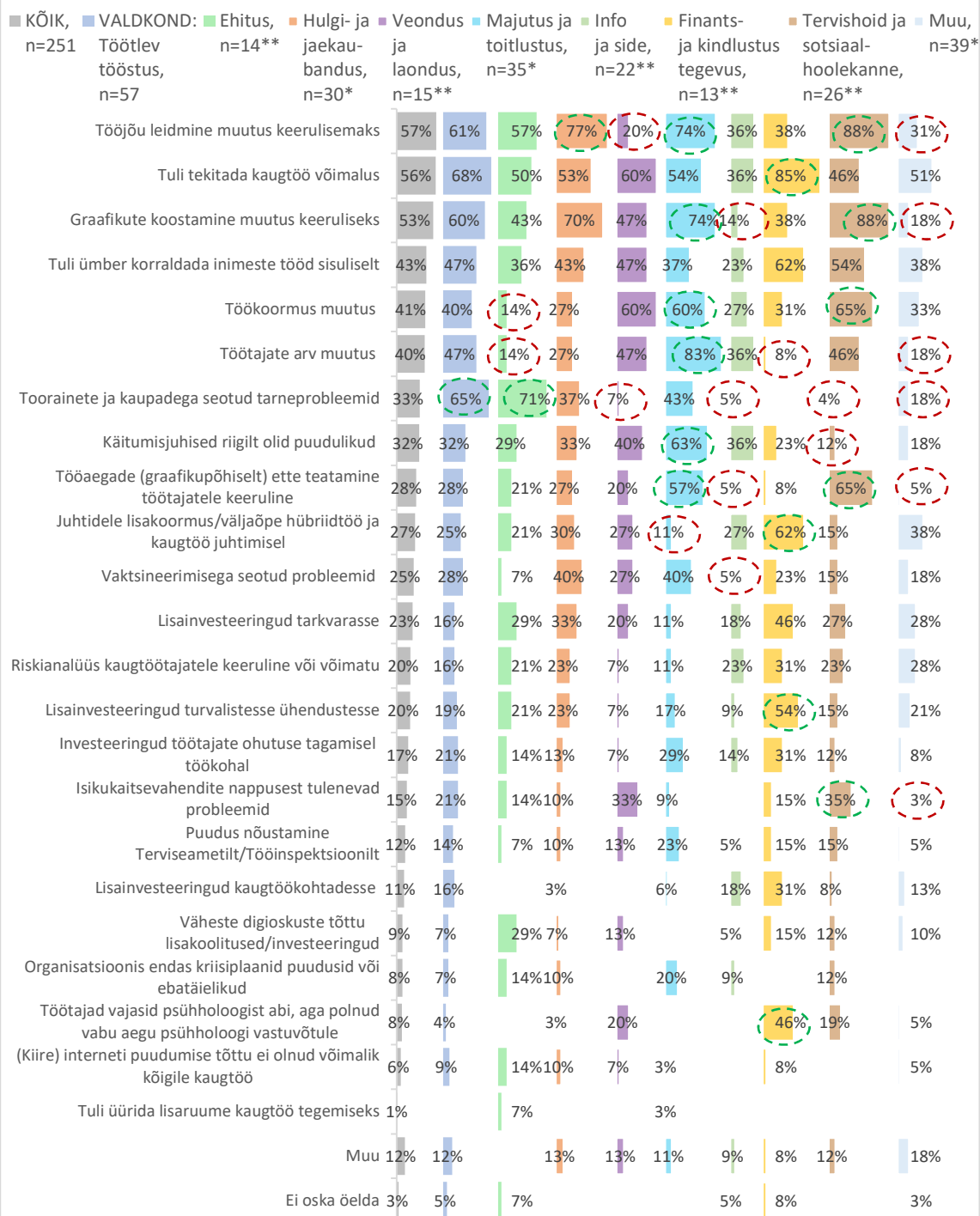
Alla 50 töötajaga ettevõtted tõid keskmisest oluliselt vähem probleemidena välja, et tuli tekitada kaugtöö võimalus, graafikute koostamine muutus keeruliseks, tuli ümber korraldada inimeste tööd sisuliselt ning puudus nõustamine Terviseametilt või Tööinspeksioonilt. (PS15)

51-100 töötajaga ettevõtted tõid keskmisest oluliselt vähem välja töökoormuse muutust ning et riskianalüüsi on kaugtöötajatele keeruline või võimatu teha. (PS8b)

501-1000 töötajaga ettevõtted tõid keskmisest oluliselt vähem esile toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleeme, kuid oluliselt rohkem kaugtöö võimaluse tekitamist.

Üle 1000 töötajaga ettevõtted tõid keskmisest oluliselt rohkem välja järgmisi väljakutseid: tööjõu leidmine ja graafikute koostamine muutus keerulisemaks, tuli ümber korraldada inimeste tööd sisuliselt, töökoormus muutus, lisainvesteeringud tarkvarasse, isikukaitsevahendite nappusest tulenevad probleemid, väheste digioskuste tõttu lisakoolitused (PS1) või investeeringud ning töötajad vajasisid psühholoogist abi, aga polnud vabu aegu psühholoogi vastuvõtule.

Q6. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga töandjal?  
Võimalik mitu vastust.



Joonis 25. Töandja tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed tegutemisvaldkondade lõikes

Tervisekriisist tingitud probleeme kogesid eri valdkondade ettevõtted erineval määral.

Hulgi- ja jaekaubanduse, tervishoiu- ja sotsiaalhoolekande ning majutuse ja toitlustuse valdkonna ettevõtete esindajad tõid keskmisest oluliselt enam välja, et töajõu leidmine muutus keerulisemaks. Samas veonduses ja laonduses ning muudes valdkondades kogesid seda raskust keskmisest vähem vastajaist.

Finants- ja kindlustustegevuse valdkonna ettevõtete esindajate seas oli oluliselt rohkem neid, kes tõid väljakutsena välja kaugtöö võimaluse tekitamist, lisainvesteeringuid turvalistesse ühendustesse, juhtidele lisakoormust ja väljaõpet hübriid töö ja kaugtöö juhtimisel ning et töötajad vajaksid psühholoogist abi, aga polnud vabu aegu psühholoogi vastuvõtule. Majutuses ja toitlustuses oli samas vaid väike osakaal neid, kes pidasid probleemiks juhtidele lisakoormust ja väljaõpet hübriid töö ja kaugtöö juhtimisel.

Graafikute koostamine muutus keeruliseks pigem majutuses ja toitlustuses ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas. Info ja side ning muude valdkondade ettevõtetes kogeti graafikute koostamise probleeme aga keskmisest vähem.

Töökoormuse ja töötajate arvu muutust toodi oluliselt rohkem välja majutuses ja toitlustuses. Töökoormuse tõusu üle kurdeti kõige enam tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna ettevõtetes. Töötajate arvu muutumist tõid välja keskmisest oluliselt vähem ehituse, finants- ja kindlustustegevuse ning muude valdkondade esindajad, töökoormuse muutust vähem ehitusvaldkonna esindajad.

Toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleeme kogesid üle kahe kolmandiku töötleva tööstuse ja ehitusvaldkonna esindajaist. Samas muudes valdkondades oli tarneprobleemidega kimpus alla viiendiku ning veonduses ja laonduses, info ja side, finants- ja kindlustustegevuse ning tervishoiu ja sotsiaalvaldkonnas alla kümnendiku vastajaist.

Keskmisest pea kaks korda enam (63%, keskmine 32%) leidsid majutuse ning toitlustusega tegelejad, et käitumisjuhised riigilt olid puudulikud ja tekitasid segadust. Tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas aga tõid vaid veidi üle kümnendiku (12%) seda probleemi välja.

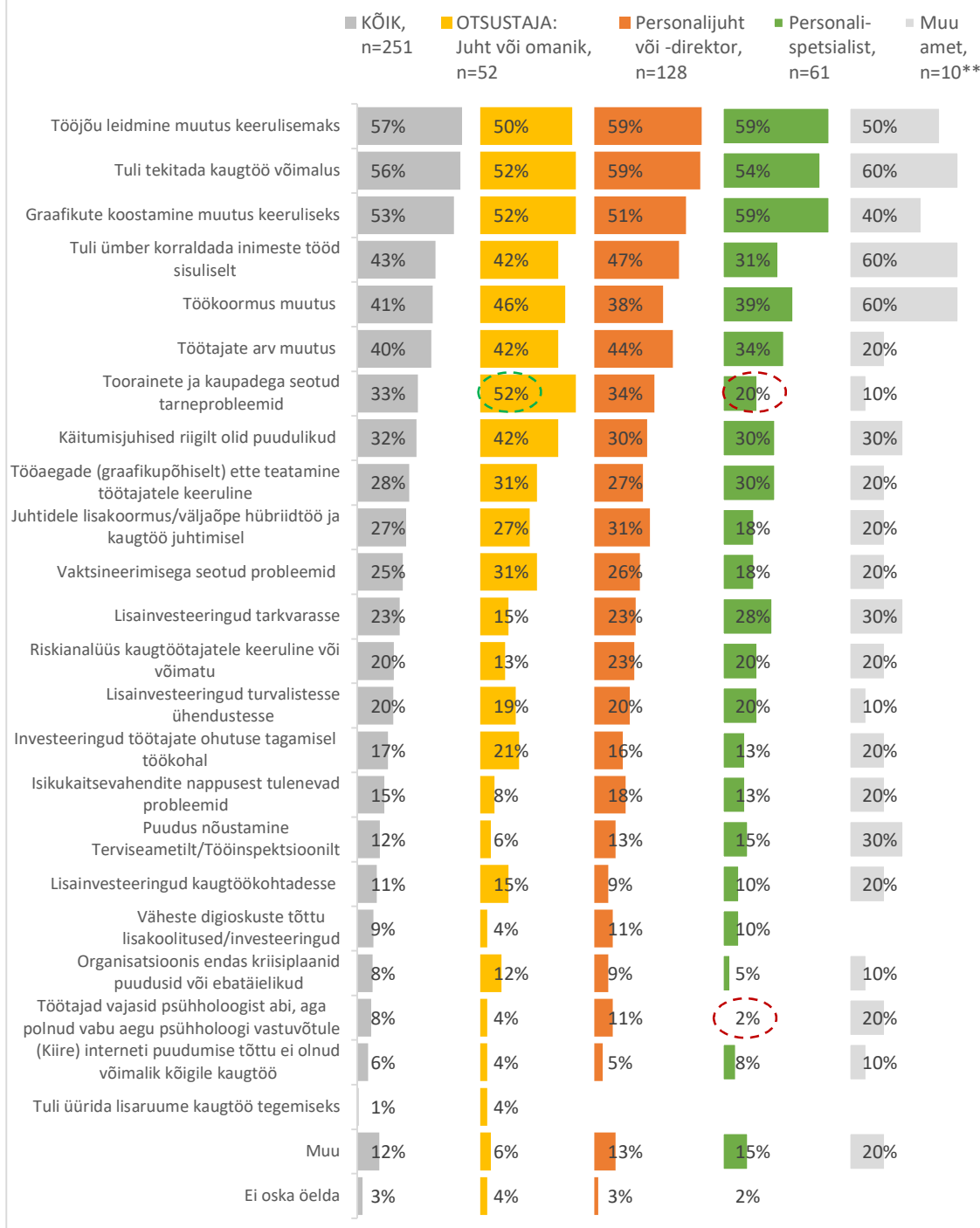
Tööaegade (graafikupõhiselt) ette teatamine töötajatele oli keeruline eelkõige majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna esindajatele. Info ja side ning muudes valdkondades märkis seda probleemi väga väike osa vastajaist.

Vaktsineerimisega seotud probleeme tõi välja väike osa info ja side valdkonna vastajaist.

Isikukaitsevahendite nappusest tulenevaid probleeme kogeti keskmisest oluliselt enam tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas ja väga vähe info ja side ning muudes valdkondades.



**Q6. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga tööandjal?  
Võimalik mitu vastust.**



Joonis 26. Tööandja tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed ametikohtade lõikes

Ametite lõikes oli erinevusi tervisekriisist tingitud probleemide tajumisel vähe. Toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleeme tõid keskmisest oluliselt enam välja juhid ja omanikud ning vähem personalispetsialistid. Personalispetsialistidest väga väike osakaal nägi probleemina, et töötajad vajasisid psühholoogilist abi, aga polnud vabu aegu psühholoogi vastuvõtule.

Kõigis ametites toodi peamiste probleemidena välja, et tervisekriisi tõttu muutus tööjõu leidmine keerulisemaks, tuli tekitada kaugtöö võimalus ja graafikute koostamine muutus keeruliseks. Alla kuuendiku pidasisid probleemideks järgnevat: väheste digioskuste tõttu lisakoolitusi või investeeringuid, organisatsioonis kriisiplaanide puudulikkust, (kiire) interneti puudumise tõttu kaugtöö tegemise raskust, töötajatele vajaliku psühholoogilise abi mitte saamist vabade aegade puudumise tõttu ning lisaruumide üürimist kaugtöök.

### Tervisekriisist tingitud väljakutsed töötajatel

Vastajatel paluti nimetada ka tervisekriisist tingitud probleeme ja väljakutseid töötajatele. Enim probleemidena välja vaimse tervise probleeme, keerukust töö- ja puhkeaja planeerimisel ja kodus töö korraldamisel (Ps8b). Üle kolmandiku mainisid ka motivatsioonilangust ning füüsilise tervise probleeme. Sissetulekute vähenemist ning töö kaotust toodi välja kuni veerandi vastajate poolt.

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused suuremad kui piirkonniti, ametite ja töötajate arvu lõikes. Tervisekriisi tõttu rohkem piiranguid kogunud majutuse ja toitlustuse valdkonnas nähti keskmisest oluliselt enam probleemidena motivatsioonilangust, sissetuleku vähenemist ning töö kaotust. Samas töötleva tööstuse ning info ja side valdkonna esindajad tõid keskmisest vähem esile töötajate sissetuleku vähenemist. Suures mahus kaugtööle suundunud finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas toodi keskmisest oluliselt enam välja nii vaimse kui füüsilise tervise probleeme (PS8b) ning kodus töö korraldamise keerukust. Tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas mainiti oluliselt vähem keerukust kodus töö korraldamisel ja töö kaotust.

**Q7. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga seoses töötajatel?**

Võimalik mitu vastust.

Kõik, n=251



Joonis 27. Tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed töötajatel

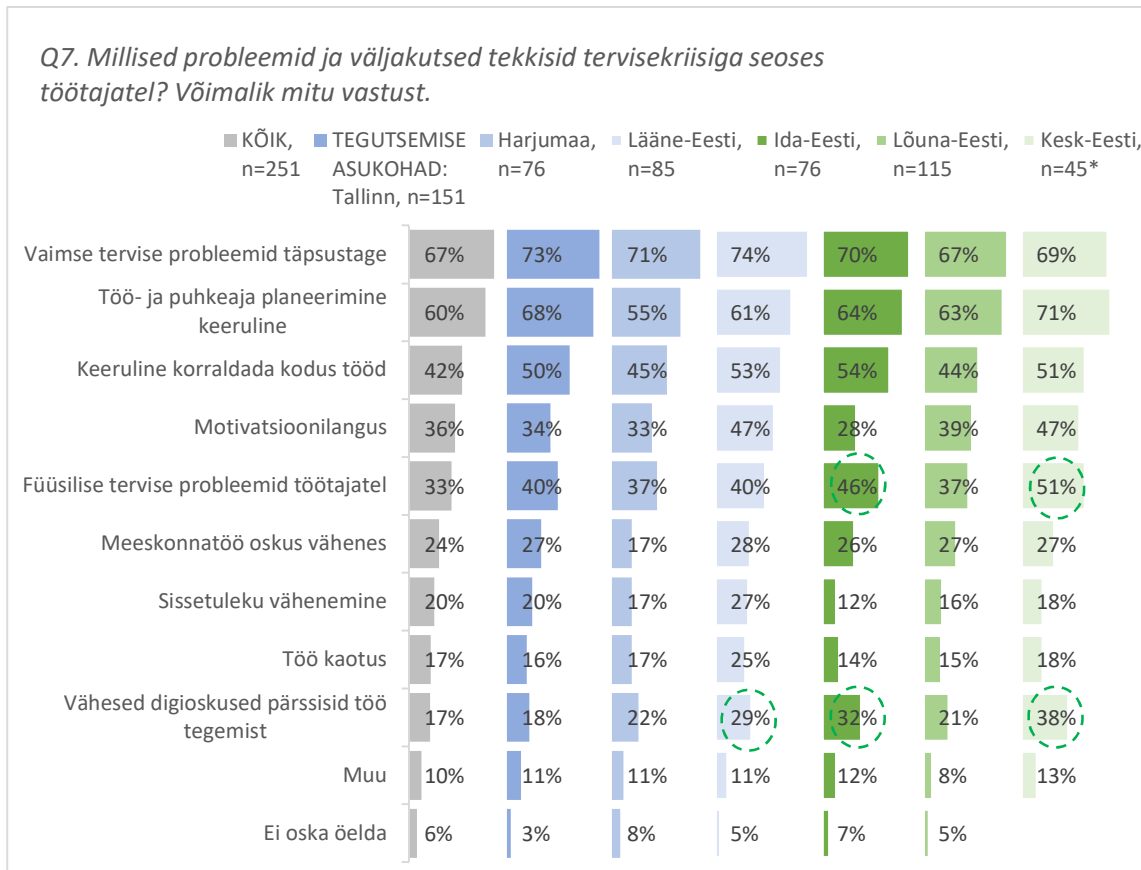
Üle kahe kolmandiku (67%) töid välja tervisekriisist tingitud töötajate vaimse tervise probleeme nagu ekraaniväsimus, ebakindlus, hirm lähedaste pärast või isoleeritus (PS8b). Paljude arvates on olnud keeruline ka töö- ja puhkeaja planeerimine (60%), kodus töö korraldamine (42%) või kogeti motivatsioonilangust (36%). Kolmandik (33%) leidis, et töötajail tekkis füüsilise tervise probleeme, pea veerand (24%) nägi meeskonnatööoskuse vähenemist ning viiendik (20%) sissetuleku vähenemist. Töö kaotust ning tööks ebapiisavaid digioskusi töid välja 17% vastanutest. Vastata ei osanud vähesed (6%). Muude probleemidena (10%) toodi välja suurenenud koormust tervishoiu asutustes, et maski kandmisega seoses oli raske teha tehases soojust eritavate seadmetega tööd ning soovimatust ühistransporti kasutada haigestumisrisi tõttu. Mõned siiski leidsid, et töötajatel probleeme polnud ning motivatsioon või töötulemused hoopis tõusid.

Tsitaate küsitlusest:

*„Probleemid tekkisid töötajatel, kes olid harjunud tööl palju sotsialiseeruma.“ (KID\_175)*

*„Meeskonnatöö oskused ja tunnetus oluliselt paranesid“ (KID\_219)*

„Kuuluvustunne ja kontakt kadus ära. Mõne inimese jaoks tõi see kaasa suured vaimse tervise probleemid ja mõned meeskonnad elasid üle korralikud kriisid, sest juhid tegelesid kriisijuhtimisega ja inimesed jäid distantsil kodudes tähelepanuta.“ (KID\_268)

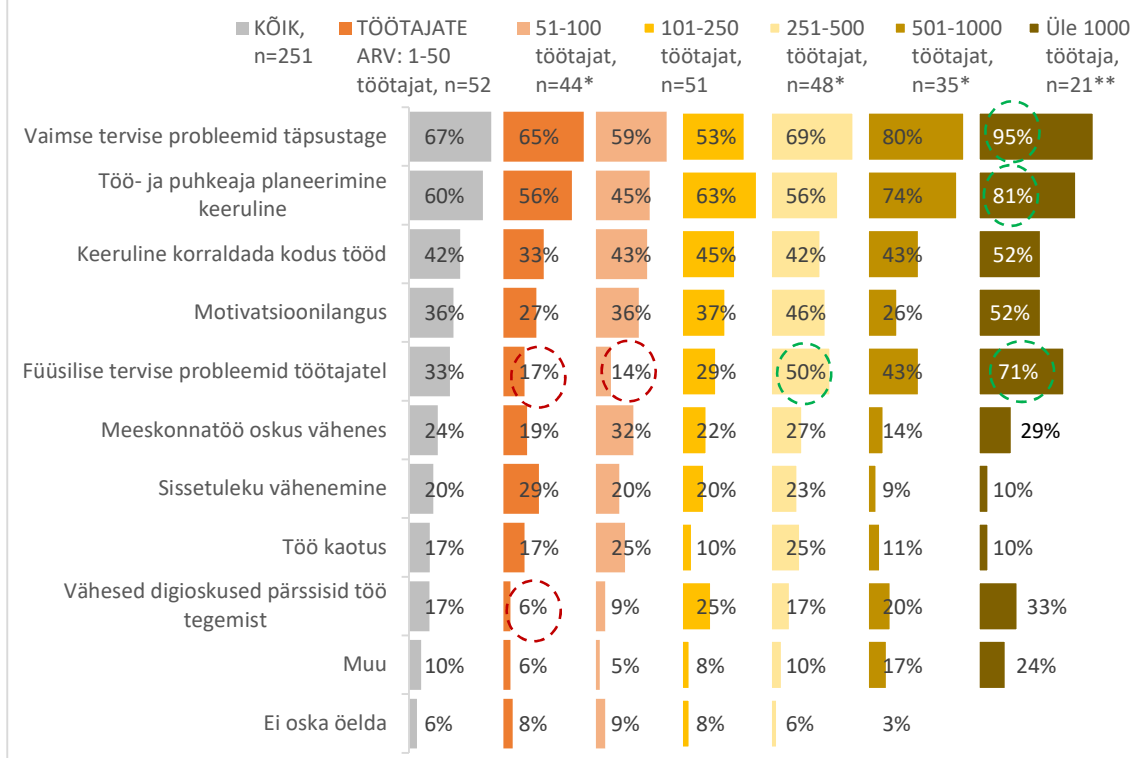


Joonis 28. Tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed töötajatel tegutsemise asukohtade lõikes

Piirkonniti ei olnud väga suuri erinevusi töötajate tervisekriisist tingitud probleemide väljatoomisel. Lääne-, Ida- ja Kesk-Eestis toodi keskmisest oluliselt enam välja väheseid digioskusi, mis pärssisid töö tegemist ning Ida- ja Kesk-Eestis füüsilise tervise probleeme töötajatel.

Kõigis piirkondades toodi enim probleemidena välja vaimse tervise probleeme (PS8b), keerukust töö- ja puhkeaja planeerimisel ja kodus töö korraldamisel. Üle kolmandiku mainisid ka motivatsioonilangust ning füüsilise tervise probleeme. Sissetulekute vähenemist ning töö kaotust toodi välja kuni veerandi vastajate poolt.

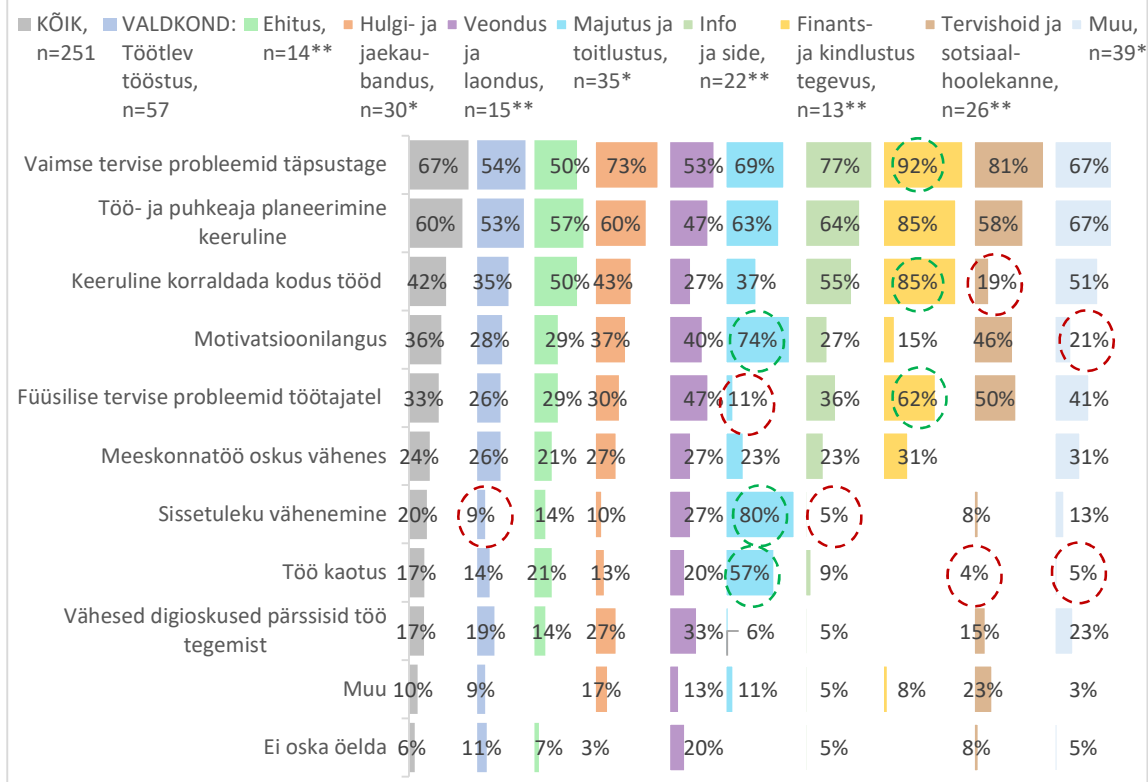
Q7. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga seoses töötajatel? Võimalik mitu vastust.



Joonis 29. Tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed töötajatel, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis eristusid enim suured ettevõtted, tuues välja rohkem probleeme. Lisaks oli mõningaid erinevusi ka väikematel ettevõtetel. Üle 1000 töötajaga ettevõtete esindajad tõid keskmisest oluliselt enam välja vaimse tervise probleeme (PS8b), töö- ja puhkeaja planeerimise keerukust ning füüsilise tervise probleeme töötajatel. Viimast toodi rohkem välja ka 251-500 töötajaga ettevõtetes ning oluliselt vähem kuni 100 töötajaga ettevõtetes. Keskmisest oluliselt vähem olid alla 50 töötajaga ettevõtete jaoks probleemiks vähened digioskused, mis pärssisid töö tegemist.

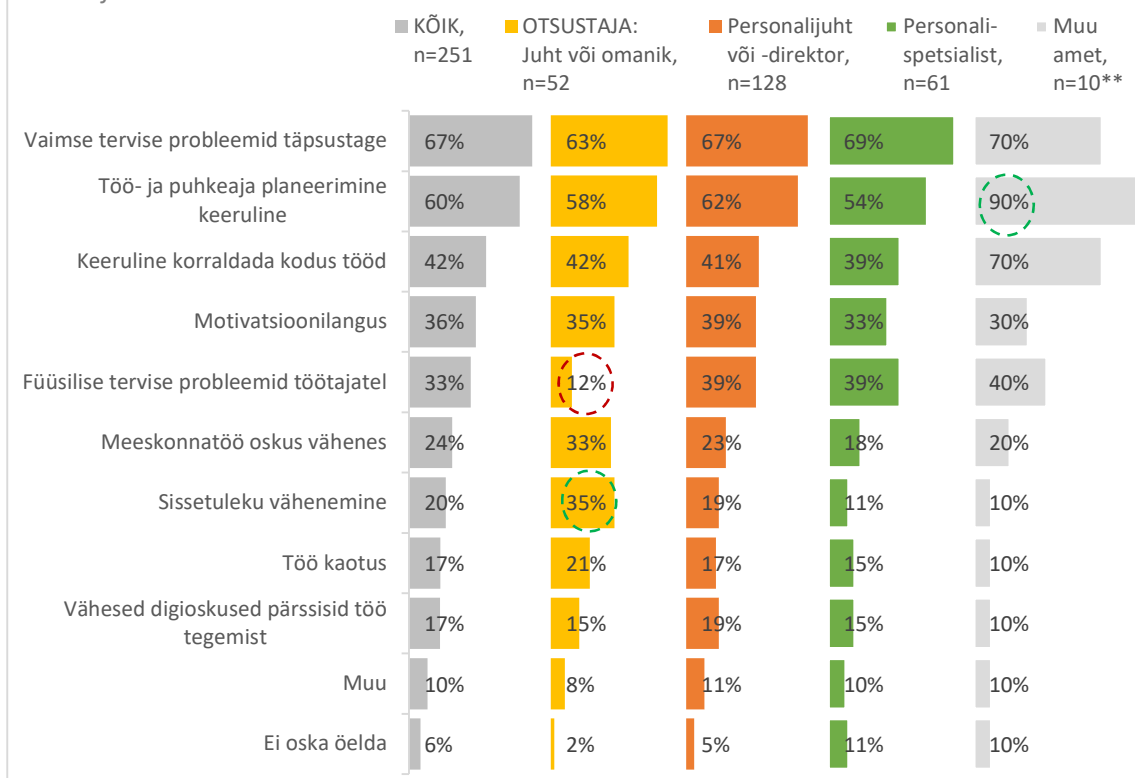
Q7. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga seoses töötajatel? Võimalik mitu vastust.



Joonis 30. Tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed töötajatel tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid erinevused suuremad kui piirkonniti ja töötajate arvu alusel. Töötleva tööstuse ning info ja side valdkonna esindajad tõid keskmisest vähem esile töötajate sissetuleku vähenemist. Majutuse ja toitlustuse valdkonna esindajad nägid keskmisest oluliselt enam probleemidena motivatsioonilangust, sissetuleku vähenemist ning töö kaotust, kuid oluliselt vähem füüsilise tervise probleeme. Finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas toodi keskmisest oluliselt enam välja nii vaimse kui füüsilise tervise probleeme ning kodus töö korraldamise keerukust. Tervishoiu ja sotsiaalhoolekanne valdkonnas mainiti oluliselt vähem keerukust kodus töö korraldamisel ja töö kaotust. Muudes valdkondades oli vähem mainitud motivatsioonilangust ning töö kaotust.

Q7. Millised probleemid ja väljakutsed tekkisid tervisekriisiga seoses töötajatel? Võimalik mitu vastust.



Joonis 31. Tervisekriisist tingitud probleemid ja väljakutsed töötajatel ametikohtade lõikes

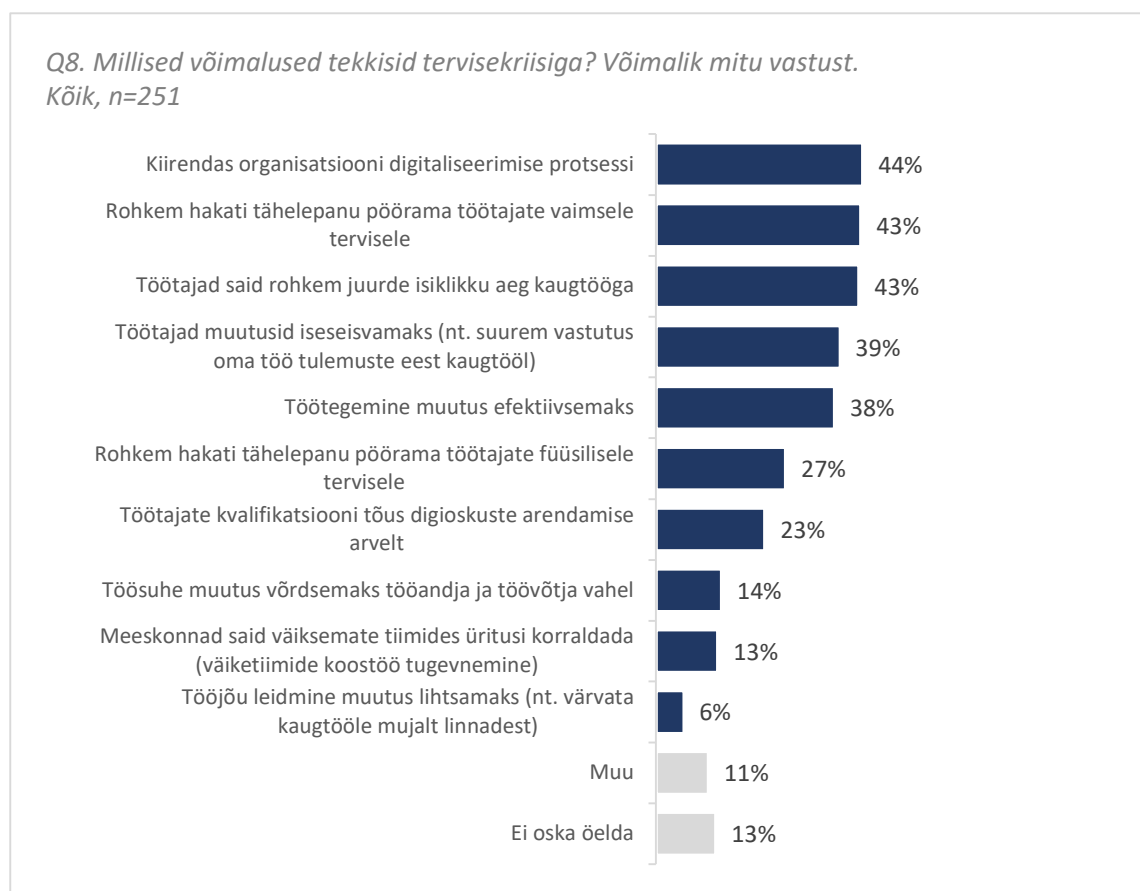
Ametite lõikes oli vähe erinevusi töötajatele tervisekriisist tingitud probleemide tajumisel. Juhid ja omaniku töid oluliselt vähem välja töötajate füüsilise tervise probleeme ning rohkem sissetuleku vähenemist. Muude ametite esindajad nägid oluliselt enam probleemina töö- ja puhkeaja planeerimise keerukust.

Kõigis ametites toodi väljakutsetena enim välja vaimse tervise probleeme, keerukust töö- ja puhkeaja planeerimisel ja kodus töö korraldamisel. Kõige vähem mainiti töö kaotust, väheseid digioskusi ning muud probleeme.

### Tervisekriisist tingitud võimalused

Küsitlusele vastajail paluti välja tuua ka tervisekriisiga tekkinud võimalusi. Enim leiti, et kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi, rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele (PS8b), töötajad said rohkem juurde isiklikku aega kaugtööga, töötajad muutusid iseseisvamaks ning efektiivsemaks. Kõige väiksem osakaal oli neid, kes arvasid, et tööjõu leidmine muutus lihtsamaks.

Tervisekriisist tingitud võimaluste hindamisel eristusid enim majutuse ja toitlustuse ning muude valdkondade esindajate vastuste osakaalud. Majutuse ja toitlustuse valdkonna esindajaist väga väike osakaal tõi esile töötajate kvalifikatsiooni tõusu tänu digioskuste arendamisele ning töösuhte muutumist võrdsemaks tööandja ja -võtja vahel. Info ja side valdkonna esindajad leidsid oluliselt enam, et töötajad said tänu kaugtööle rohkem juurde isiklikku aega. Samas majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna esindajad tõid seda keskmisest oluliselt vähem esile. Muude valdkondade esindajad tõid keskmisest enam esile töötajate iseseisvaks muutumist ning nende kvalifikatsiooni tõusu tänu digioskuste arendamisele.



Joonis 32. Tervisekriisist tingitud võimalused

Tervisekriisiga tekkinud võimalustena nähti enim järgnevaid muutusi: kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi (44%), rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele (43%), töötajad said rohkem juurde isiklikku aeg kaugtööga (43%), töötajad muutusid iseseisvamaks (39%) ning efektiivsemaks (38%). Küllalt palju oli ka neid, kes leidsid, et rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate füüsilisele tervisele (27%) ning töötajate kvalifikatsioon tõusis digioskuste arendamise arvelt (23%). Alla viiendiku tõid välja töösuhe



muutumist võrdsemaks tööandja ja töövõtja vahel (14%), väiketiimide koostöö tugevnemist tänu meeskonnaüritustele väiksemas ringis (13%) ning tööjõu leidmise lihtsustumist (6%). Vastata ei osanud 13% ning muid võimalusi tõid esile 11% vastajaist, sealhulgas küll osad arvasid, et midagi ei paranenud.

Muude võimalustena mainiti järgnevat:

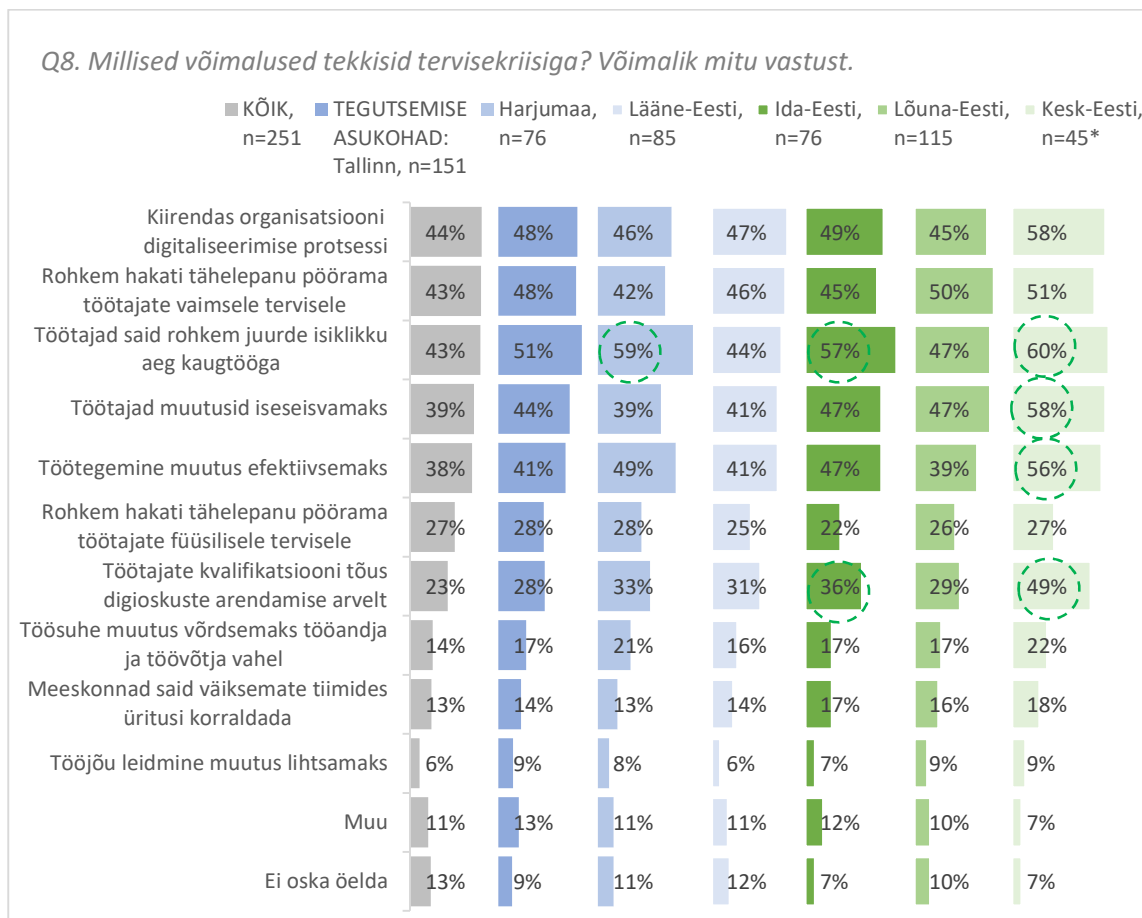
- avastati, et kaugtöö on võimalik või toimib ametipostidel, kus seda varem ei olnud proovitud;
- alustati virtuaalloengute pakkumisega töötajatele;
- töötasu tõusis;
- arstide kaugvastuvõttudega alustamist;
- uusi vaimse tervise toetamise viise (PS8b);
- koostöö lihtsustumist partneritega tänu veebilahenduste kasutuselevõtule.

Tsitaate küsitlusest:

*„Nägime, et kaugtöö toimib väga hästi.“ (KID\_176)*

*„Infotehnoloogiliselt toimus suur arenguhüpe. Meie organisatsioonina olime juba varem veebilahendustel, aga nüüd saime hakata ka oma koostööpartneritega üle videosildade koostööd tegema.“ (KID\_268)*

*„Töötulemused paranesid.“ (KID\_340)*

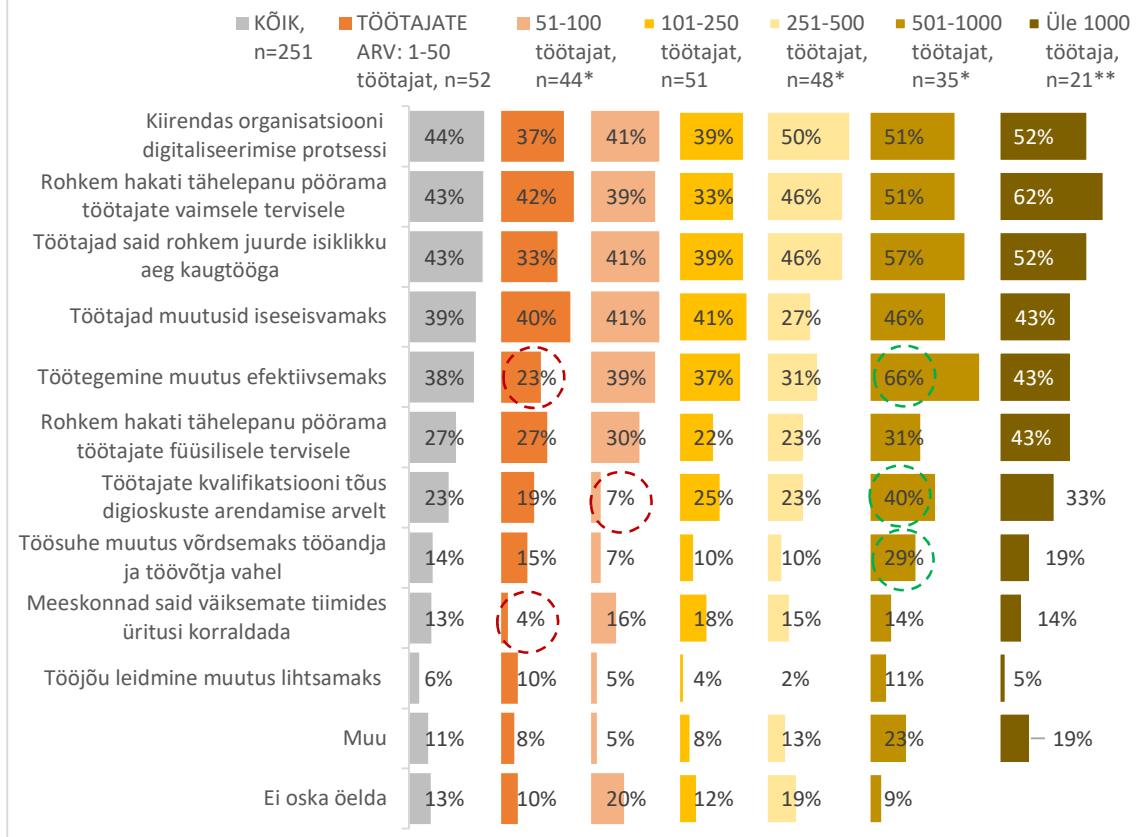


Joonis 33. Tervisekriisist tingitud võimalused tegutsemise asukohtade lõikes

Tervisekriisi võimaluste esile toomisel eristusid Kesk-Eesti vastajad. Seal mainiti keskmisest oluliselt enam, et töötajad said rohkem isiklikku aega kaugtöoga, muutusid iseseisvamaks, efektiivsemaks ning nende kvalifikatsioon tõusid digioskuste täiendamise arvelt.

Kõigis maakondades nähti enim järgnevaid tervisekriisiga tekkinud võimalusi: kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi, rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele, töötajad said rohkem juurde isiklikku aega kaugtöoga, töötajad muutusid iseseisvamaks ning efektiivsemaks. Kõige vähem oli neid, kes arvasid, et tööjõu leidmine muutus lihtsamaks.

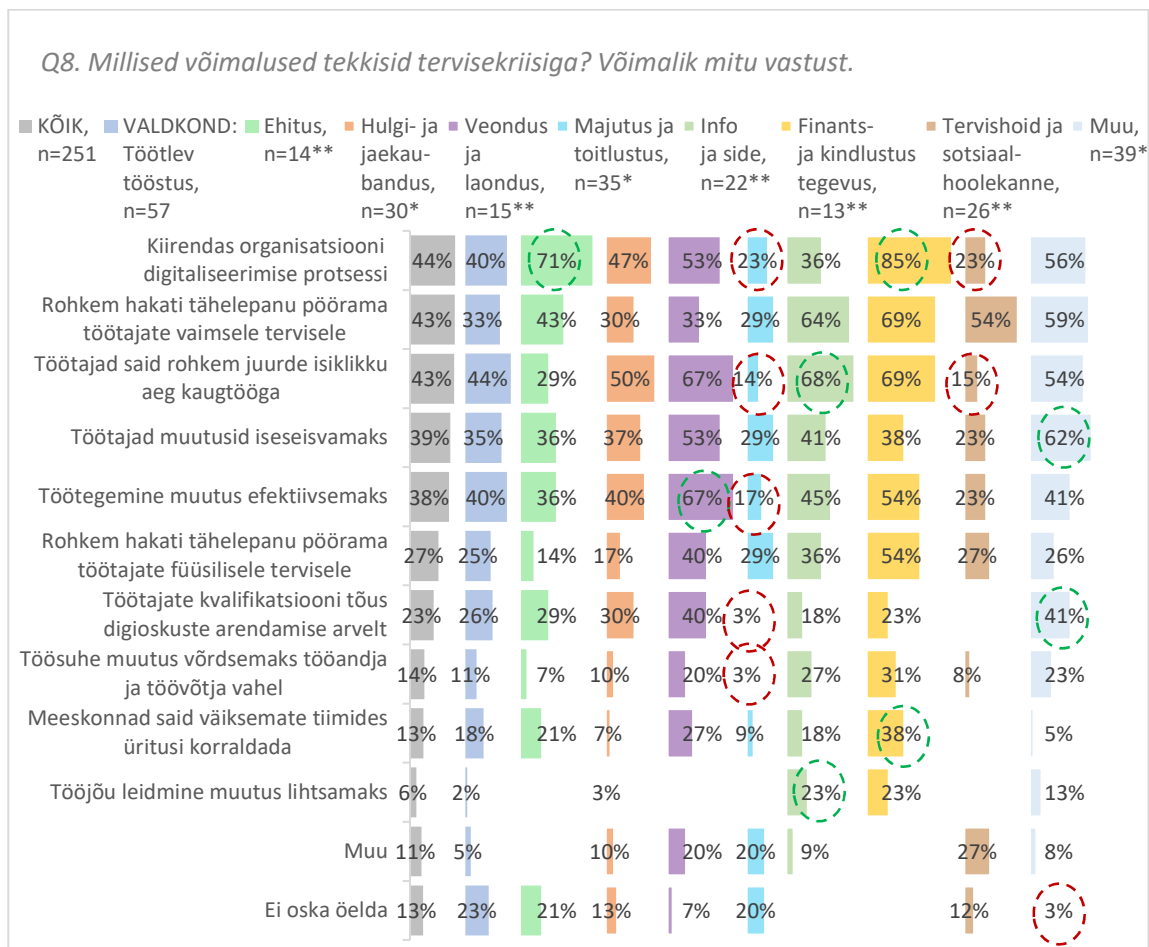
Q8. Millised võimalused tekkisid tervisekriisiga? Võimalik mitu vastust.



Joonis 34. Tervisekriisist tingitud võimalused, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis oli mõningaid erinevusi vastuste osakaaludes. Alla 50 töötajaga ettevõtetes toodi keskmisest oluliselt vähem välja töötegemise muutmist efektiivsemaks ning meeskondade võimalust väiksemates tiimides üritusi korraldada. 51-100 töötajaga ettevõtetes toodi vähem esile, et töötajate kvalifikatsioon tõusis digioskuste täiendamise arvelt. 501-1000 töötajaga ettevõtetes oli aga oluliselt rohkem neid, kes leidsid, et töötegemine muutus efektiivsemaks, töötajate kvalifikatsioon tõusis digioskuste täiendamise arvelt ning töösuhe muutus võrdsemaks tööandja ja -võtja vahel.

Sõltumata ettevõtte töötajate arvust, nähti enim järgnevaid tervisekriisiga tekkinud võimalusi: kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi, rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele, töötajad said rohkem juurde isiklikku aeg kaugtööga, töötajad muutusid iseseisvamaks ning efektiivsemaks. Kõige vähem oli neid, kes arvasid, et tööjõu leidmine muutus lihtsamaks.



Joonis 35. Tervisekriisist tingitud võimalused tegutsemisvaldkondade lõikes

Tervisekriisist tingitud võimaluste hindamisel eristusid enim majutuse ja toitlustuse ning muude valdkondade esindajate vastuste osakaalud.

Ehituse ja finants- ja kindlustustegevuse valdkonna esindajad leidsid oluliselt enam, et kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi. Samas majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaahoolekande valdkonna esindajad tõid digitaliseerimise kiirendamisest keskmisest oluliselt vähem esile.

Info ja side valdkonna esindajad leidsid oluliselt enam, et töötajad said tänu kaugtööle rohkem juurde isiklikku aega. Samas majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaahoolekande valdkonna esindajad tõid seda keskmisest oluliselt vähem esile.

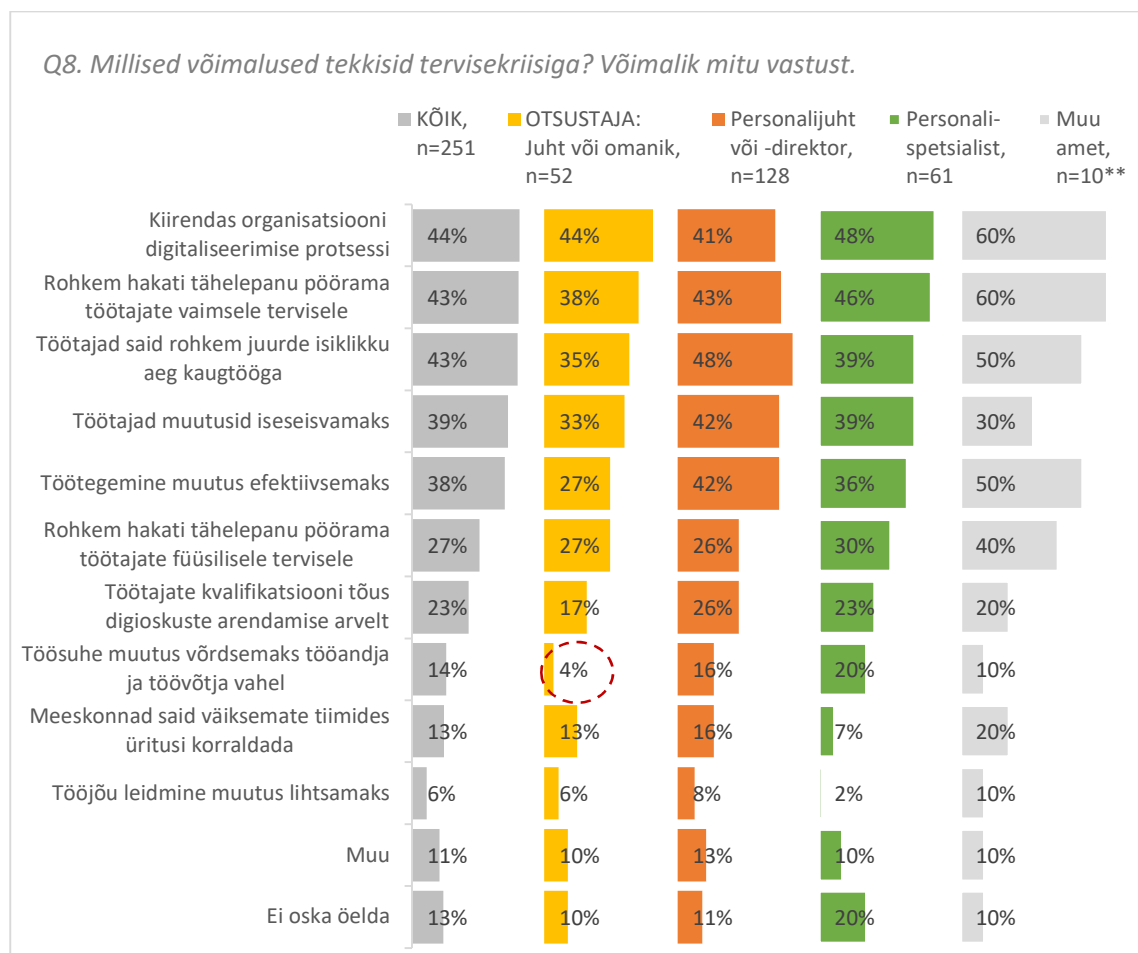
Veonduses ja laonduses toodi oluliselt enam esile, et töötgemine muutus efektiivsemaks, samas kui majutuses ja toitlustuses arvas nii vaid väike osakaal vastajaist.

Muude valdkondade esindajad tõid keskmisest enam esile töötajate iseseisvaks muutumist ning nende kvalifikatsiooni tõusu tänu digioskuste arendamisele.

Majutuse ja toitlustuse valdkonna esindajaist väga väike osakaal tõi esile töötajate kvalifikatsiooni tõusu tänu digioskuste arendamisele ning töösuhte muutumist võrdsemaks tööandja ja -võtja vahel.

Finants-ja kindlustustegevuse valdkonnas leiti keskmisest oluliselt enam, et väiketiimide koostöö tugevnes tänu meeskonnaüritustele väiksemas ringis.

Tööjõu leidmise lihtsustumist tõid esile peamiselt finants-ja kindlustustegevuse ning info ja side valdkonna esindajad.



Joonis 36. Tervisekriisist tingitud võimalused ametikohtade lõikes

Tervisekriisist tingitud võimaluste hindamisel ei olnud ametite lõikes suuri erinevusi. Juhid tõid keskmisest oluliselt vähem välja, et töösuhte muutus võrdsemaks tööandja- ja võtja vahel, muud erinevused osakaaludes olid väikesed.

Kõigis ametites nähti enim järgnevaid tervisekriisiga tekkinud võimalusi: kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi, rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele, töötajad said rohkem juurde isiklikku aeg kaugtööga, töötajad muutusid iseseisvamaks ning efektiivsemaks. Kõige vähem oli neid, kes arvasid, et tööjõu leidmine muutus lihtsamaks.

### **Digitaliseerimine ettevõtetes**

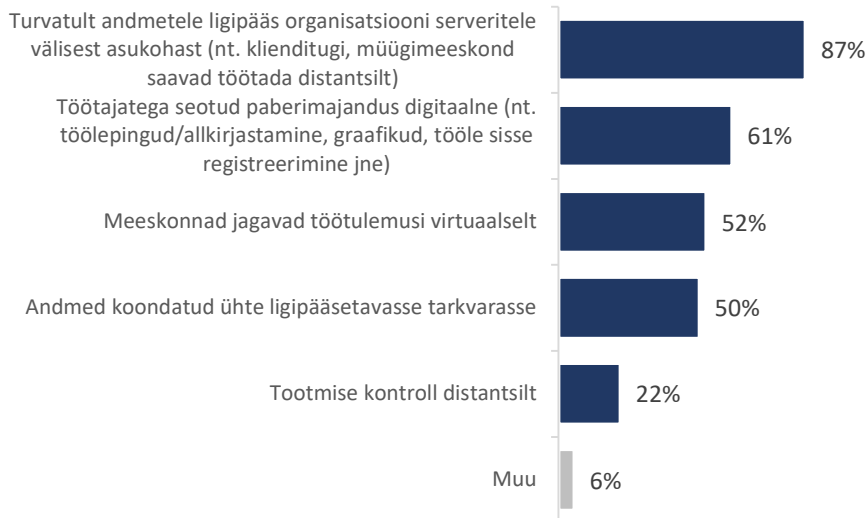
Küsitluses uuriti paindliku töö korraldusega seotud digitaliseerimisvõimaluste kasutamise kohta ettevõtetes. Enamikul oli loodud turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast, töötajatega seotud paberimajandus muudetud digitaalseks ning meeskonnad jagavad virtuaalselt töötulemusi. Kuni pooltel on andmed koondatud ühte ligipääsetavasse tarkvarasse ning viiendikul kuni veerandil toimub tootmise kontroll distantsilt.

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid digitaliseerimise võimaluste kasutamises erinevused suuremad kui piirkonniti, ametite ja töötajate arvu alusel. Töötajatega seotud paberimajandus oli näiteks digitaalne pea kõigis info ja side ning finants-ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes, samas majutuses ja toitlustuses oli keskmisest oluliselt vähem paberimajandust digitaliseeritud. Virtuaalselt jagati meeskonnas töötulemusi keskmisest oluliselt enam info ja side ning finants-ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes ning vähem tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas. Töötlevas tööstuses oli oluliselt enamatel, pea pooltes ettevõtetes, võimalik tootmist kontrollida distantsilt.

**Q4. Milliseid digitaliseerimise võimalusi on kasutusel Teie ettevõttes?**

Võimalik mitu vastust.

Kõik, n=251



Joonis 37. Digitaliseerimise võimaluste kasutamine ettevõtetes

Digitaliseerimise võimalustest olid üle pooltes ettevõtetes kasutusel järgnevad: turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast (87%), töötajatega seotud paberimajandus muudetud digitaalseks (61%) ning meeskonnad jagavad töötulemusi virtuaalselt (52%). Pooltes (50%) on andmed koondatud ühte ligipääsetavasse tarkvarasse (50%) ning viiendikul (22%) toimub tootmise kontroll distantsilt. Muude vastuste (6%) all toodi välja, et kaugtöö või serverile juurdepääs puuduvad ning kõik on paberkandjal.

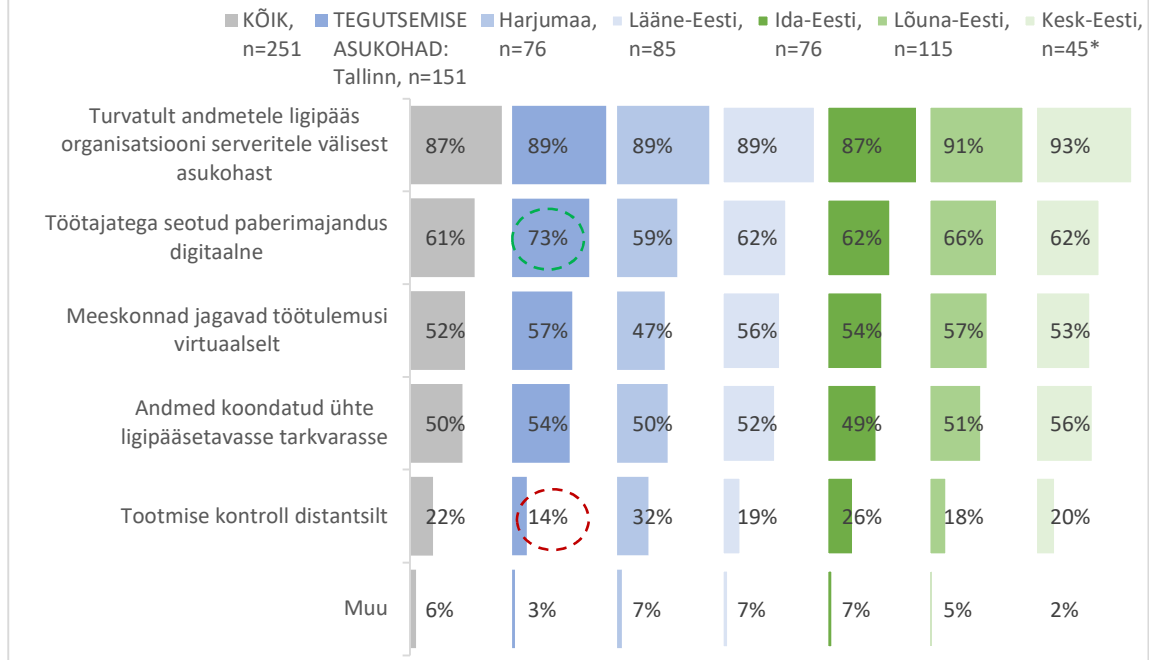
Tsitaate küsitlusest:

*„Serverile juurdepääs puudub, osa tööd saab teha vaid [kohapeal].“ (KID\_236)*

*„Kasutusel on palju erinevaid valdkonnapõhiseid infosüsteeme, kuid kõik nad on VPN ühenduse kaudu ligipääsetavad distantsilt. Ka IT abi saab VPNi kaudu võtta üle kodutöötajate ekraanipildi ja pakkuda täistuge.“ (KID\_268)*

Q4. Milliseid digitaliseerimise võimalusi on kasutusel Teie ettevõttes?

Võimalik mitu vastust.



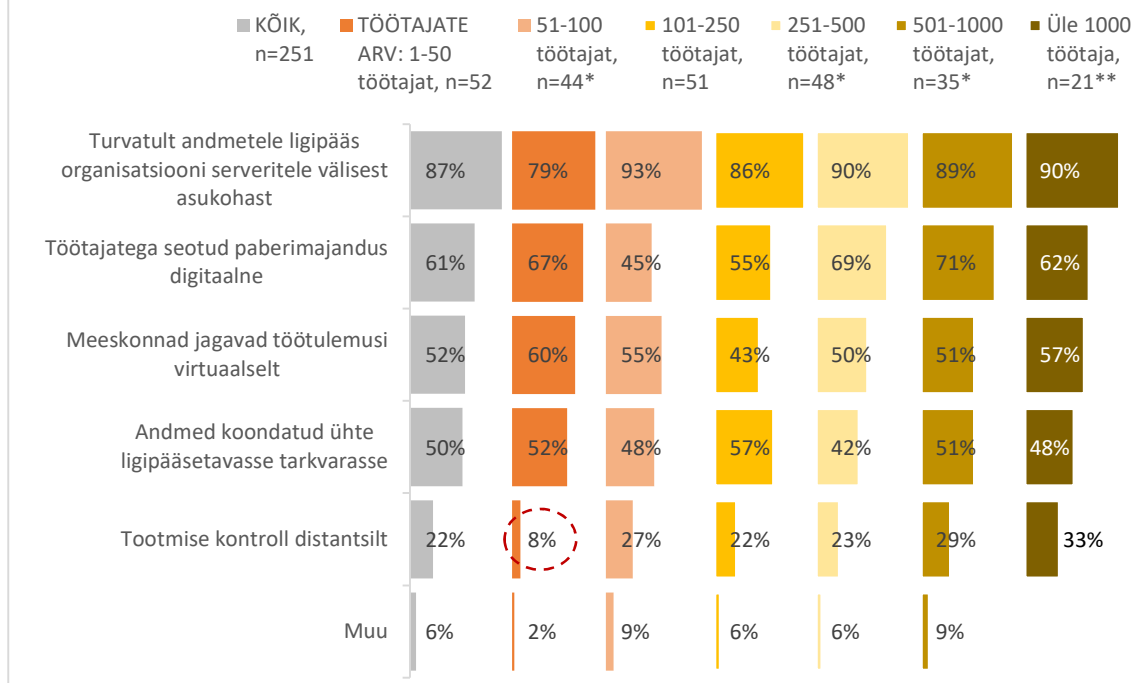
Joonis 38. Digitaliseerimise võimaluste kasutamine ettevõtetes tegutsemise asukohtade lõikes

Digitaliseerimise võimaluste kasutamise osas piirkonniti suuri erinevusi ei olnud. Üle pooltes ettevõtetes oli loodud turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast, töötajatega seotud paberimajandus muudetud digitaalseks ning meeskonnad jagavad töötulemusi virtuaalselt, umbes pooltel on ka andmed koondatud ühte ligipääsetavasse tarkvarasse. Tootmise kontroll distantisilt oli üle viiendikul vastajaist, välja arvatud Tallinnas, kus vaid alla kümnendiku töid seda varianti esile.



Q4. Milliseid digitaliseerimise võimalusi on kasutusel Teie ettevõttes?

Võimalik mitu vastust.



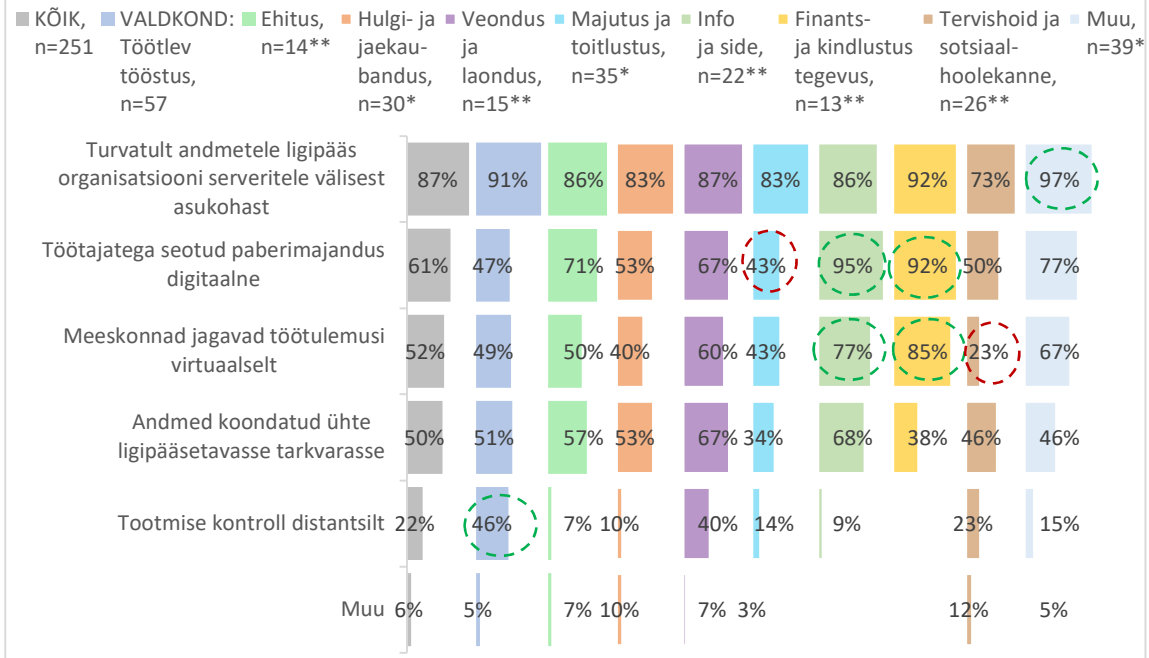
Joonis 39. Digitaliseerimise võimaluste kasutamine ettevõtetes, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis ka seal polnud digitaliseerimise võimaluste kasutamises suuri erinevusi. Alla 50 töötajaga ettevõtetes oli oluliselt vähem (8%, keskmine 22%) neid, kes said tootmist kontrollida distantsilt.

Üle kolmveerandis ettevõtetes oli loodud turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast, samas tootmise kontroll distantsilt oli võimalik kuni kolmandikul.

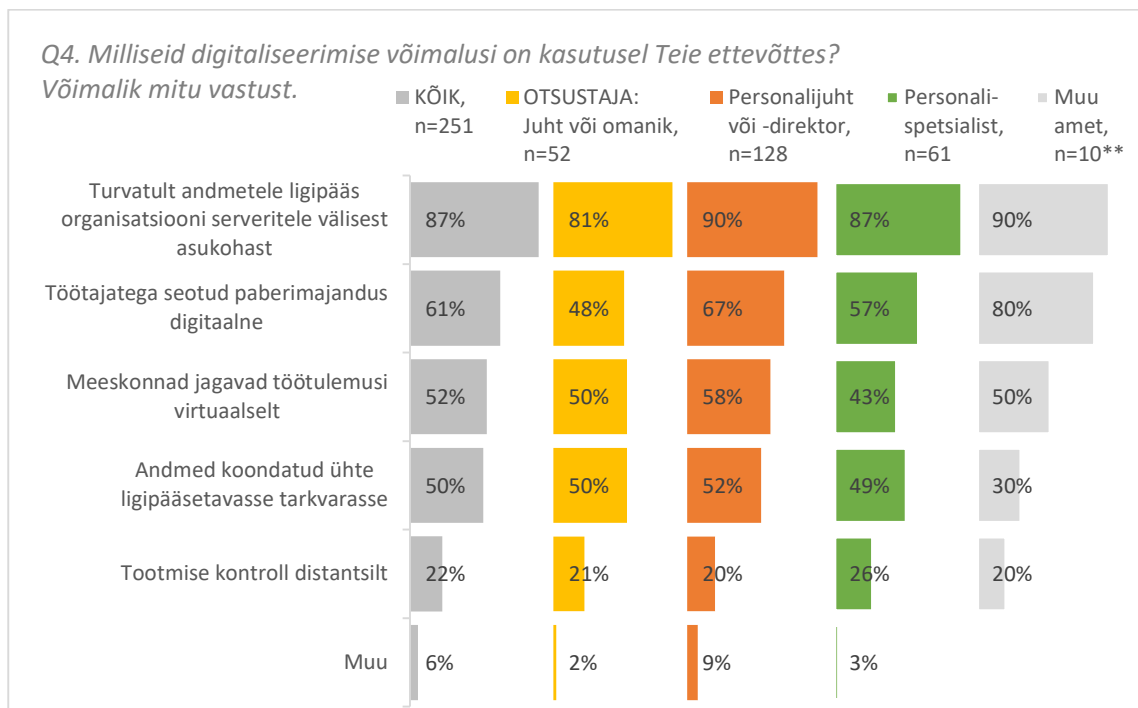
Q4. Milliseid digitaliseerimise võimalusi on kasutusel Teie ettevõttes?

Võimalik mitu vastust.



Joonis 40. Digitaliseerimise võimaluste kasutamine ettevõtetes tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes olid digitaliseerimise võimaluste kasutamises erinevused suuremad kui piirkonniti ja töötajate arvu alusel. Muudes valdkondades oli oluliselt rohkem neid, kes olid loonud andmetele turvatud ligipääsu organisatsiooni serverite väliselt. Töötajatega seotud paberimajandus oli digitaalne pea kõigis info ja side ning finants- ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes, samas majutuses ja toitlustuses oli keskmisest oluliselt vähem paberimajandust digitaliseeritud. Virtuaalselt jagati meeskonnas töötulemusi keskmisest oluliselt enam info ja side ning finants- ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes ning vähem tervishoiu ja sotsiaahoolekande valdkonnas. Töötlevas tööstuses oli oluliselt enamatel, pea pooltes ettevõtetes, võimalik tootmist kontrollida distantsilt.



Joonis 41. Digitaliseerimise võimaluste kasutamine ettevõtetes ametikohtade lõikes

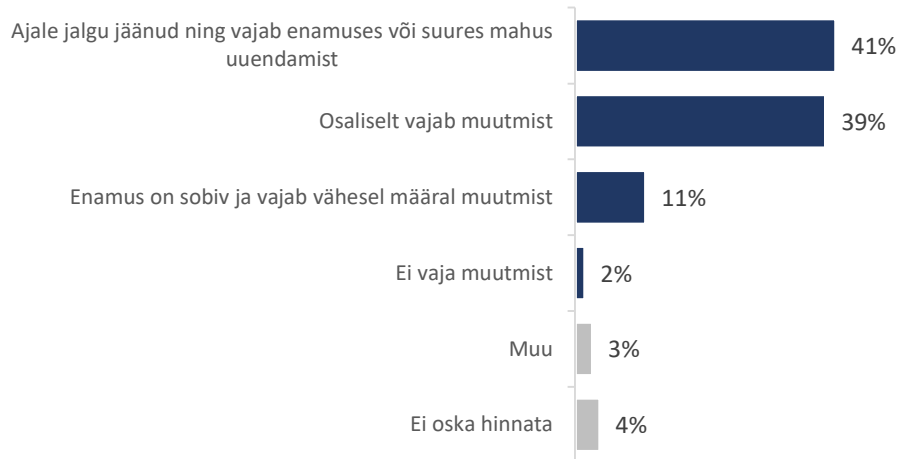
Ametite lõikes ei olnud olulisi erinevusi ettevõtetes digitaalsete võimaluste kasutamises. Enamikul ettevõtetest oli loodud turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast, töötajatega seotud paberimajandus muudetud digitaalseks ning meeskonnad jagavad töötulemusi virtuaalselt. Kuni pooltel on andmed koondatud ühte ligipääsetavasse tarkvarasse ning viiendikul kuni veerandil toimub tootmise kontroll distantsilt.

## Töölepingu seadusega rahulolu

Küsitlertulul paluti anda hinnang Töölepingu seadusele. Valdav enamus soovis selle muutmist täielikult või osaliselt ning muutmist ei oota vaid väike osakaal vastajaist. Seejuures ei olnud olulisi erinevusi ametite, valdkondade, tegutsemiskohtade ega erineva töötajate arvuga ettevõtete vastajate osakaaludes.

Q9. Milline on teie arvamus praegusest Töölepingu seadusest?

Kõik, n=251



Joonis 42. Arvamus Töölepingu seadusest

Valdav osa vastajaist ei olnud rahul praeguse Töölepingu seadusega, nad leidsid, et see on ajale jalgu jäänud ning vajab enamuses või suures mahus uuendamist (41%) või osaliselt muutmist (39%). Kümnendik arvas, et enamjaolt on TLS sobiv ja vajab vähesel määral muutmist (11%) ning vaid väike osakaal (2%) oli neid, kes ei pea muutmist vajalikuks. Oma hinnangut anda ei osanud 4% vastajaist ning 3% soovisid esile tuua konkreetseid teemasid, mida on vaja muuta: kaugtööl tööhutuse tagamine(PS8a), kriisisituatsioonis inimeste ametiülesannete muutmine, lepingute tegemise lihtsustamine, töövõtja tekitatud kahju hüvitamine ning töövõtja vastutuse suurendamine.

Tsitaate küsitlusest:

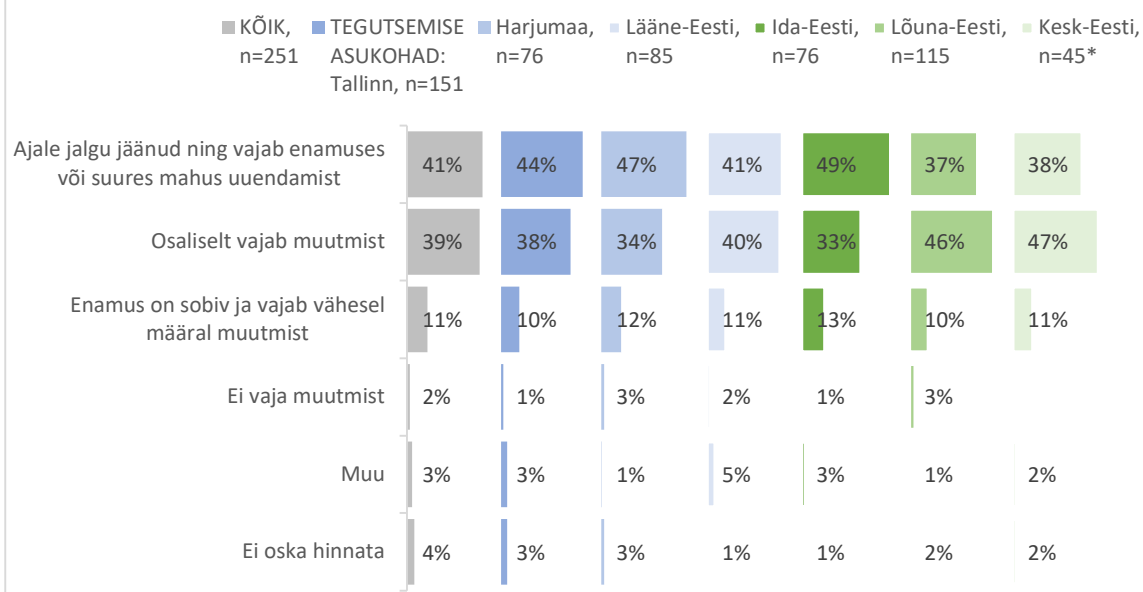
*„Näiteks ei ole võimalik, inimest TL- kokkulepitud ülesannete tõttu suunata teist tööd tegema, kui töötaja pole nõus. Kriisisituatsioonis on vaja töötajaid kelle osakonnas pole tööd, liigutada osakonda kus on tööd.“ (KID\_48)*

*„Tööandja ei ole kaitstud lohakalt täidetud tööülesannete eest, töötajal ei ole tegelikult vastutust tekitatud kahju hüvitamiseks.“ (KID\_108)*

*„Võrdsus töösuhetes puudub, seadus käsitleb töötajat kui tööandja eest kaitset vajavat, töösuhete iseloom ei ole enam ammu selline.“ (KID\_268)*

*„Kaugtöö ja tööhutusega seonduv vastutus globaalses maailma ajale jalgu jäänud.“ (KID\_340)*

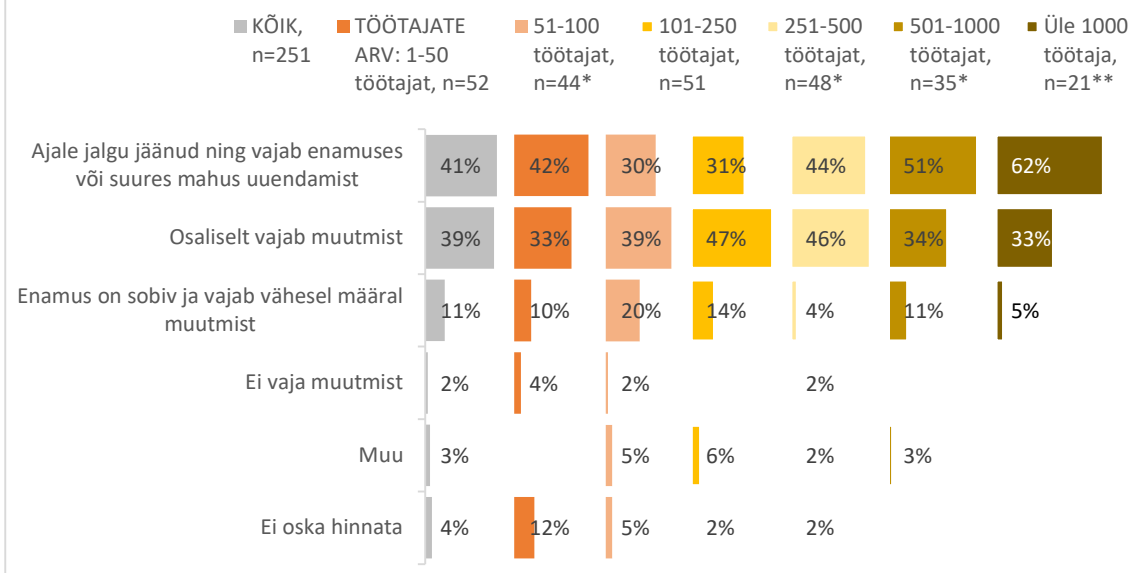
Q9. Milline on teie arvamus praegusest Töölepingu seadusest?



Joonis 43. Arvamus Töölepingu seadusest tegutsemise asukohtade lõikes

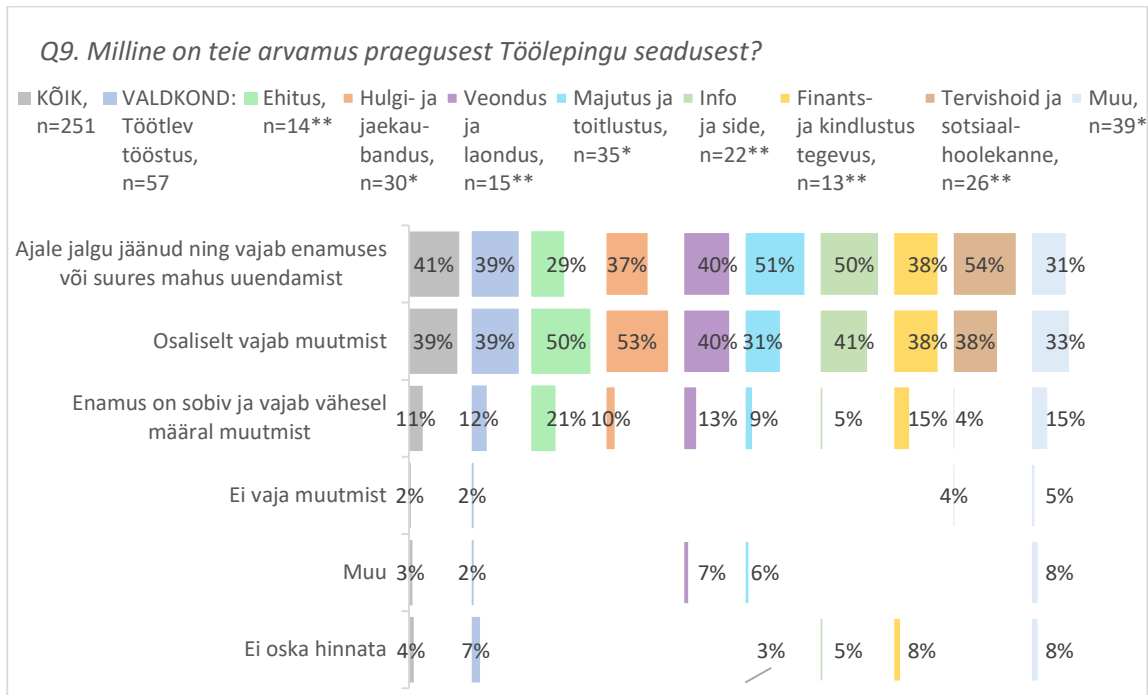
Piirkondade lõikes ei olnud olulisi erinevusi vastajate hinnangutes Töölepingu seadusele: valdav enamus soovib selle muutmist täielikult või osaliselt ning muutmist ei oota väike osakaal vastajaist.

Q9. Milline on teie arvamus praegusest Töölepingu seadusest?



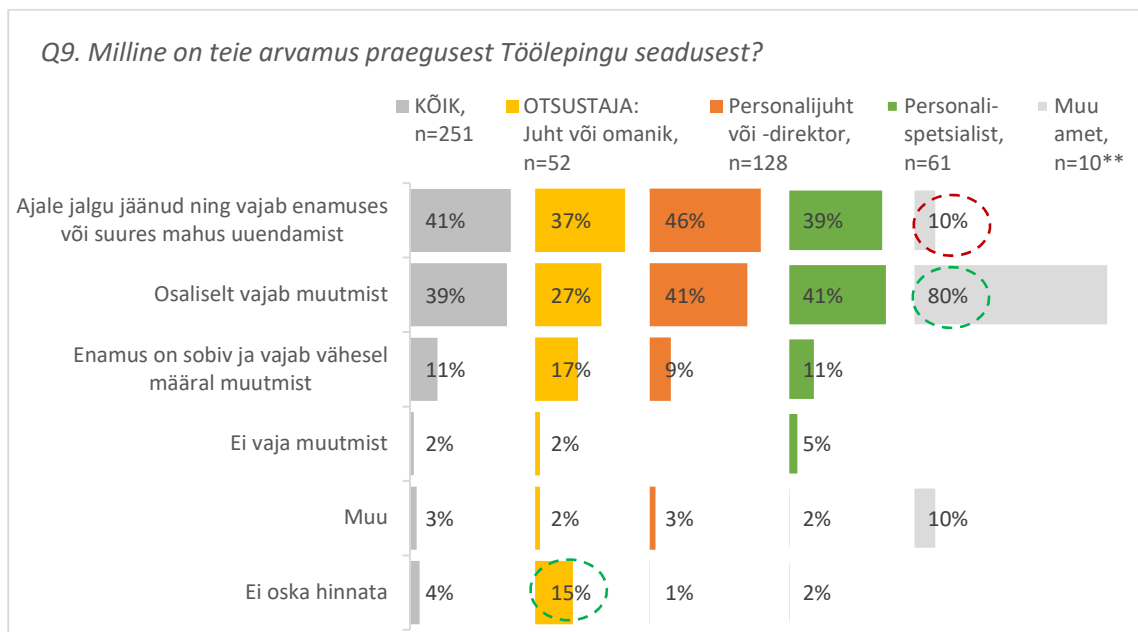
Joonis 44. Arvamus Töölepingu seadusest, jaotus töötajate arvu alusel

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga organisatsioone, siis ei olnud olulisi erinevusi vastajate hinnangutes Töölepingu seadusele. Valdav enamus soovib selle muutmist täielikult või osaliselt ning muutmist ei oota väike osakaal vastajaist.



Joonis 45. Arvamus Töölepingu seadusest tegutsemisvaldkondade lõikes

Tegutsemisvaldkondade lõikes ei olnud olulisi erinevusi vastajate hinnangutes Töölepingu seadusele: valdav enamus soovib selle muutmist täielikult või osaliselt ning muutmist ei oota väike osakaal vastajaist.



Joonis 46. Arvamus Töölepingu seadusest ametikohtade lõikes

Ametite lõikes ei olnud suuri erinevusi vastajate hinnangutes Töölepingu seadusele: valdav enamus soovib selle muutmist täielikult või osaliselt ning muutmist ei oota väike osakaal vastajaist. Muude ametite esindajate hulgas oli keskmisest oluliselt rohkem neid, kes pidasid osalist muutmist ning vähem neid, kes peavad suures mahus muutmist vajalikuks.

## Töösuhete regulatsioonis oodatavad muutused

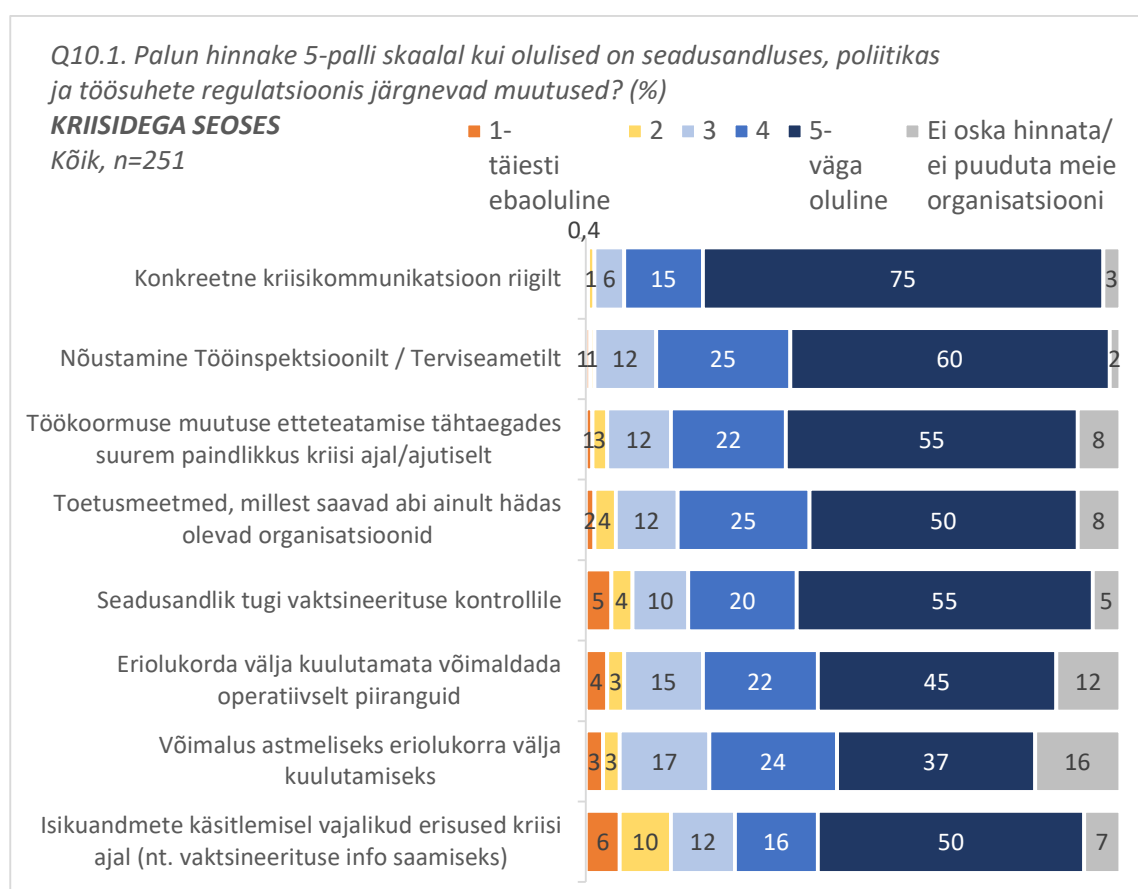
Vastajail paluti hinnata 5-palli skaalal potentsiaalseid muutusi seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis.

Kriisidega seotud muutustest seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis pidas vähemalt kolmveerand vastajaist oluliseks või väga oluliseks konkreetset kriisikommunikatsiooni riigilt, nõustamist Tööinspeksioonilt või Terviseametilt (PS15), töökoormuse muutuse etteteatamise tähtaegades suuremat paindlikkust kriisi ajal, toetusmeetmeid, millest saavad abi ainult hädas olevad organisatsioonid ning seadusandlikku tuge vaksineerituse kontrollile.

Muutustest töötamise viiside ja lepingutega seoses pidas üle kolmveerandi vastajaist oluliseks või väga oluliseks kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmine töötajale ning summeeritud töötaja arvestuse asemel paindlikumat koormuse muutust.

Maksude ja toetustega seotud muutustest pidasid oluliseks või väga oluliseks üle kolmveerandi tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks ning kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksus (PS7).

Muudest muutustes pidasid üle kolmveerandi vastajaist oluliseks või väga oluliseks infrastruktuuride edasi arendamist, sealhulgas kiiret internetiühendust (PS18) ning riiklikult koolitada välja rohkem lähitulevikus vajalike oskustega spetsialiste (PS4) (PS6). Üle poolte vastajaist olid ka arvamusel, et oluline või väga oluline on muuta leebemaks välismaalt spetsialistide palkamise reeglid, sealhulgas alandada palganõude suurust, täiendada Töötamise Registrit ning teha juhised kaugtöötaja privaatsuse kaitseks (PS9).



Joonis 47. Kriisidega seotud muutuste olulisus seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis

Vastajail paluti hinnata 5-palli skaalal potentsiaalseid kriisidega seotud muutusi seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis. Enamik vastajaist pidasid oluliseks või väga oluliseks kõiki pakutud muutusi. Seejuures vähemalt kolmveerand vastajaist pidas oluliseks või väga oluliseks konkreetset kriisikommunikatsiooni riigilt, nõustamist Tööinspeksioonilt või Terviseametilt, töökoormuse muutuse etteteatamise tähtaegades suuremat paindlikkust kriisi ajal,



toetusmeetmeid, millest saavad abi ainult hädas olevad organisatsioonid ning seadusandlikku tuge vaksineerituse kontrollile. Kaks kolmandikku pidas oluliseks või väga oluliseks eriolukorda välja kuulutamata võimaldada operatiivselt piiranguid, võimalust astmeliseks eriolukorra välja kuulutamiseks ning isikuandmete käsitlemisel vajalike erisuste tegemist kriisi ajal.

Eriolukorra erisuste osas oli rohkem neid, kes ei osanud vajalikkust hinnata ning isikuandmete käsitlemise erisuses osas rohkem neid, kes pidasid seda pigem või täiesti ebaoluliseks (16%). Teiste muudatusettepanekutena mainiti järgnevat:

- Töötute huvi suurendamist vabade töökohtade vastu,
- Kaugtöö ja töösuhete paindlikumat korraldust seadusandluses,
- Kaugtöö korraldamise riiklikku toetamist,
- *Covid* kiirtestide hüvitamist ettevõtetele,
- Et riik koordineeriks jõulisemalt kriisi.

Ametite lõikes oli olulisuse hinnangutes erinevusi vaid muude ametite lõikes, kuid see oli ilmselt tingitud vastajate väikesest arvust. Tegutsemise asukohtade lõikes olulisi erinevusi ei ilmnenud. Erinevate töötajate arvu alusel võrdluses eristusid veidi kõige väiksemad ja kõige suuremad ettevõtted. Alla 50 töötajaga ettevõtetes oli keskmisest oluliselt madalam hinnang seadusandlikule toele vaksineerituse kontrollile (3,6, keskmine 4,2 punkti 5-palli skaalal). Üle 1000 töötajaga ettevõtetes oli keskmisest oluliselt kõrgem hinnang seadusandlikule toele vaksineerituse kontrollile (4,8, keskmine 4,2) ja isikuandmete käsitlemisel vajalikele erisustele kriisi ajal (4,6, keskmine 4,0).

Valdkondade lõikes oli kõikumisi rohkem, samas oli seal grupiti ka väiksemad vastajate arvud. Keskmisest oluliselt vähem tähtsaks peeti

- ehituses võimalust operatiivselt piiranguid kehtestada eriolukorda välja kuulutamata ning astmeliseks eriolukorra välja kuulutamiseks;
- hulgi- ja jaekaubanduses toetusmeetmeid, millest saavad abi ainult hädas olevad organisatsioonid;
- veondus ja laondus konkreetset kriisikommunikatsioon riigilt ja nõustamist Tööinspeksioonilt või Terviseametilt;
- finants- ja kindlustustegevuses töökoormuse muutuse etteteatamise tähtaegades suuremat paindlikkust kriisi ajal.

Keskmisest olulisemaks peeti

- veonduse ja laonduse valdkonnas eriolukorda välja kuulutamata võimaldada operatiivselt piiranguid;

- majutus ja toitlustuses konkreetset kriisikommunikatsiooni riigilt nõustamist Tööinspeksioonilt või Terviseametilt, töökoormuse muutuse etteteatamise tähtaegades suuremat paindlikkust kriisi ajal, toetusmeetmeid, millest saavad abi ainult hädas olevad organisatsioonid ning võimaldada operatiivselt piiranguid eriolukorda välja kuulutamata;
- finants- ja kindlustustegevuses eriolukorda välja kuulutamata võimaldada operatiivselt piiranguid;
- tervishoius ja sotsiaalhoolekandes võimalust astmeliseks eriolukorra välja kuulutamiseks.

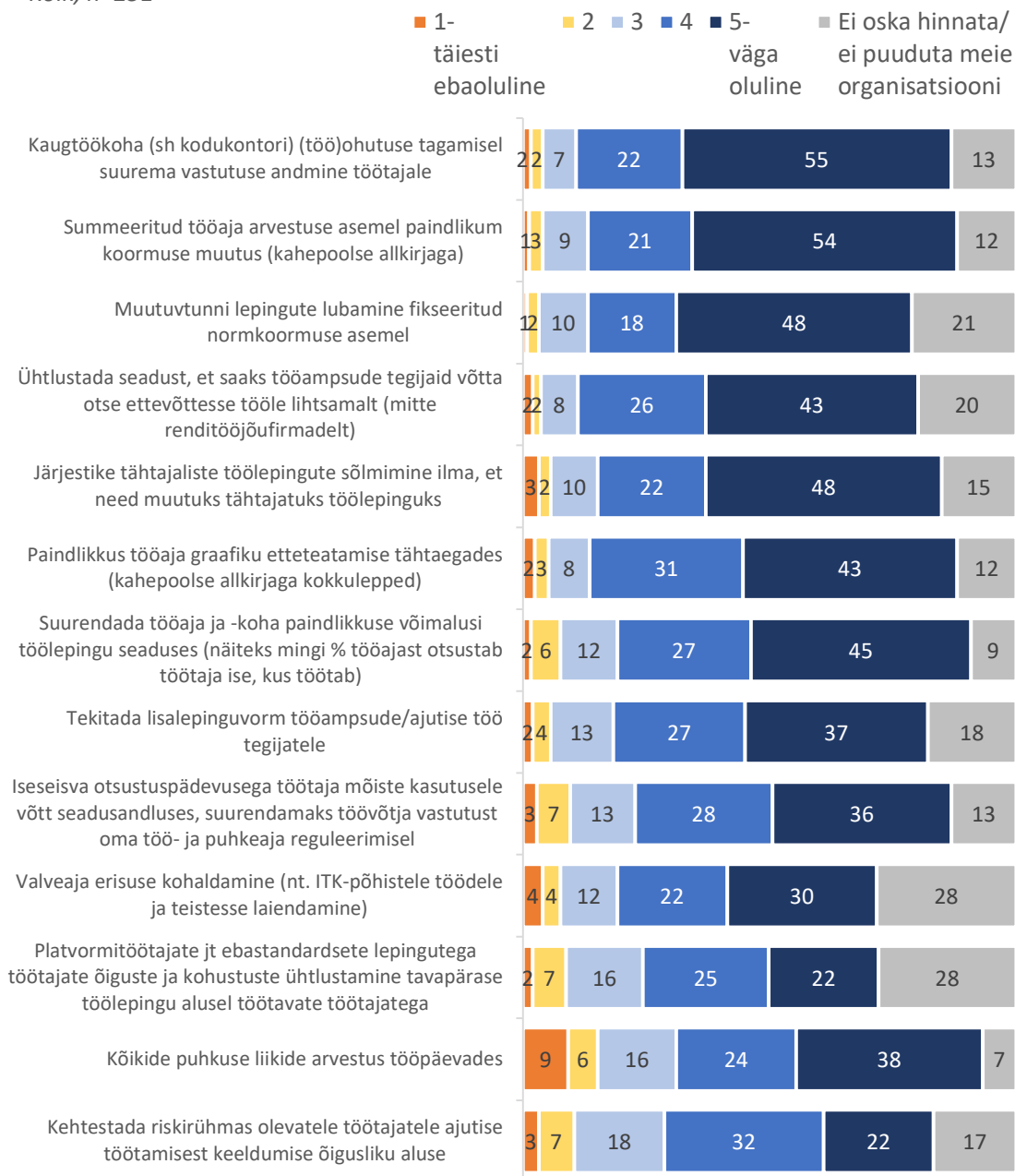
Tsitaat küsitlusest:

*„Riik koordineerib kriisi, mitte tööandjad kõik eraldiseisvalt ise. Sh nii, et eelmiste lainete õppetunnid on arvesse võetud. Parem kiiresti tehtud vale otsus, kui kaua kaalutud vale otsus.“ (KID\_300)*

Q10.2. Palun hinnake 5-palli skaalal kui olulised on seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis järgnevad muutused? (%)

**TÖÖTAMISE VIISIDE JA LEPINGUTEGA SEoses**

Kõik, n=251



Joonis 48. Töötamise viiside ja lepingutega seotud muutuste olulisus seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis

Vastajail paluti hinnata 5-palli skaalal potentsiaalseid muutusi töötamise viiside ja lepingutega seoses. Üle kolmveerandi vastajaist pidasid oluliseks või väga oluliseks kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmine töötajale ning summeeritud tööaja arvestuse asemel

paindlikumat koormuse muutust, näiteks kahepoolse allkirjaga selle fikseerimist. Üle kahe kolmandiku pidasid oluliseks või väga oluliseks muutuvtunni lepingute lubamist fikseeritud normkoormuse asemel, seaduse ühtlustamist, et saaks tööampsude tegijaid võtta otse ettevõttesse tööle lihtsamalt, järjestike tähtajaliste töölepingute sõlmimist ilma, et need muutuks tähtajatuks töölepinguks, paindlikkust tööaja graafiku etteteatamise tähtaegades ning suurendada tööaja ja -koha paindlikkuse võimalusi töölepingu seaduses. Üle pooltele oli veel oluline või väga oluline tekitada lisalepinguvorm tööampsude ja ajutise töö tegijatele, iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutuselevõtt seadusandluses (PS25), valveaja erisuse kohaldamine IKT ja teistes valdkondades, kõikide puhkuse liikide arvestus tööpäevades ning riskirühmas olevatele töötajatele ajutise töötamisest keeldumise õigusliku aluse kehtestamine. Veidi alla poolte pidas tähtsaks platvormitöötajate jt ebastandardsete lepingutega töötajate õiguste ja kohustuste ühtlustamist tavapärase töölepingu alusel töötavate töötajatega (PS22).

Valveaja erisuste ja platvormitöötajate õiguste ja kohustuste ühtlustamiste osas oli rohkem neid, kes ei osanud vajalikkust hinnata. Täiesti või pigem ebaoluliseks pidas vähemalt kümnendik vastajaist kõikide puhkuse liikide arvestust tööpäevades, iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutuselevõttu ning riskirühmas olevatele töötajatele ajutise töötamisest keeldumise õigusliku aluse kehtestamist.

Muude muudatusettepanekutena mainiti:

- Välismaalt renditööjõu võtmise lihtsustamist ning Välismaalaste seaduse alusel töötajate palganõuete leevendamist.
- Õppepuhkust ei tohiks olla võimalik võtta reedest esmaspäevani, kui ettevõttes on sellele ametikohale tööpäevad esmaspäevast reedeni, sest töötajad saavad nii lisatulu.
- Tuleks rohkem arvestada, et tööstuses on väga raske olla töötundides paindlik.
- Proovipäeva olemuse sisse viimine seadusandlusesse.

Ametite lõikes pidasid juhid ja omanikud keskmisest oluliselt vähem tähtsaks suurendada tööaja ja -koha paindlikkuse võimalusi töölepingu seaduses (3,7, keskmine 4,2 punkti 5-palli skaalal) ning riskirühmas olevatele töötajatele ajutise töötamisest keeldumise õigusliku aluse kehtestamist (3,4, keskmiselt 3,8). Erinevusi oli ka muude ametite esindajate hinnangutes, kuid see oli ilmselt tingitud vastajate väikesest arvust.

Võrreldes erineva töötajate arvuga vastajaid, siis olid erinevused väiksemas. Keskmisest oluliselt vähem peeti tähtsaks kõikide puhkuse liikide arvestust tööpäevades 101-250 töötajaga ettevõtetes. Platvormitöötajate jt ebastandardsete lepingutega töötajate õiguste ja kohustuste ühtlustamist peeti vähemtähtsaks üle 1000 töötajaga ettevõtetes. (PS22)

Valdkondade lõikes oli kõikumisi rohkem, samas oli seal grupiti ka väiksemad vastajate arvud. Keskmisest oluliselt vähem tähtsaks peeti

- hulgi- ja jaekaubanduses valveaja erisuse kohaldamist;
- veonduses ja laonduses seaduse ühtlustamist, et saaks tööampsude tegijaid võtta otse ettevõttesse tööle lihtsamalt ning kõikide puhkuse liikide arvestust tööpäevades;
- majutuses ja toitlustuses kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmist töötajale;
- muudes valdkondades järjestike tähtajaliste töölepingute sõlmimist ilma, et need muutuks tähtajatuks töölepinguks, paindlikkust tööaja graafiku etteteatamise tähtaegades ning lisalepinguvormi tekitamist tööampsude ja ajutise töö tegijatele.

Keskmisest olulisemaks peeti

- majutuses ja toitlustuses summeeritud tööaja arvestuse asemel paindlikumat koormuse muutust, muutuvtunni lepingute lubamist fikseeritud normkoormuse asemel, seaduse ühtlustamist, et saaks tööampsude tegijaid võtta otse ettevõttesse tööle lihtsamalt, paindlikkust tööaja graafiku etteteatamise tähtaegades ning lisalepinguvormi tekitamist tööampsude ja ajutise töö tegijatele;
- info ja side valdkonnas kaugtöökoha (sh kodukontori) (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmine töötajale, tööaja ja -koha paindlikkuse võimaluste suurendamist töölepingu seaduses, iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutuselevõttu seadusandluses, valveaja erisuse kohaldamist IKT-põhiste ja teistele töödele ning platvormitöötajate jt ebastandardsete lepingutega töötajate õiguste ja kohustuste ühtlustamist tavapärase töölepingu alusel töötavate töötajatega; (PS25)(PS22)
- finants- ja kindlustustegevuses kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suuremat vastutuse andmist töötajale ja kõikide puhkuse liikide arvestus tööpäevades;
- tervishoiu ja sotsiaalhoolekandes järjestike tähtajaliste töölepingute sõlmimist ilma, et need muutuks tähtajatuks töölepinguks.

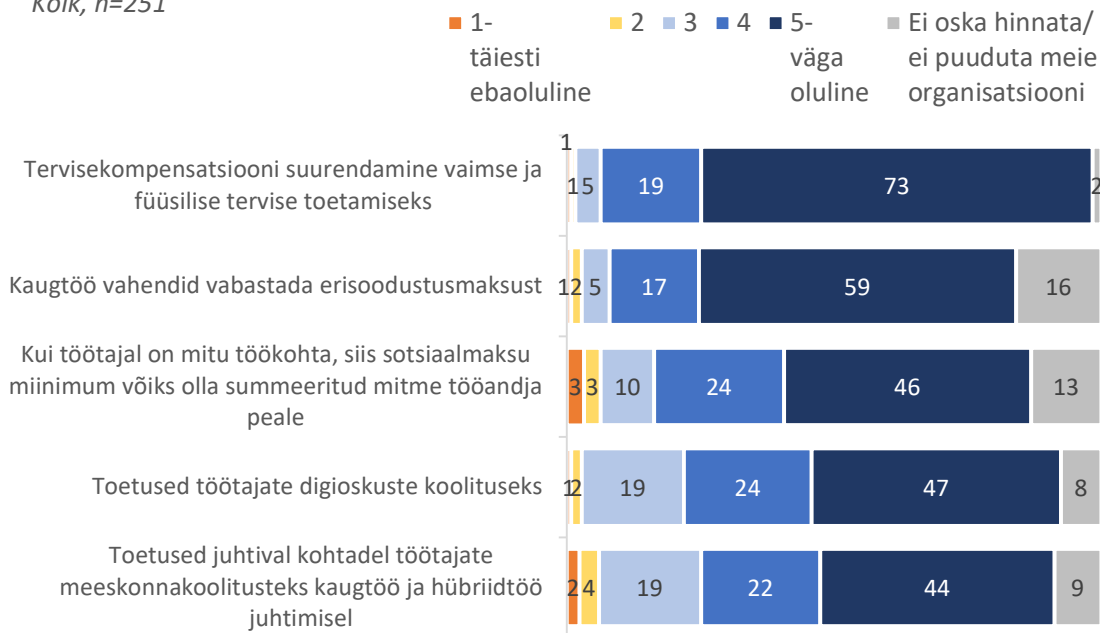
Tsitaat küsitlusest:

*„Õppepuhkust ei tohiks olla võimalik võtta nt reedest esmaspäevani, kui ettevõttes on sellele ametikohale tööpäevad E-R. Töötajad tekitavad selliselt omale lisatulu nädalavahetuse õppepäevade arvelt.“ (KID\_160)*

Q10.3. Palun hinnake 5-palli skaalal kui olulised on seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis järgnevad muutused? (%)

**MAKSUDEGA JA TOETUSTEGA SEONDUV**

Kõik, n=251



Joonis 49. Maksude ja toetustega seotud muutuste olulisus seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis

Vastajail paluti hinnata 5-palli skaalal ka potentsiaalseid maksude ja toetustega seotud muutusi. Enamik vastajaist pidasid oluliseks või väga oluliseks kõiki pakutud muudatusi, seejuures üle kolmveerandi vastajaist tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks ning kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksust (PS7). Üle kahe kolmandiku arvas, et oluline või väga oluline on sotsiaalmaksu miinimumi summeerimine mitme tööandja peale, toetused töötajate digioskuste koolituseks (PS1) ning juhtival kohtadel töötajate meeskonnakoolitusteks kaugtöö ja hübriidtöö juhtimisel (PS1).

Muude muudatusettepanekutena mainiti erisoodustusmaksu lae muutmist, sh panustamaks töötajate tervisesse ning kui osalise töövõimega on ette nähtud 7 lisapuhkuspäeva, siis see võiks olla eraldi põhipuhkusest. Ettepanekuid pidas pigem või täiesti ebaoluliseks väga väike osakaal vastajaist.

Ametite lõikes pidasid juhid ja omanikud keskmisest oluliselt vähem tähtsaks tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks ning toetusi juhtival kohtadel töötajate meeskonnakoolitusteks kaugtöö ja hübriidtöö juhtimisel. Piirkonniti olulisi erinevusi vastustes ei olnud.

Valdkondade lõikes oli kõikumisi rohkem, samas oli seal grupiti ka väiksemad vastajate arvud. Keskmisest oluliselt vähem tähtsaks peeti

- töötlevas tööstuses ja muudes valdkondades sotsiaalmaksu miinimumi summeerimist mitme tööandja peale;
- tervishoius ja sotsiaalhoolekandes kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksust.

Keskmisest olulisemaks peeti

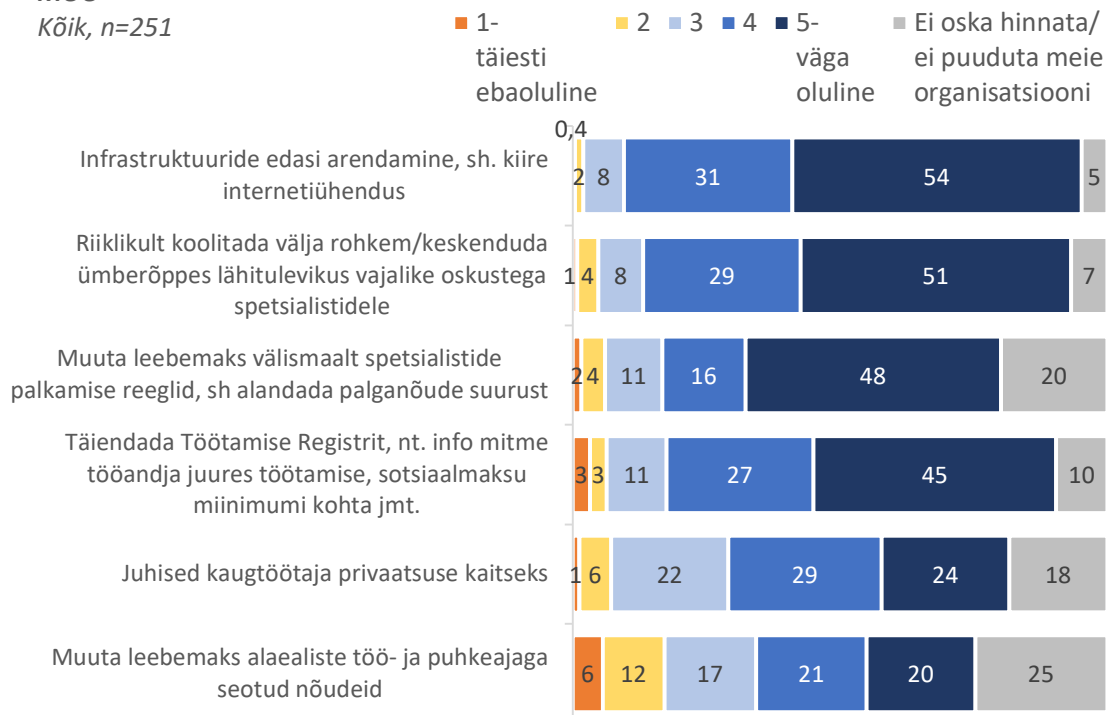
- majutuses ja toitlustuses sotsiaalmaksu miinimumi summeerimist mitme tööandja peale;
- Info ja side valdkonnas tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks; (PS7)
- finants- ja kindlustustegevuse valdkonnas kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksust.

Kui võrrelda erineva töötajate arvuga ettevõtteid, siis keskmisest olulisemaks peeti 51-100 töötajaga ettevõtte esindajate poolt toetusi juhtival kohtadel töötajate meeskonnakoolitusteks kaugtöö ja hübriid töö juhtimisel. Keskmisest vähem oluliseks pidasid 101-250 töötajaga ning 501-1000 töötajaga ettevõtete esindajad toetusi töötajate digioskuste koolituseks.

Q10.4. Palun hinnake 5-palli skaalal kui olulised on seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis järgnevad muutused? (%)

**MUU**

Kõik, n=251



Joonis 50. Muude muutuste olulisus seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis

Vastajail paluti veel hinnata 5-palli skaalal potentsiaalseid muid võimalikke muutusi seadusandluses, poliitikas ja töösuhete regulatsioonis. Üle kolmveerandi vastajaist pidasid oluliseks või väga oluliseks infrastruktuuride edasi arendamist, sealhulgas kiiret internetiühendust ning riiklikult koolitada välja rohkem lähitulevikus vajalike oskustega spetsialiste (PS4). Üle poolte vastajaist olid ka arvamusel, et oluline või väga oluline on muuta leebemaks välismaalt spetsialistide palkamise reeglid (PS19), sealhulgas alandada palganõude suurust, täiendada Töötamise Registrit ning teha juhised kaugtöötaja privaatsuse kaitseks (PS9). Vaid väike osakaal arvas, et need ettepanekud on pigem või täiesti ebaolulised. Alaealiste töö- ja puhkeajaga seotud nõuete leebemaks muutmist pidasid oluliseks või väga oluliseks 41% ning 18% pigem või täiesti ebaoluliseks ning veerand vastajaist ei osanud olulisust hinnata.

Vastajad kommenteerisid, et peavad absurdeks välismaalastele kõrgema palga maksmise nõuet kui nad eestlastele maksavad. Mitme tööandja vahel sotsiaalmaksu miinimumi jagamine tekitas vastajais kartust, et see soodustab varimajandust ning võib tekitada tehnilisi probleeme Töötamise Registris.



Ametite lõikes pidasid juhid ja omanikud keskmisest oluliselt vähem tähtsaks juhised kaugtöötaja privaatsuse kaitseks ning muude ametite esindajad Töötamise Registri täiendamist. Alla 50 töötajaga ettevõtetes sooviti keskmisest oluliselt vähem muuta leebemaks välismaalt spetsialistide palkamise reeglid, sh alandada palganõude suurust. Piirkonniti olulisi erinevusi vastuste osakaaludes ei olnud.

Valdkondade lõikes oli kõikumisi rohkem, samas oli seal grupiti ka väiksemad vastajate arvud. Keskmisest oluliselt vähem tähtsaks peeti

- töötlevas tööstuses ning veonduses ja laonduses juhiseid kaugtöötaja privaatsuse kaitseks;
- ehituses ja muudes valdkondades Töötamise Registri täiendamist;
- majutuses ja toitlustuses ning muudes valdkondades riiklikult koolitada välja rohkem või keskenduda ümberõppes lähitulevikus vajalike oskustega spetsialistidele;
- finants- ja kindlustustegevuses muuta leebemaks alaealiste töö- ja puhkeajaga seotud nõudeid;
- tervishoius ja sotsiaalhoolekandes infrastruktuuride edasi arendamist, sh. kiiret internetiühendust.

Keskmisest olulisemaks peeti

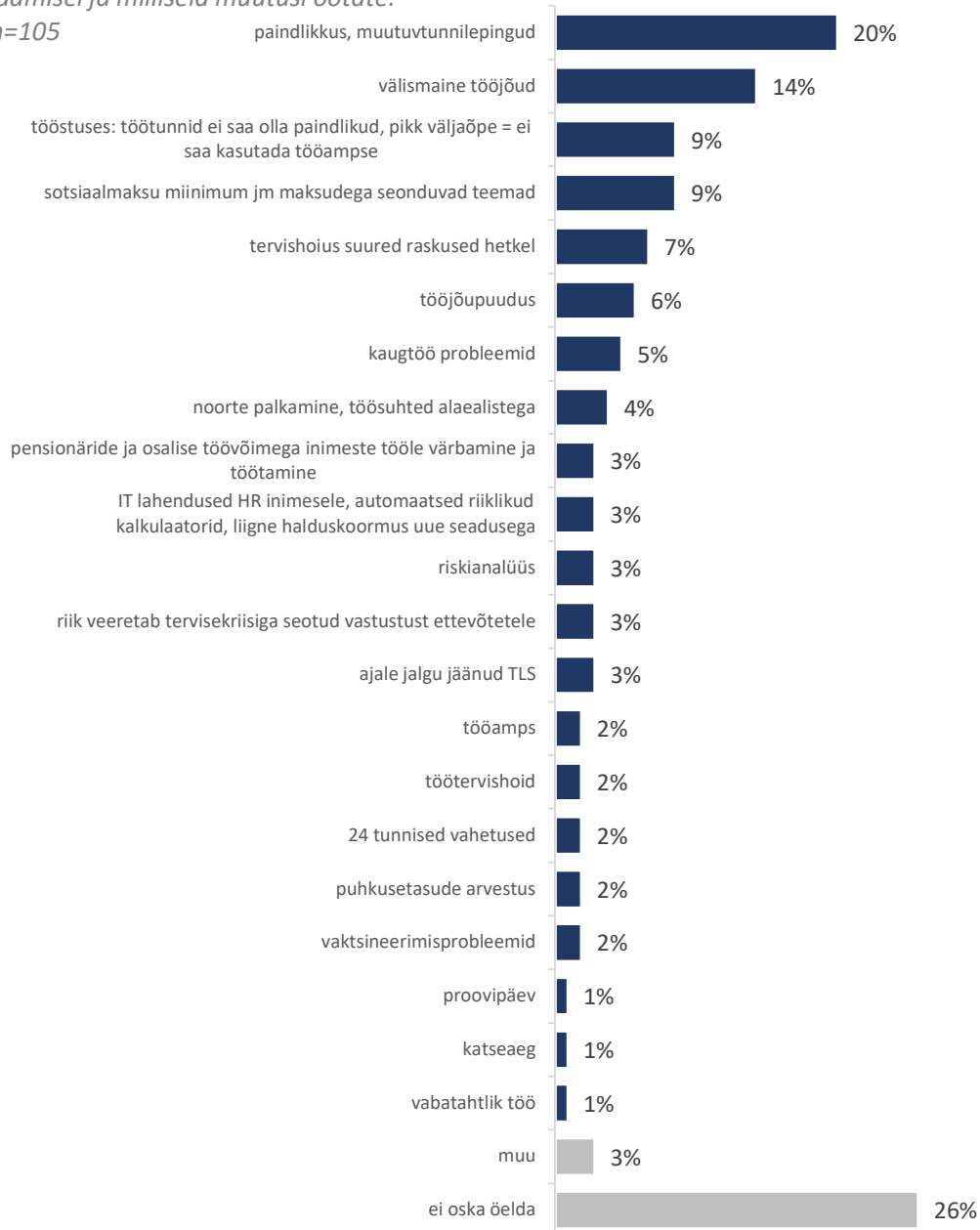
- töötlevas tööstuses välismaalt spetsialistide palkamise reeglite leebemaks muutmist (PS19);
- majutuses ja toitlustuses Töötamise Registri täiendamist ning alaealiste töö- ja puhkeajaga seotud nõuete leevendamist;
- info ja side valdkonnas infrastruktuuride edasi arendamist, sh. kiiret internetiühendust (PS18), riiklikult koolitada välja rohkem või keskenduda ümberõppes lähitulevikus vajalike oskustega spetsialistidele ning juhiseid kaugtöötaja privaatsuse kaitseks (PS4) (PS9).

Tsitaat küsitlusest:

*„Täiendamaks töötamise registrit mitme tööandja juures ja arutamaks sotsiaalmaksu eri tööandjatele, see peab olema ikka väga heade IT lahendustega lahendus! (KID\_299)*

Q11. Soovi korral palun kommenteerige/täpsustage eelmises küsimuses antud hinnanguid. Mõelge palun sellele, millised regulatiivseid takistusi kogete töö korraldamisel ja milliseid muutusi ootate.

Kõik, n=105



Joonis 51. Kommentaarid pakutud muudatustele seadusandluses, poliitikas ja regulatsioonides

Vastajail paluti soovi korral täpsustada soovitud muudatusi seadusandluses ja regulatsioonides. Vastasid 105 küsitletut (42%). Enim rõhutasid nad suurema paindlikkuse vajadust töölepingute sõlmimisel (20%) ning välismaise tööjõu palkamise lihtsustamist (14%), sh Eestis viibimise ajalise piirangu ja keskmise palga nõude kaotamist.

Alla kümnendiku vastajaist töid välja järgmisi väljakutseid ja lahendusi:

- Töötlevas tööstuses on raske pakkuda paindlikku tööaega ja tööampse pika väljaõppe perioodi tõttu;
- Maksudega seonduvad teemad, näiteks kõrgepalgalistele sotsiaalmaksu lae kehtestamine, tulumaksu vähendamine väikesepalgalistel;
- Tervishoius on suured raskused hetkel, eriti ülekoormuse ja töötajate leidmisega;
- Kaugtöö reguleerimine tekitab segadust, näiteks kui inimene töötab kodukontori asemel mõnikord maakodus. Soovitakse koduse interneti eest tasuta ilma erisoodustusmaksu maksmata ning infot, kuidas erinevad kokkulepped kirjalikult paremini fikseerida;
- Noorte palkamine on raske kui ei saa pakkuda paindlikku tööaega või kui on mürarikas või muul moel kahjustav keskkond või vahetus kestab kauem kui lubatud tööaeg;
- Tööjõupuudus kummitab mitmeid sektoreid ja vajab rohkem tähelepanu;
- Pensionäride ja osalise töövõimega inimeste tööle värbamisele aitaks kaasa neile täiendavate maksusoodustuste tagamine;
- Kardetakse, et plaanitud seadusmuudatused tõstavad HR inimeste halduskoormust, soovitakse häid IT lahendusi või et sotsiaalmaksu miinimumi jätkuvalt maksaks iga tööandja;
- Leitakse, et riskianalüüsi on raske teha kodukontoris töötavatele inimestele; (PS8b)
- Riik veeretab tervisekriisiga seotud vastustust ettevõtetele, ei soovi kehtestada eriolukorda ja kompenseerida piiranguist lähtuvaid kahjusid ettevõtetele;
- Töölepingu seadus on ajale jalgu jäänud, töötajat ei peaks vaatama kui nõrgemat poolt, vaid tööandjale võrdse partnerina;
- Tööampsu võiks registreerida võlaõiguslepingu alusel;
- Töötervishoius võiks olla sarnaselt Soomega selgemalt jagatud vastutus pere-, töötervishoiu- ja erialaarsti vahel ning et nad annaksid konkreetseid juhised, mida tööandja ja töötaja muutma peaksid;
- Töölepinguseaduses on teatud ametid, kus on võimalik teha 24 tunnised vahetusi, aga seal ei ole kõik loetletud;
- Puhkusetasude maksmine enne puhkust võib tekitada rohkem segadust ja vaidlusi töötajatega kui puhkus plaanitud varem lõpetatakse;
- Vaktsineerimisega seotult ei taheta vaktsineerimist peale sundida, ei saada aru Tööinspektsiooni juhistest vaktsineerimisnõude kehtestamisel, abiks oleks konkreetset näited;
- Suurendada proovipäevade arvu, et paremini aru saada töötaja sobivusest;
- Uue töötaja mittedobivusel võiks katseaja lõpetamise tähtaeg olla kuni 5 päeva praeguse 15 asemel;
- Vabatahtlik töö on meditsiinis levinud, aga regulatsioon pole järgi jõudnud;
- Keeleoskuse nõue ametikohtadel, kus oleks vaja suhelda peamiselt vene keeles muudab tööjõu leidmise väga raskeks;

- Töötajad kasutavad õppepuhkuspäevi tasemeõppeks teisel erialal ning lahkuvad seejärel ettevõttest oma uuele alale;
- Üle 70-aastastel on emotsionaalselt raske saada koondamisteadet, võiks olla eraldi pensionile saatmise paragrahv seaduses.

Veerand vastajaist (26%) ei osanud või ei soovinud oma vastust kommenteerida.

Tsitaate küsitlusest:

*„Tasemeõppega seotud ja ettevõtte kulul tasustatud vabad päevad peavad olema seotud ettevõtte tegevusalaga ja töötaja ja tööandja vahel kokku lepitud. Praegu on nii, et tööstuses töötav töötaja läheb aianduse kursustele, ettevõtte maksab koolituspuhkuse kinni ja pärast koolituse lõppu töötaja lahkub õpitud erialale.“ (KID\_10)*

*„1. TI ja Töötukassa on eriarvamustel tööampsude registreerimisel. Tööampsu võiks registreerida võlaõiguslepingu alusel... Proovipäevad võiks teha rohkem kui 1, et veenduda kas antud töö sobib kandidaadile ja kas antud töötaja on sobilik antud ametikohale. Seadusandlusesse tuleks tuua proovipäeva mõiste.“ (KID\_49)*

*„Tööandjat ei peaks nägema ka seadusandlikust aspektist kui kurja pahalast, kes orjastab vaeseid ja nõrku, vaid võiks näha kui sotsiaalset partnerit, kes päriselt ka hoolib oma töötajatest. Sest tööjõuturg siin seab ise paika, kelle juurde töötajad tulevad...“ (KID\_65)*

*„Peamiseks takistuseks on, et ei ole seadusandliku võimalust palgata noori, kes soovivad pindlikku tööajakorraldust.“ (KID\_67)*

*„Riik ei koolita piisavalt kutsekoolides spetsialiste, keda vajatakse tootmises... siis tuleb tõsta oluliselt välistööjõu osakaalu, et Eesti ettevõtted püsiksid konkurentsisis.“ (KID\_108)*

*„Tööampsu tegijate sotsiaalmaksu summeerimine ning kõrgema palgalistele sotsiaalmaksu lae kehtestamine (mingist summast edasi enam ei suurene) aitaks palju.“ (KID\_164)*

*„Ammu vajaks muutust valveaja piirang (suur takistus IKT ettevõtetele rahvusvahelistumisel). Enamus ettevõtteid töötavad juba kümneid aastaid töötaja kui iseseisva otsustuspädevusega isiku kontseptsiooni alusel, viimane aeg on see seadustada.“ (KID\_175)*

*„Riik on väga kaval praegu, ta EI kehtesta eriolukorda ja siis ta veeretab kogu kriisi vastutuse tööandjatele! Eriolukorra puhul riik kompenseeris tööandjatele .... aga enam mitte.“ (KID\_303)*

*„Töölepinguseadusesse peab kirjutama juurde uue peatüki vabatahtliku töö kohta: see on meil (meditsiinis ja haiglates) levinud kuid väga reguleerimata hetkel.“ (KID\_314)*

*„Tööstuses on väga raske kasutada platvormitöötajaid või siis tööampsajaid, kuna väljaõpe kestab meie ettevõttes kuid.“ (KID\_320)*

*„Kui riik suunab inimesed kaugtööle ehk kodukontorisse, siis kui tööandja tahab maksta kinni töötaja kodukontori internetitasu, siis see läheb praegu erisoodustuse alla, või peab seda vajadust hindama igakuiselt - see tohutu halduskoormus.“ (KID\_343)*

*„Liiga ranged tingimused on alaealiste värbamisel (temperatuur ja müratase tehases), igal aastal ütleme ära, et ei saa tööle tulla 17 aastastele...“ (KID\_347)*

*„Töölepinguseaduses on teatud ametid, kus on võimalik teha 24 tunnised vahetusi, aga osad ametid väljas... päästjad võivad olla ka päästeametis, aga päästjad on ka mujal.“ (KID\_363)*

*„...kui mul töötab hea koristaja Ukrainast, kellele ma peaksin maksma palka 1500 eurot ... siis oma inimesele ma maksan 650 eurot (koristaja)... see ju ebaaus.“ (KID\_368)*

## Kokkuvõtte uuringu tulemustest

Uuringu ülesanne oli kaardistada digitaliseerimisest tulenevad probleemid töösuhetes ja pakkuda vajalikud lahendused poliitikaettepanekuteks. Uurimisküsimused:

- Milline on digitaliseerimisest tulenev muutus töösuhetele? Hüpooteetilised valdkonnad: (töökorraldus, tingimused, pakkumise ja nõudluse tasakaal ning kvalifikatsioon).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et digitaliseerimine muudab töösuhted eriilmelisemaks ning muudab töökorraldust paindlikumaks. Peamised tulemused sekundaarallikate analüüsist olid järgnevad.

### **Töökorraldus:**

IKT vahendite kasutusele võtmine suurendab võimalusi töötada uut moodi. Uusi töötamise viise iseloomustab paindlikkus, ning peamiselt eristatakse töökohal nelja tüüpi paindlikkust: kohapaindlikkus (nt kaugtöö), ajapaindlikkus (nt ajutine töö), lepingupaindlikkus (nt platvormitöö) ning funktsionaalne paindlikkus (tavapärasest erinevad tööülesanded).

Uuringust selgust, et **kaugtöö** puhul on peamiseks regulatiivseteks **takistusteks** täna:

- tööandja kohustus katta kaugtööga seotud kulud ja seadusest tulenev keerukus ning kulukus antud teema puhul (sh erisoodustusmaks);
- nõue tagada tööohutus kaugtööl, samas kui tööandjal puuduvad võimalused kontrollida, kuidas töötaja kodus tööd teeb ((PS8a);
- tööjõumaksude keerukus üle piiri värbamisel;
- tööandja kohustus reguleerida tööaega, kusjuures kaugtöö puhul puudub tööandjal võimalus kontrollida, kuidas töövõtja töö- ja puhkeaega kasutab. (PS10)

Muudeks takistusteks kaugtöö korraldamisel sekundaarallikate põhjal on:

- küberturvalisuse ja töötaja privaatsuse tagamine;
- juhtimisoskuste kaasajastamine;
- kaugtööga seotud pädevuste arendamine töötajate seas;

- ühenduvusega seotud teemad (sh kiire interneti puudumine mõnedes kohtades, ning kaugtööks sobilike kohtade puudus väljaspool kodu ja kontorit).

**Paindliku tööajaga on seotud järgmised väljakutsed:**

- töölepingu seadus on tööaja kehtestamisel liiga jäik (muutuvtunni leping piloteerimisel);
- tähtajalise lepingu sõlmimise seadus on liiga jäik (seadus ülevaatamisel – uuringu teises etapis tasub välja selgitada, kas muudatused on liikumas tööandjatele soodsas suunas);
- valveaja seadus liiga jäik (plaanis kehtestada erisus IKT sektori töötajatele).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et lepingupaindlikkuse juures on peamine takistus see, et hetkel on töölepingu seadus liiga jäik tööaja, töökoha, tööohutuse jms osas, mis suurendab ebastandardsete lepingute sõlmimist. Ebastandardsete lepingute otsesed negatiivsed tagajärjed tööandjale on suurenenud ressursid lepingute haldamisel, ning vähenenud töötaja lojaalsus. Klassikalise tööandja- töötaja asemel tekib teenusepakkuja-kliendi suhe. Lepingupaindlikkuse kaudsed mõjud tööandjale on suurenenud ebaterve konkurents turul (kuna ebastandardised lepingud annavad võimaluse makse optimeerida). Samuti kaasnevad ebastandardsete lepingute kõrgemad ohud töötajale (vähenenud sotsiaalsed garantiid, vähenenud ligipääs koolitustele). Lisaks ei saa teatud ebastandardsete lepingute alusel näiteks töötajaid lähetada. Seega, kokkuvõtlikult võib öelda, et töölepinguseadus peab muutuma paindlikumaks, et vähendada vajadust ebastandardsete lepingute järele. Lisaks tuleks senise keelan-käsin meetodi asemel kaaluda iseendale tööandjate motiveerimist kõrgemaid sotsiaalmakse maksma pakkudes näiteks vastu koolitustoetusi.

Lisaks eelpool mainitud uurimiseesmärkidele sai käsitletud ka funktsionaalse paindlikkuse teemat, mida ootavad täna töövõtjad. Funktsionaalse paindlikkuse suurimaks kitsaskohaks tööandjatele on vajadus arendada juhtimispädevusi ja suurendada nn usalduse põhiseid juhtimiskultuuri.

**Pakkumuse ja nõudluse tasakaal ning kvalifikatsioon:**

Laias laastus võib öelda, et töökohti tuleb pigem juurde, kui kaob ära. Osa töökohti, mis juurde tulevad on otseselt seotud IT ning digitaalsete lahenduste kasutuselevõttuga. Teised töökohad tekivad juurde, kui digitaliseerimine võimaldab ettevõttel kasvada (nn. *spill-over* efekt). Lisaks muutuvad ka olemasolevad töökohad keerukamas - juba täna võime näha, et automatiseeritud lahendused vähendavad rutiinsete, madalat oskustaset ning vähe kognitiivseid oskusi eeldavate tööde arvu. Olulisemaks muutuvad sellised ametikohad, nagu andmeanalüütik ja andmeteadlane, tehisintellekti ja masinõppe spetsialist, tarkvara ja rakenduste arendaja ja analüütik, müügi ja turunduse professionaal, suurandmete spetsialist, digiüleminekute spetsialist, uute tehnoloogiate spetsialist. Eestis on peamiseks digitaliseerimisealaseks väljakutseks nii digipädevustega töötajate kui IT spetsialistide puudus.

Eelpoolmainitud takistuste ületamiseks tõi sekundaarallikate analüüs võimalike lahendustena välja:

- Iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kasutuselevõtt (mis suurendab töövõtja vastutust oma töö- ja puhkeaja reguleerimisel);
- Kaugtöö erisuse loomine tööohutuse seadusesse;
- Valveaja erisuse kehtestamine töölepingu seadusesse IKT sektoris (ning selle laiendamine muudesse sektoritesse);
- Muutuvtunni lepingu kehtestamine (piloteerimisel);
- Järjestike tähtjaliste lepingute sõlmimise seaduse üle vaatamine (ülevaatamisel – kas liikumas tööandjatele soodsas suunas?);
- Platvormitöötjate (ja muude ebestandardsete töötajate) õiguste ühtsustamine töölepingu alusel töötavate isikutega;
- Iseendale tööandjate motiveerimine sotsiaalmakse maksma (nt läbi koolitustoetuste);
- Vabastada kaugtöö vahendite toetamine erisoodustusmaksust;
- Luua juhendmaterjale ja küsimustikke kaugtöötaja terviseeteemaliste riskianalüüside tegemiseks (PS8b);
- Jõulisemalt kommunikeerida spordikompensatsiooni, töötajate vaimse tervisega seonduvaid toetavaid meetmeid (PS8b), koolitustoetusi – et info jõuaks kõigi ettevõtjateni. Infot võiks edastada läbi erialaliitute (nt PARE, Tööandjate Liit, jne);
- Luua selged juhised kaugtöötaja privaatsuse kaitseks (PS9);
- Suurendada paindlikkust tööaja osas (nt Soome mudel, kus töötaja võib 50% tööajast ise otsustada, kus ja millal tööd teeb);
- Toetada ettevõtteid kaugtöö kokkulepete sõlmimisel;
- Läbi mõelda, kuidas saavad tööandjad kontrollida seda, kuidas töövõtjad seadmete ja andmetega toimetavad, et vähendada andmelekked jm turvariske;
- Panustada jätkuvalt IT infrastruktuuri arendamisse (lairiba internet, avalikud kaugtöökohad);
- Luua kaugtöö kompetentsikeskus, mis jagaks erialast informatsiooni, toetaks kaugtöö kokkulepete sõlmimisel ja juhiks uuringute läbiviimist;
- Arendada kodanike digioskusi ja pehmeid oskusi kaugelt töötamiseks;
- Viia läbi kaugtöö mõju uuringuid;
- Näidata eeskuju riigiasutuste efektiivse kohapaindliku juhtimise läbi;
- Ümberõppe võimaluste loomine ja populariseerimine;
- Konsulterida ettevõtteid tööjõumaksude teemal teistest riikidest värbamisel;
- Eraldada tööohutuse regulatsioonid töölepingust – viia need kokku töökohaga, nagu seda on teinud Austraalia, Iirimaa, Leedu, Türgi ja Inglismaa;
- Võrdsustada ebestandardsete lepingute alusel töötavad inimesed töölepingu alusel töötavate inimestega (nagu seda on tehtud UK-s), seejuures võib näiteks võtta eeskuju

Hispaaniast, kus on võetud kasutusele mõiste: töötaja kui ka iseseisva lepingupartneri tunnustega töötegija;

- Kehtestada miinimumtöötasumäärad platvormitöötajatele – samas nõudes neilt tervisekindlustuse sõlmimist;
- Laiendada koolitustoetusi iseendale tööd pakkuvatele isikutele. Seejuures võiks toetused olla seotud sotsiaalmaksu tasumisega;
- Riiklikult panustada usaldava, õppiva ning muutustele avatud ühiskonnakultuuri loomisesse – mis kandub üle ka juhtimispraktikatesse;
- Riik võiks senisest veelgi enam toetada ettevõtete juhte konsulteerimise ja koolitustega (tehnoloogiakoolitused, ärimudelikoolitused, muutuste juhtimise koolitused, digitaalse turunduse koolitused, jm); (PS1)
- Luua digitaalseerimise teemalisi ökosüsteeme (nn. HUB-e). HUB-id võimaldaksid teadmiste ja oskuste vahetamist ning toetaksid koostööd alustavate ning olemasolevate ettevõtete vahel;
- Ka traditsiooniline haridus vajab kaasajastamist – oluline on siduda digiteemad senisest tugevamalt meie olemasolevatesse hariduskavadesse. Lisaks, võiks hariduse omandamise muuta paindlikumaks – näiteks pakkuda riiklikus hariduskavas seniste BA ja MA tasemeõppe programmide kõrvale ka lühemaid (nt. 6 kuud kestvaid) täiend – ja ümberõppevõimalusi;
- Konsulteerida ettevõtteid oskuste puudujäägi tuvastamisel, ning kvaliteetsete koolituste väljavalimisel.

**Kvalitatiivses uuringus** intervjueriti tööandjaid, et kaardistada nende nägemust digitaliseerimisest tulenevatest muutustest töösuhetes. Intervjuudes ja fookusgrupis osalenute poolt välja toodud probleemid erinesid valdkondlikult ning nimekiri ei ole kindlasti ammendav. Peamised tulemused olid järgnevad:

Intervjueritud tööandjad püüdleval võimalikult paberivaba asjaajamise poole, mis võimaldaks kaugtööd ja vajalike andmete kiiret kättesaamist. **Põhiliste takistustena** toodi välja:

- osade töötajate väheseid digioskusi ja soovimatust end täiendada;
- uute tarkvarade juurutamisega seotud kulusid ja tehnilisi probleeme;
- tervisekriisi tõttu kodukontoritesse siirdumisega kaasnesid turvaliste ligipääsude tagamine ning varasemalt veel paberil olnud andmete digitaliseerimine;
- töötajate koduse internetiühenduse kehva kvaliteeti (PS18).

Peamiste **digitaliseerimisest tingitud võimalustena** rõhutati personalitöö efektiivsemat tööprotsessi ja andmeanalüüsi ning kaugtööl andmete kättesaadavaks tegemist. See omakorda võimaldab tööle võtta eri piirkondadest inimesi ja laiendab tööturu valikuid. Töövõtjatel on võimalus uusi oskusi saada, mis annavad neile eelise tööturul. Samas võib digitaliseerimine tingida ka töökoha kaotuse ja ümberõppe vajaduse (PS4).



Tööandjate põhihoovus on, et nendega **konsulteritakse seaduste loomisel** ja nende vajadusi võetaks arvesse. Digitaliseerimisega seotud väljakutsed on põhiliselt sellised, mida ettevõtted peavad ise lahendama. Küll aga toodi välja, et kaudselt **saaks riik aidata**

- soodustades arendajate, andmeanalüütikute jne koolitamist või sissetoomist;
- suunates oma praktikatega ettevõtteid digitaliseerimise poole (nt e-arvetele üleminek aitas);
- riigile kuuluva infrastruktuuriga seotud ettevõtteid andmebaaside ühildamisele suunates;
- riiklikult toetatud ümberõppes rohkem keskendudes sellele, mida tööturul on vaja lähitulevikus. (PS4)
- koolides õpetatakse piisavalt digioskusi, mida noortel on tööjõuturule suundudes vaja;
- kiire interneti kättesaadavust maapiirkondades paremini soodustades;
- inimeste teadlikkuse tõstmisest delikaatsete isikuandmetest oleks tööandjail abi;
- parandada riigi andmebaase, eriti Töötamise Registrit.

Digitaliseerimine aitab muuta töötamist paindlikumaks, sellest lähtuvalt nähakse vajadust ka töölepingutega seotud regulatsioonide paindlikumaks muutmist.

**Kvantitatiivsest uuringust** selgus, et **digitaliseerimisvõimalustest** olid enamikul loodud turvatult andmetele ligipääs organisatsiooni serveritele välisest asukohast, töötajatega seotud paberimajandus digitaalne ning meeskondade töötulemuste jagamine virtuaalselt. Kuni pooltel on andmed koondatud ühte ligipääsetavasse tarkvarasse ning viiendikul kuni veerandil toimub tootmise kontroll distantsilt. Tegutsemisvaldkondade lõikes olid digitaliseerimise võimaluste kasutamises erinevused suuremad kui piirkonniti, ametite ja töötajate arvu alusel. Töötajatega seotud paberimajandus oli näiteks digitaalne pea kõigis info ja side ning finants-ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes, samas majutuses ja toitlustuses oli keskmisest oluliselt vähem paberimajandust digitaliseeritud. Virtuaalselt jagati meeskonnas töötulemusi keskmisest oluliselt enam info ja side ning finants-ja kindlustustegevuse valdkondade ettevõtetes ning vähem tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas. Töötlevas tööstuses oli olulisel enam, pea pooltes ettevõtetes võimalik tootmist kontrollida distantsilt.

Üle poolte küsitletutest tõid välja, et nende ettevõttes pakutakse piiratud **kaugtööd**, ligikaudu pooled paindlikkust tööajas ning võimalust graafikus aegu valida. Kaugtööd täies või suures mahus pakuvad umbes veerand ning muid võimalusi vaid väike osakaal ettevõtetest. Enamikul vastajaist on kaugtööd võimalik teha osadel töötajatel: ainult kontoritöötajatel, teatud ametites või teatud ametites paaril päeval nädalas. Tegevusvaldkondade lõikes on seejuures erinevusi rohkem. Kaugtööd suures mahus pakuvad vähesed töötleva tööstuse ja majutuse ning toitlustuse valdkonna ettevõtted, samas kui info ja side ning finants-ja kindlustustegevuses oli kaugtöö osakaal väga suur. Paindlikkust tööajas pakkusid oluliselt vähem töötleva tööstuse esindajad, samas majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna töötajatel oli keskmisest oluliselt enam graafikus aegu võimalik valida.

**Kaugtööga seotud võimalustest** pakkusid kaks kolmandikku tööandja kulul arvuti või väiksemate töövahendite nagu kõrvaklapid ja pastakad kaugtöö asukohta soetamist. Üle veerandi on ka muid suuremaid töövahendeid soetanud, näiteks kuvar, töölaud või töötool ning võimaldanud vaimse tervisega seotud nõustamist tööandja kulul. Riskianalüüsi kaugtöö asukohas tehti viiendikus kuni kolmandikus ettevõtetest, seda enamasti veebiküsitluse vormis. Vähem levinud olid eriarsti külastused tööandja kulul, interneti eest tasumine kaugtöökojal ning muude kodukontori kulude hüvitamine. Veel mainiti spordikompensatsiooni ja tervisekindlustust, lisatasu kontorikulude katmiseks jms. (PS8b)

Küsitlusetelt uuriti ka **tervisekriisi mõju** nende organisatsiooni käibele ja kasumile. Üle kolmandiku vastanuist leidsid, et olukord läks halvemaks või jäi samaks. Olukord paranes viiendikul ja hinnata ei osanud 7% vastajaist. Juhtidest ja omanikest leidis oluliselt suurem osa, et olukord läks halvemaks. Valdkondadest eristus majutuse ja toitlustuse valdkond, kus kõik vastajad leidsid, et olukord läks halvemaks. Finants- ja kindlustustegevuses, info ja side, tervishoiu ja sotsiaalvaldkonnas ning muudes valdkondades oli keskmisest vähem neid ettevõtteid, kus majanduslik olukord halvenes.

Peamiste **tervisekriisist tingitud probleemidena** toodi välja, et tervisekriisi tõttu muutus tööjõu leidmine keerulisemaks, tuli tekitada kaugtöö võimalus ja graafikute koostamine muutus keeruliseks. Probleeme tõid üldiselt enam välja suurettevõtted kui väikese töötajate arvuga ettevõtted. Sektorite lõikes probleemide ulatus siiski varieerus, näiteks hulgi- ja jaekaubanduse, tervishoiu- ja sotsiaalhoolekande ning majutuse ja toitlustuse valdkonna ettevõtete esindajad tõid keskmisest oluliselt enam välja, et tööjõu leidmine muutus keerulisemaks. Töökoormuse tõusu üle kurdeti kõige enam tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonna ettevõtetes. Toorainete ja kaupadega seotud tarneprobleeme kogesid enim töötleva tööstuse ja ehitusvaldkonna esindajad.

Töötajate vaatenurgast toodi enim välja vaimse tervise probleeme (PS8b), keerukust töö- ja puhkeaja planeerimisel ja kodus töö korraldamisel. Üle kolmandiku mainisid ka motivatsioonilangust ning füüsilise tervise probleeme. Sissetulekute vähenemist ning töö kaotust toodi välja kuni veerandi vastajate poolt.

**Tervisekriisi loodud võimalustena** toodi peamiselt esile, et kriis kiirendas organisatsiooni digitaliseerimise protsessi, rohkem hakati tähelepanu pöörama töötajate vaimsele tervisele, töötajad said rohkem juurde isiklikku aeg kaugtööga, töötajad muutusid iseseisvamaks ning efektiivsemaks. Kõige väiksem osakaal oli neid, kes arvasid, et tööjõu leidmine muutus lihtsamaks, seda pigem suures mahus kaugtööd pakkuvate finants- ja kindlustustegevuse ning info ja side valdkonna esindajad. Veel mainiti uusi töötajate harimise ja vaimse tervise toetamise viise, kaugtöö katsetamise võimalust ning veebi teel klientide ning koostööpartneritega suhtlemise lihtsustumist.

Küsitlertulil paluti anda **hinnang Töölepingu seadusele**. Valdav enamus soovis selle **muutmist täielikult või osaliselt** ning muutmist ei oota vaid väike osa vastajaist. Kõige olulisemateks seadusandlikes ja regulatiivseteks muudatusteks peeti:

- konkreetset kriisikommunikatsiooni riigilt,
- nõustamist Tööinspeksioonilt või Terviseametilt (PS15),
- töökoormuse muutuse etteteatamise tähtaegades suuremat paindlikkust kriisi ajal,
- toetusmeetmeid, millest saavad abi ainult hädas olevad organisatsioonid,
- seadusandlikku tuge vaksineerituse kontrollile,
- kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmine töötajale,
- summeeritud tööaja arvestuse asemel paindlikumat koormuse muutust,
- tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks,(PS7)
- kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksust,
- infrastruktuuride edasi arendamist, sealhulgas kiiret internetiühendust,
- riiklikult koolitada välja rohkem lähitulevikus vajalike oskustega spetsialiste (PS6).

Vastajate põhiliseks **ootuseks Eesti Tööandjate Keskliidule** oli koguda tööandjate vajadused kokku, analüüsida ja pakkuda lahendusvõimalused seadusandjatele. Üle kahe kolmandiku arvasid ka, et oluline on:

- tuua tööandjateni info koolituste, infomaterjalide, e-kirjade, arutelude jne kujul,
- teha koostööd teiste liitude ja ühingutega seadusloome muudatuste elluviimise aitamiseks,
- juhtida tähelepanu kohtadele, kus meetmed on ebaefektiivsed, näiteks toetatakse sektorit, mis kriisist pigem võitis,
- jõulisemalt nõuda töölepingu seaduse muutmist,
- olla rohkem ja jõulisemalt kuulda või näha meedias tööandjate probleemide ja ootuste väljatoomisel,
- valdkondlike ettevõtete kohtumised ja heade praktikate vahendamine, et aidata vähendada kriisi mõjusid.

Keskmisest oluliselt rohkem mainiti töötlevas tööstuses vajadust võõrtööjõudu puudutavate regulatsioonide leevendamiseks, majutuses ja toitlustuses Töölepingu seaduse paindlikumaks muutmist ning info ja side valdkonnas kaugtööd puudutavaid muutusi.

Peamine ootus saavutuste osas oli vajalike muudatuste Töölepingu seadusse sisseviimine jõudmine. Seejuures eraldi rõhutati suurema paindlikkuse võimaldamist lepingute sõlmimisel, näiteks muutuvtunnilepinguid ja summeritud tööaega. Rohkem mainiti ka veel võõrtööjõu kasutamise lihtsustamist, võrdväärseks partneriks olemist avalikule sektorile ning head koostööd valitsuse ja tööandjatega.

## Tähelepanu vajavad teemad ning poliitikasoovitused

### Pädevused

**PS1** Digitaliseerimine loob uusi juhtimisalaseid väljakutseid, riik võiks siin senisest veelgi enam toetada ettevõtete juhte konsulteerimise ja koolitustega (tehnoloogiakoolitused, ärimudelikoolitused, muutuste juhtimise koolitused, digitaalse turunduse koolitused, jm). Kvalitatiivsetest intervjuudes toovad intervjuueeritavad välja kiiresti muutuvast maailmast kohanemiskõikused. Kvantitatiivne uuring tõi välja, et koolitusvajadus on suurem ennekõike just väiksemate ettevõtete seas.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	14
Kvalitatiivne uuring	25; 26; 26; 27; 31; 31
Kvantitatiivne uuring	48; 55; 57; 60; 62; 94; 94; <b>Error! Bookmark not defined.</b> ; 104

**PS2** Selleks, et kiirendada traditsioonilistes ettevõtetes uute digilahenduste kasutuselevõttu ja uute ärimodelite väljatöötamist tuleks luua digitaalseerimise teemalisi ökosüsteeme (nn. HUB-e). HUB-id võimaldaksid teadmiste ja oskuste vahetamist ning toetaksid koostööd alustavate ning olemasolevate ettevõtete vahel.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	14; 11; 11; 12
Kvalitatiivne uuring	25; 26
Kvantitatiivne uuring	

**PS3** Töötukassa toetab täna ettevõtteid rahaliselt, kui nad soovivad oma töötajate digipädevusi tõsta. Seda infot tasub jõulisemalt levitada. Kvalitatiivsed intervjuud toovad välja, et Töötukassa pakutavad digikoolitused võiksid olla paindlikumad, tööandjad ei soovi tasuda koolitusel osalemise tööaja eest.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	14; 16; 21; 34
Kvalitatiivne uuring	25; 31
Kvantitatiivne uuring	

**PS4** Kuna tööturu vajadused on kiiresti muutusest, tuleks senisest veelgi jõulisemalt panustada ümberõppe võimaluste loomisele ja populariseerimisele. Sealjuures mitte kõrvale jätta nn. ebatraditsionaalsete lepingute alusel töötavaid inimesi (vt. **PS24**).

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	34; 14
Kvalitatiivne uuring	25; 25; 31; 104; 105
Kvantitatiivne uuring	97; 88; 96

**PS5** Ka traditsiooniline haridus vajab kaasajastamist – oluline on siduda digiteemad senisest tugevamalt meie olemasolevatesse hariduskavadesse. Lisaks, võiks hariduse omandamise muuta paindlikumaks – näiteks pakkuda riiklikus hariduskavas seniste BA ja MA tasemeõppe programmide kõrvale ka lühemaid (nt. 6 kuud kestvaid) täiend – ja ümberõppevõimalusi (vt nt Nanokraadid Estonian Business Schoolis). (Vt ka PS4).

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	15
Kvalitatiivne uuring	25
Kvantitatiivne uuring	

**PS6** Kuna tihtipeale ei ole organisatsioonile ka endal selget arusaama, mis oskusi neil vaja on – siis tuleks konsulteerida ettevõtteid oskuste puudujäägi tuvastamisel, ning kvaliteetsete koolituste väljavalimisel.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	15; 21
Kvalitatiivne uuring	25
Kvantitatiivne uuring	88; 107

### Uued töötamise viisid – paindlik töökoht

**PS7** Riik võiks kutsuda kokku esindajad – töötajad, tööandjad, ametnikud – et leida ühiselt kõigile osapooltele sobivaim viis, mis ühtlasi lihtsustaks töötajatele kaugtööksoobilike kulutuste hüvitamist. Lisaks võiks mõelda ka kaugtööga seotud toetustele või soodustustele, et tööandja ei peaks kandma topelt-kulu võimaldades töötajatel töötada nii kodus kui kontoris. Kaugtöötamisega seotud kulutused ei peaks olema erisoodusmaksuga maksustatud. Kaugtöö puhul on eriti suur võimalus selleks, et töötaja kasutab tööandja soetatud töövahendeid (nt tööandja soetatud arvutit) tasuta või soodushinnaga isiklikuks otstarbeks. Kui töötaja ei maksa tööandjale tööandja vara kasutamise eest hüvitist või makstav hüvitis on turuhinnast väiksem, tekib tööandjal erisoodustuse maksukohustus (Pikamäe, 2020). Seadus ja tegelik elu ei ole siin omavahel seotud ja võib muutuda kaugtööd takistavaks teguriks. Tööandjad soovivad kvalitatiivsetes intervjuudes, et paremini oleks reguleeritud, kuidas toimub maksustamine kui

ettevõttel füüsiline kontor puudub ja töötajad on mobiilses kontoris teises riigis. Kvantitatiivses küsitluses pidasid oluliseks või väga oluliseks üle kolmveerandi tervisekompensatsiooni suurendamist vaimse ja füüsilise tervise toetamiseks ning kaugtöö vahendite vabastamist erisoodustusmaksust.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	16
Kvalitatiivne uuring	26; 30; 31; 28
Kvantitatiivne uuring	88; 94; 94; 95; 99; <b>Error! Bookmark not defined.</b> ; 88; 95; 107

**PS8a** Kehtestada kaugtöö erisus seoses tööohutusega, nii, et kaugelt töötav töötaja vastutab ise oma töökoha ohutuse eest. Tööandja saab teda seejuures aidata ja toetada (nii rahaliselt, kui ühiselt hinnates riskitegureid). Kvalitatiivsed intervjuud toovad välja, et tööandjad näevad Kaugtöötamise üheks suurimaks takistuseks asjaolu, et tööandja peab vastutama töötajate tervise eest, aga ei saa kontrollida tingimusi.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	26; 26; 23
Kvalitatiivne uuring	28; 29; 29; 30; 29
Kvantitatiivne uuring	110

**PS8b** Jätkuvalt on oluline pöörata tähelepanu nii töötajate füüsilise kui vaimse tervisega seonduvatele riskidele, mis kaugtööga kaasnevad. Mida rohkem suudab riik siin omalt poolt pakkuda abi (erinevate juhendmaterjalide, uurimisküsimustike, jms) väljatöötamisel, seda kergem on ettevõtetel vastavaid riske oma ettevõttes hinnata ning maandada. Töökeskkonna riskianalüüsid peavad olema ettevõtetes elavad ja kasulikud dokumendid, mis eeldavad vähest bürokraatiat. Võimalused võiks siin kasutada mõnda e-riigile omast digilahendust seni enamlevinud *Exceli* arvutustabelite asemel. Ettevõtted, kes on lähenenud kaugtööle ja sellega kaasnevate riskide maandamisele süsteemsemalt, saavad ka kaugtöö rakendamiselega paremini hakkama.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	26; 26; 23; 26
Kvalitatiivne uuring	110; 27; 30; 30; 32; 31
Kvantitatiivne uuring	66; 66; 67; 68; 69; 71; 73; 73; 103; 46; 48; 57; 62; 99

**PS9** Riigi poolt võiks olla välja töötatud selged juhised ja suunised kaitsmaks töötajate privaatsust. Näiteks, et hinnata töökoha psühhosotsiaalseid riske kodukontoris ilma töötajate privaatsust liigselt rikkumata, oleks hea töötata välja vajalikud juhised ja uurimisküsimused. Lisaks, anda selged juhised selles osas, kui palju võib tööandja nõuda töötajalt kättesaadav olemist, et vähendada nn. halli ala. Antud ettepanekut toetas kõige rohkem kvantitatiivne analüüs, kus tööandjad tõid selle olulise teemana välja.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	16
Kvalitatiivne uuring	
Kvantitatiivne uuring	88; 96; 97; 103

**PS10** Töö ja puhkeaeg – Sarnaselt Soome mudelile vajaks Töölepinguseadus suuremat paindlikkust tööaja määratluses. Näiteks, et töötaja võib kuni 50% ulatuses oma tööajast ise otsustada, kus ja millal ta töötab.

Muutuvtunnilepingute sõlmimise tulemusel peaks vähenema võlaõiguslike lepingute sõlmimine sektoris, mida on seni kasutatud töötajate tööaja paindlikkuse suurendamiseks. Muutuvtunni kokkulepetega on töötajaga võimalik kokku leppida lisaks fikseeritud minimaalsele töökoormusele ka paindlik tööajavahemik, nn muutuvtunnid. Sarnane lepingumudel sobiks täna ka vabakutselistele töötajatele ja/või suuremat paindlikkust soovivatele kaugtöötajatele. Täna kasutatakse sellistes olukordades pigem käsunduslepingut või teenuslepingut, kuid see ei taga töötajale kogu seadusega lubatud kaitset (s.h. koondamine, puhkused jms). Kvalitatiivsetes intervjuudes loodetakse, et muutuvtunni pilootprojekt kaubandusvaldkonnas õnnestub ja ka teistel valdkondadel on võimalik seda rakendada. Lisaks kvalitatiivsele küsimustikule vastanutest üle kolmveerandi vastajaist pidas oluliseks summeeritud tööaja arvestuse asemel paindlikumat koormuse muutust. Muutuvtunnilepingu temaatikaga edasiminemine oli ka üks suuremaid ootusi, mis tööandjatel oli Tööandjate Keskliidule.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	17; 27; 18
Kvalitatiivne uuring	29
Kvantitatiivne uuring	<b>Error! Bookmark not defined.:</b> 29: 31; <b>Error! Bookmark not defined.</b> 103

**PS15** Luua kaugtöö kompetentsikeskus, kust ettevõtted saavad nõu nii erinevate regulatiivsete küsimuste korral, kui ka juhtimisalaste praktikate alast konsultatsiooni ning suunamist õigete koolituste ja teenuste juurde (soovitus vaadata siin olemasolevate vabaühenduste ja assotsiatsioonide poole, näiteks Tööandjate Keskliit); Kompetentsikeskus võiks olla see instants,

kes aitab organisatsioonidel sõlmida oma töötajate vahel kvaliteetsed kaugtöö kokkulepped, mis aitaksid töötajatel kasvava kaugtöö, ning hübriidlahendustega efektiivselt toime tulla. Lisaks aitaks kompetentsikeskus läbi viia uuringuid saamaks selgemat ülevaadet, mis on täna peamisteks takistavateks teguriteks kaugtöö kasutuselevõtul, ning milliseid toetavaid meetmeid oleks vaja (riigilt, omavalitsustelt, ettevõtetelt, hariduselt), et kaugtöö kasutuselevõttu suurendada ja efektiivsemaks muuta. Kvantitatiivse uuringu analüüs toob välja, et senist Terviseameti ja Tööinspektsiooni nõustamist ei peeta piisavaks ning selle järgi tuntakse suurt vajadust.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	112; 17
Kvalitatiivne uuring	
Kvantitatiivne uuring	60; 57; 62; 87; 107; 29103

**PS17** Riiklikult tuleb panustada usaldava, õppiva ning muutustele avatud ühiskonnakultuuri loomisesse – mis kandub üle ka juhtimispraktikatesse.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	112; 21; 21; 22; 24; 102
Kvalitatiivne uuring	
Kvantitatiivne uuring	103

**PS18** Et kaugtöö sujuks efektiivsemalt on jätkuvalt vaja panustada IT infrastruktuuri ehk kiire interneti leviala laiendamisse. Sealjuures tasub juurde luua ka asukohti, kus saavad töötada need, kelle kodune keskkond ühel või teisel põhjusel kaugtööd ei soosi. Hea näitena võib siin tuua Hollandi ja ka Soome, kus avalikud raamatukogud on muutumas moodsateks kaugtööpunktideks. Kvalitatiivsetes intervjuudes peavad ettevõtjad ja tööandjad oluliseks maakohtadesse kiire interneti võimaldamist. Kvantitatiivsele küsimustikule vastanutest pidasid üle kolmveerandi vastajaist oluliseks või väga oluliseks infrastruktuuride edasi arendamist, sealhulgas kiiret internetiühendust ning riiklikult koolitada välja rohkem lähitulevikus vajalike oskustega spetsialiste.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	22
Kvalitatiivne uuring	25; 31; 34
Kvantitatiivne uuring	55; 57; 60; 55; 88; 97103

**PS19** Konsulteerida ettevõtteid töajõumaksude teemal teisest riigist värbamise puhul. Siin võib taaskord teha koostööd olemasolevate organisatsioonidega – nt. EURES, Targa Töö Ühing. Kvantitatiivsele küsimustikule vastanutest üle poolte vastajaist olid ka arvamusel, et oluline antud



või väga oluline on muuta leebemaks välismaalt spetsialistide palkamise reeglid. Vähem oluline oli see väikeettevõtete jaoks.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	16; 1622
Kvalitatiivne uuring	20
Kvantitatiivne uuring	92; 92; 96; 97103

**PS21** Eraldada tööohutuse regulatsioonid töölepingust – viia need kokku töökohaga, nagu seda on tehtud Austraalias, Iirimaa, Leedus, Türgis ja Inglismaal.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	2322
Kvalitatiivne uuring	29
Kvantitatiivne uuring	103

#### Uued töötamise viisid – paindlik tööaeg

Vt. **PS10** ja **PS15**

**PS25** Iseseisva otsustuspädevusega töötaja mõiste kehtestamine, kus töötaja vastutab ise oma töö- ja puhkeaja eest. Tööandja toetab/juhendab töötajat seejuures. Kvantitatiivsele küsimustikule vastanutest pidas üle kolmveerandi vastajaist oluliseks või väga oluliseks kaugtöökoha (töö)ohutuse tagamisel suurema vastutuse andmine töötajale.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	18; 1822
Kvalitatiivne uuring	32; 26; 27; 27
Kvantitatiivne uuring	92; 93103

**PS26** Kehtestada töölepinguseaduses valveaja erisus ametikohtadele, kus valveaeg ei kujuta tegelikult töökoormust ega vähenda puhkeaja.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	18; 1822
Kvalitatiivne uuring	27; 27; 27;
Kvantitatiivne uuring	103

#### Uued töötamise viisid – paindlikud lepingud

**PS22** Võrdsustada ebastandardsete lepingute alusel töötavad inimesed töölepingu alusel töötavate inimestega (nagu seda on tehtud UK-s) suurendades seega ebastandardsete töötajate sotsiaalseid garantiisid ja vähendades võimalust selliste lepingute alusel makse optimeerida, mis omakorda vähendab ausat konkurentsi. Seejuures võib näiteks võtta eeskju Hispaaniast, kus on võetud kasutusele mõiste: töötaja kui ka iseseisva lepingupartneri tunnustega töötegija.

Kvalitatiivses uuringus leidsid intervjuueeritud, et tööaja ja –koormuse osas **tuleks olla võimalikult paindlik**, et leida häid töötajaid ja motiveerida neid efektiivselt töötama. Nii intervjuudes kui ka fookusgrupis toodi välja, et üha vähem on standardse tööaja soovijaid, nii noorema põlvkonna hulgas kui ka vanemaalistel, kes ei suuda enam täiskoormusega töötada. Samuti on värsketel lapsevanematel mugav töötada osakoormusega (vanemahüvitisel kaotamata).

Kvantitatiivse küsimustiku tulemusena valdav osa vastajaist ei olnud rahul praeguse Töölepingu seadusega, nad leidsid, et see on ajale jalgu jäänud ning vajab enamuses või suures mahus uuendamist (41%) või osaliselt muutmist (39%). Veidi alla poolte pidas tähtsaks platvormitöötajate jt ebastandardsete lepingutega töötajate õiguste ja kohustuste ühtlustamist tavapärase töölepingu alusel töötavate töötajatega.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	19; 19; 18; 10222
Kvalitatiivne uuring	26; 27; 27; 27; 27; 33
Kvantitatiivne uuring	93; 92103

**PS24** Laiendada koolitustoetusi iseendale tööd pakkuvatele isikutele. Seejuures võiks toetused olla seotud sotsiaalmaksu tasumisega. See suurendaks ühest küljest motivatsiooni sotsiaalmaksu tasuda, ning teisalt vähendaks ohtu, et teatud ühiskonnagrupid jäävad oskuste ja teadmiste osas teistest maha.

Soovitusega seotud uuringu tulemuste leheküljed	
Sekundaarallikate analüüs	19; 19; 20; 2322
Kvalitatiivne uuring	
Kvantitatiivne uuring	103

## Uued töötamise viisid – funktsionaalne paindlikkus

Vt. **PS17**

## Uuringu metoodika ja valim

### I ETAPP – Sekundaarallikate analüüs

Töölauauuringus analüüsitakse *sekundaarallikaid* – ehk andmeid, mis on juba olemas (Kovalainen & Eriksson, 2008). Käesolevas töölauauuringus keskenduti kirjalikele andmetele, sh.

1. olulisemad valdkonda puudutavad dokumendid (näiteks seadusemuudatused, töörühmade memod, arengukavad, määrused jms.);
2. Eestis läbi viidud uuringud ja nende aruanded;
3. statistilised registriandmed;
4. rahvusvaheliste uuringute aruanded;
5. akadeemiline kirjandus (sh viimase aasta doktoritaseme lõputööd ja ülikoolide instituutide poolt avaldatud artiklid).

Sekundaarallikate analüüsi eesmärgiks oli:

- a) Täpsustada digitaalseerimine ja seotud mõisted;
- b) Kaardistada digitaliseerimisega seotud väljakutsed ettevõtetele;
- c) Kaardistada digitaliseerimise arengud Eestis ja mujal;
- d) Kui võimalik, siis tuvastada regulatiivseid kitsakohti;
- e) Kui võimalik, siis pakkuda välja poliitikasoovitusi.

## Andmete kogumine

Andmed koguti vahemikus 09.05.2021-03.07.2021 kahe uurija poolt. Andmete kogumisel keskenduti peamiselt viimase kolme aasta vältel ilmunud kirjalikele allikatele järgmistes kategooriates (tabel 1):

Tabel 8. Uuringus kasutatud kirjalikud allikad

<b>Avalik sektor</b>	OECD raportid, ministeeriumite uuringud ja raportid, Statistikaameti raportid, Euroopa institutsioonide ja agentuuride raportid nagu Eurostat, EASME ja Cedefop.
<b>Erasektor</b>	Eesti konsultatsiooniettevõtete ja uuringufirmade raportid ja uuringud. Rahvusvaheliste konsultatsioonifirmade uuringud (McKinsey, KPMG, PwC, Deloitte jms).
<b>Kolmas sektor ja MTÜ-d</b>	Katuseorganisatsioonide, erialaliitude ning sektoripõhiste liitude poolt läbi viidud uuringud.
<b>Akadeemiline kogukond</b>	Ülikoolide, instituutide ning uurimiskeskuste poolt läbi viidud uuringud, sh. viimase aasta jooksul läbi viidud magistri- ja doktoritaseme üliõpilastööd.

## Andmete analüüs

Andmeid analüüsiti induktiivse teema-analüüsi meetodil (Braun & Clarke, 2013, p. 175). Induktiivses teema analüüsis analüüsitakse andmeid nn. alt-üles meetodil ehk lähtudes peaaesjalikult andmetest (mitte eksisteerivatest teooriatest või raamistikest). Induktiivse teema-analüüsi puhul on olulisel kohal uurija interpreteering (tema teadmised, kogemused, ekspertiis). Antud uuringu läbiviijad Ave Laas, ning Sirja Sulakatko on valitud uuringut läbi viima oma ekspertiisi tõttu kaugtöö, ning paindlike töövormid teemal.

Teema-analüüs viidi läbi kasutades Brown ja Clarke (2006) kuue-etapilist analüüsi-meetodit:

- allikatega tutvumine;
- allikate lugemine ja esmaste koodide loomine;
- potentsiaalsete teemade kaardistamine;
- loodud teemade ülevaatus ja täiendamine;
- teemadele nimede andmine;
- raporti koostamine.

## Poliitikasoovituste kujundamine

Poliitikasoovituste kujundamisel lähtuti järgmistest sammudest:

1. probleemi analüüs: probleemsituatsiooni kaardistamine ja mõistmine ning tuumikprobleemide määratlemine;
2. eesmärgi analüüs: eesmärkide määratlemine ja valik;
3. lahendusvalikute analüüs: lahendusvalikute tuvastamine, võrdlemine, analüüs, kitsendamine ja ettepanekute tegemine.

## II ETAPP – Kvalitatiivne uuring

Teises etapis viidi laiem ja detailsem sisendinfo saamiseks läbi kvalitatiivne uuring fookusgrupi ning 11 süvaintervjuuga. Intervjuukava koostas ja Intervjuud viis *Zoomi* keskkonnas läbi Liis Soome Viilup Uuringud OÜst vahemikus 13.08.2021-1.09.2021. Intervjuud salvestati ja nende põhjal koostati kokkuvõtte. Vestluskavad koostati lähtuvalt sekundaarallikate analüüsist ja on toodud lisa 1.

Valimis olid esindatud erineva suurusega ja erinevatest sektoritest tööandjad. Esindatud olid peamiselt personalijuhid või- spetsialistid, väiksematest ettevõtetest ka tegevjuhid.

Intervjueeritud tööandjad on loetletud tähestikulises järjekorras lisas 2. Osaleja ID tsitaadi järel näitab fookusgrupis (FGID) või süvaintervjuus (IDI) osalemist. Anonüümsuse tagamiseks nummerdati intervjueeritud suvalises järjekorras ning nende täpsele tegevusvaldkonnale ei viidata.

### **III ETAPP – Kvantitatiivne uuring**

Kolmandaks viidi läbi kvantitatiivne uuring, et välja selgitada erinevate probleemide ja vajaduste ulatuste osakaalud. Küsitlusankeedi koostas Liis Soome Viilup Uuringud OÜst, ankeet kooskõlastati tellijaga. Veebiküsitlus oli avatud ajavahemikus 20.10.2021- 15.11.2021. Suurema töötajate arvuga ettevõtete (251-500 ja üle 500 töötajaga) osakaalu tõstmiseks valimis tehti lisaks telefoniintervjuud sama ankeedi alusel, sel viisil koguti 79 vastust.

Küsitlusele paluti vastata vaid neil, kes oma ettevõttes puutuvad suurel määral kokku töösuhete korraldamisega või otsustega, mis puudutavad töökorraldust. Kui vastaja märkis, et ta ei ole ettevõttes see inimene, siis ülejäänud küsimusi ei kuvatud ja tal paluti küsitlus edastada vastavale isikule oma ettevõttes. Analüüsis kasutati vaid lõpuni täidetud ankeetide tulemusi. Osaleja ID tsitaadi järel näitab küsitluses osalemist (KID), vastajad on nummerdatud vastuste laekumise järjekorras.

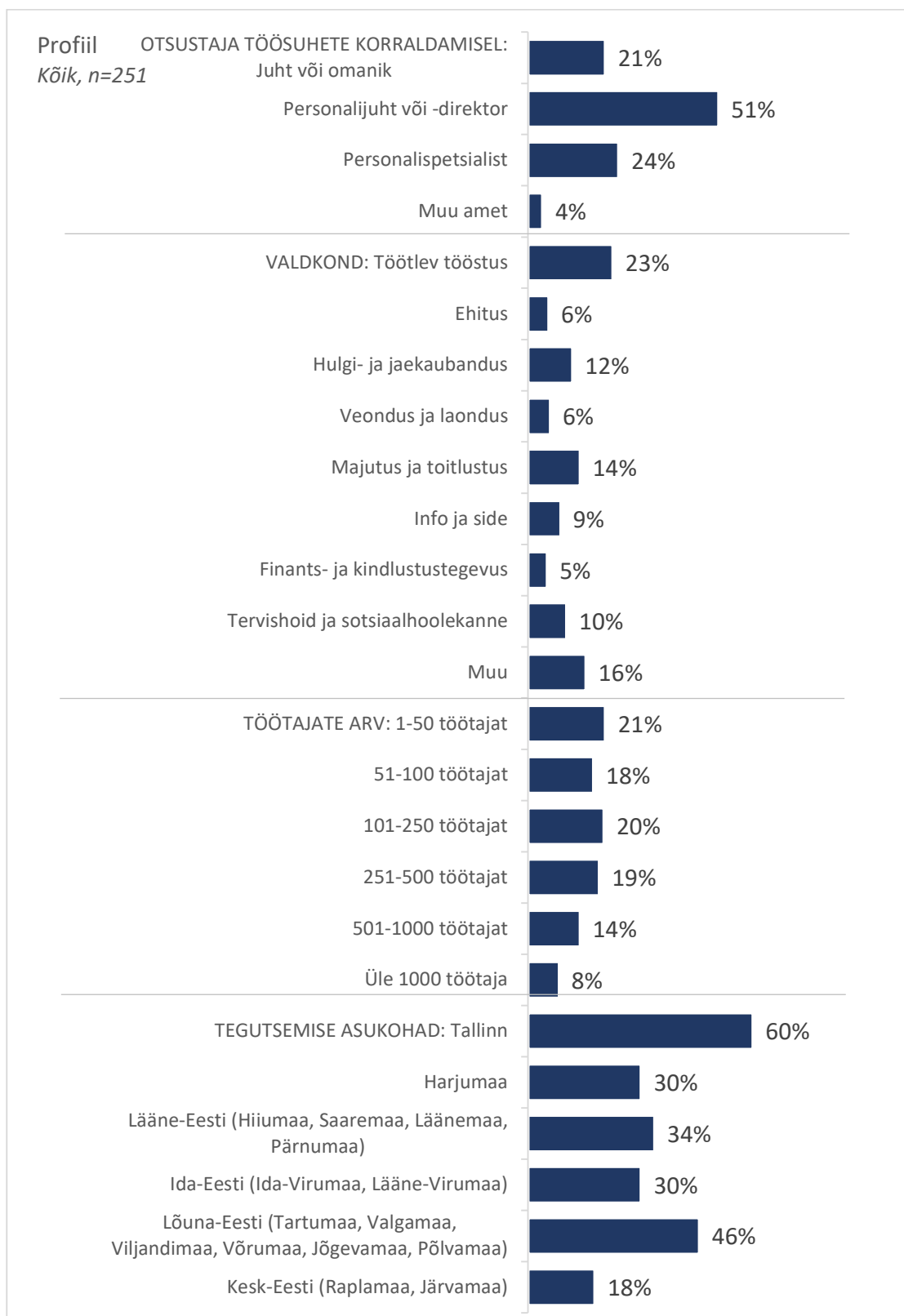
#### **Valim**

Küsitlusele vastasid 251 tööandjate esindajat. Üle poole (51%) küsitlusele vastanutest olid personalijuhid või -direktorid, alla veerandi personalispetsialistid (24%), juhid-omanikud (21%) või muus ametis (4%), sealhulgas arendus-, finants-, büroo-, tervishoiu ja töökeskkonnajuhid.

Valdkondadest olid enim esindatud töötlev tööstus (23%), majutus ja toitlustus (14%) ning hulgi- ja jaekaubandus (12%). Veidi vähem oli tervishoiu ja sotsiaalhoolekande (10%), info ja side (9%), ehituse (6%), veonduse ja laonduse (6%) ning finants- ja kindlustustegevuse (5%) valdkonna ettevõtteid. Muudest valdkondadest oli kokku 16% vastajaist.

Küsitlusele vastasid eri suurusega organisatsioonide esindajad. Ligi viiendik vastajaist oli alla 50 töötajaga (21%), 51-100 töötajaga (18%), 101-250 töötajaga (20%) või 251-500 töötajaga (19%) ettevõtetest. Veidi vähem oli suuremaid ettevõtteid, 501-1000 (14%) ja üle 1000 töötajaga (8%).

Vastajaid oli enim Tallinnast (60%) ning Lõuna-Eestist (46%) ehk Tartu-, Valga-, Viljandi-, Võru-, Jõgeva- ja Põlvamaal tegutsevatest ettevõtetest. Pea kolmandik vastajaist oli Lääne-Eestist ehk Hiiu-, Saare-, Lääne- ja Pärnumaalt (34%), Ida-Eestist ehk Ida ja Lääne- Virumaalt (30%) ning Harjumaalt (30%). Veidi vähem vastajaid (18%) oli Kesk-Eestist ehk Rapla- ja Järvamaalt. Seejuures on oluline tähele panna, et kui ettevõttel olid üksused mitmes asukohas, siis paluti märkida need kõik.



Joonis 52. Küsitlusele vastanute profiil: ametikoht, ettevõtte valdkond, töötajate arv ja tegutsemise asukoht

## Kasutatud kirjandus

- Anser., M. K., Zahid, Y., Yasir, M., et al. (2020). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Accessing functional flexibility as a mediator. *European Journal of Innovation Management*.
- Arenguseire Keskus, Tööturg, 2035: Tööturu tulevikusuunad- ja stsenaariumid. [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/tooturg\\_2035\\_tooturu\\_tulevikusuunad\\_ja\\_stsenaariumid\\_A4\\_veeb.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/tooturg_2035_tooturu_tulevikusuunad_ja_stsenaariumid_A4_veeb.pdf). Vaadatud 11.06.2021.
- Bishop, K. (24. 06 2020. a.). What the Dutch can teach the world about remote work. Allikas: BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200623-what-the-dutch-can-teach-the-world-about-remote-work>. Vaadatud 12.06.2021
- Conde, M., A., ja Vasiq, S. (2021). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS CHALLENGES AND ISSUES IN DEVELOPING COUNTRIES. *Journal of Information Systems and Digital Technologies*, Vol.3, No. 1. <https://journals.iium.edu.my/kict/index.php/jisdt/article/view/149/131>. Vaadatud 11.06.2021.
- CVKeskus.ee, (2021). *Kaugtöö praktikad*.
- Doke, D. (2021). New ruling guarantees Uber drivers NLW, holiday pay and benefits. Recruiter. <https://www.recruiter.co.uk/news/2021/03/new-ruling-guarantees-uber-drivers-nlw-holiday-pay-and-benefits>. Vaadatud 11.06.2021.
- Eurobarometer. (2018). Finland ranks number one in citizen trust. *Eurobarometer*.
- European Social Partners. (2020). Agreement on Digitalization. [https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020\\_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf](https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf). Vaadatud 11.06.2021.
- Global Workplace Analytics. (2020). Work-at-Home After Covid-19—Our Forecast - Global Workplace Analytics.
- Helmold, M. (2021). Virtual and Global Networks. In *New Work, Transformational and Virtual Leadership, Management for Professionals* (pp. 55–66). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_5). Vaadatud 11.06.2021.
- International Journal of Manpower. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*.

Jose Mari, B., Nicholas, B., & Steven, J. D. (2020). COVID-19 Is Also a Reallocation Shock. *Cambridge: National Bureau of Economic Research*.

Kultuuriministeerium. Sotsiaalkindlustus ja vabakutselised. <https://www.kul.ee/sotsiaalkindlustus-ja-vabakutselised>. Vaadatud 11.06.2021

Kuusisto, M. (2017). ORGANIZATIONAL EFFECTS OF DIGITALIZATION: A LITERATURE REVIEW. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*. 20 (3), 341-362. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003/full/pdf?casa\\_token=ZrYy6wscuyMAAAAA:7tH5cP6LZK9zx4C4d5VOFxCPZruEy6n\\_tRor54UIGnQJWCCT59NbkTgFC3R0typXPBcbsvVknZWTx\\_OjOt7sm0ZYqsDvsolSQgzv3HX1vJqvkrHYWLa](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003/full/pdf?casa_token=ZrYy6wscuyMAAAAA:7tH5cP6LZK9zx4C4d5VOFxCPZruEy6n_tRor54UIGnQJWCCT59NbkTgFC3R0typXPBcbsvVknZWTx_OjOt7sm0ZYqsDvsolSQgzv3HX1vJqvkrHYWLa). Vaadatud 11.06.2021.

Lepik, Annikky. (2016). TÖÖLEPINGU SÕLMIMISEL TEKKIVAD PROBLEEMID TÖÖANDJA SEISUKOHALT. TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ. <file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/d2c0bd63d9794407a47f3542a150ad32.pdf>. Vaadatud 03.07.2021.

Linde, V. (2018). Paindlikud töösuhted loovad tööandja maine. *Pärnu Postimees*. <https://parnu.postimees.ee/6014031/vaino-linde-paindlikud-toosuhted-loovad-tooandja-maine>. Vaadatud 11.06.2021

Martín-Peña, M., L., Díaz-Garrido, E., Sánchez-López, J., M., (2018). The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Wiley*. 27(2):91–99. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/jsc.2184?casa\\_token=0ldRy\\_TZfLgAAAAA:poczHDI-3rawYznxAbR-3HVKF0Wn6bpzzHWawzDrkMcsS6QP\\_i0CjTY8A-vqemLZr0xK4qNVVHIRE9r3](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/jsc.2184?casa_token=0ldRy_TZfLgAAAAA:poczHDI-3rawYznxAbR-3HVKF0Wn6bpzzHWawzDrkMcsS6QP_i0CjTY8A-vqemLZr0xK4qNVVHIRE9r3). Vaadatud 11.06.2021.

McKinsey ja Company. (2017). Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners.

Ministry of Employment and the Economy, Finland. (2011). Working Hours Act (605/1996). Helsinki.

Netherlands Enterprise Agency, RVO. (11. 12 2020. a.). Working conditions for employees. <https://business.gov.nl/regulation/working-conditions-employees/>. Vaadatud 12.06.2021

OECD. (2020). Work In The Digital Era. *OECD Digital Economy Outlook 2020*. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2020\\_bb167041-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2020_bb167041-en). Vaadatud 11.06.2021.

Oscar Vargas-Llave, I. M. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Eurofond. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Parida, V., Sjödin., D., Reim., Wiebke. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*. 11, 1-18.



Peril, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=7cfdd37d2f2c>. Vaadatud 11.06.2021.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. *Springer*. p. 443–456. [https://www.researchgate.net/profile/Yuval-Cohen-5/publication/340067801\\_Digitalization\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda/links/5e767c604585157b9a512ee2/Digitalization-A-Literature-Review-and-Research-Agenda.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yuval-Cohen-5/publication/340067801_Digitalization_A_Literature_Review_and_Research_Agenda/links/5e767c604585157b9a512ee2/Digitalization-A-Literature-Review-and-Research-Agenda.pdf). Vaadatud 11.06.2021.

Remmelg, K. (2021). Miks on oluline töötajate digipädevuse arendamine? Töötukassa uus toetusmeede tööandjatele. <https://koolitus.ee/uudised/2021/02/03/miks-on-oluline-tootajate-digipadevuse-arendamine-tootukassa-uus-toetusmeede-toandjatele>. Vaadatud 12.06.2021

Schneider, P. (2018). Managerial challenges of Industry 4.0: an empirically backed research agenda for a nascent field. *Review of Managerial Science*. 12, lk 803–848. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0283-2>. Vaadatud 11.06.2021.

Seier, M. (2018). Osa 1: Neli peamist põhjust, miks digitaliseerimine ebaõnnestub. *Tööstusuudised.ee*. <https://www.toostusuudised.ee/uudised/2018/10/18/osa-1-neli-peamist-pohjust-miks-digitaliseerimine-ebaonnestub>. Vaadatud 12.06.2021

SMART. (2018). Study on Monitoring Progress in National Initiatives on Digitising Industry.

Smith, D. (2019). Become More Agile By Embracing Remote And Project-Based Workers. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/10/16/become-more-agile-by-embracing-remote-and-project-based-workers/?sh=695616ba7229>. Vaadatud 11.06.2021.

Sotsiaalministeerium. 2021. Hea tahte kokkuleppega tehakse ettepanek piloteerida jaekaubandussektoris paindlikumaid töölepinguid. <https://www.sm.ee/et/uudised/hea-tahte-kokkuleppega-tehakse-ettepanek-piloteerida-jaekaubandussektoris-paindlikumaid>. Vaadatud 11.06.2021

Swacha-Lech, M. (2017). The main challenges facing the retail banking industry in the era of digitalisation. *Journal of Insurance, Financial Markets and Consumer Protection* No. 26 (4). 94-116.

Targa Töö Ühing, M. (2020). Ülevaade Kaugtöö Tegija märgise saajatest ning Kaugtöö Tegija märgise pikendajatest aastal 2020. <https://drive.google.com/file/d/1bixr8neQjzy3CmzUm8qHCAuG3hJx8lke/view>. Vaadatud 11.06.2021.

Tosvel, K. (2020). Kaugtöö korraldamine ja toetamine eesti ettevõtetes. *Estonian Business School*, 1–79. [https://ebs.instructure.com/files/140836/download?download\\_frd=1](https://ebs.instructure.com/files/140836/download?download_frd=1). Vaadatud 11.06.2021.

Trindade, C. M. (2021). „*Kaugtööga seotud probleemid: tööaja korraldus, töö- ja eraelu tasakaal ja õigus olla mittekättesaadav*“. Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee.

Vallistu, J. Piirits, M. (2021). Platvormitöö Eestis 2021. Arenguseire Keksus. [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/06/2021\\_platvormitoo\\_uuring.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/06/2021_platvormitoo_uuring.pdf).

Vaadatud 11.06.2021.

Viilup, 2021, Kaugtööga seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates. Sekundaarallikate analüüs.