

arhipelaag

K A U G T Ö Ö

kojutulek



K a u g t ö ö k o j u t u l e k

Koostaja: **Ere Naat**
Kujundaja: **Mae Kivilo**
Keeletoimetaja: **Tiiu Heldema**
Pildiallkirjad: **Helgi Põllo**

Fotod: **Gunnar Mjaugedal** (esikaas), Hiiumaa muuseumi kogu

Donnie Morrisoni artikli tõlge inglise keelest: **Riina Jesmin**

K A U G T Ö Ö
kojutulek

Väljaandja: Arhipelaag, Kärdla, 2008
Raamat on valminud Euroopa Liidu programmi EQUAL toetusel.

© Arhipelaag 2008

Trükkinud Folger Art AS

Arhipelaag

- 8 Saateks**
Katrín Saks
- 12 Kaugtöö kojutulek**
Erkki Sivonen
- 20 Kaugtöö roll kaasaegses majanduses**
Andres Arrak
- 28 Kaugtöö ja paindlik töökorraldus**
Kadri Seeder
- 31 Ühe juhi lugu**
Klaas-Jan Reincke
- 42 Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele**
Sander Põllumäe
- 45 Kes on valmis kaugtööks?**
Tiit Laja
- 53 Kaugtöö – võimalik ja vältimatu**
Hannes Astok
- 64 Kui kaugelt algab kaugtöö?**
Aavo Kokk
- 72 Kaugtöö kui lahendus vanemale tööjõule**
René Arvola
- 75 Kaugel on lähemal**
Urve Kivilo
- 86 Kaugtöö ja regionaalpoliitika**
Toomas Kokovkin
- 94 Globaalne töö Euroopa serval**
Donnie Morrison
- 97 Kaugtöö praktika Emmaste vallas**
Tiit Veersalu
- 101 Kaugtöö potentsiaalid Muhus**
Aado Keskspaik
- 104 Üksinda metsas. Vestlus helilooja Erkki-Sven Tüüriga**
- 108 Kaugtöö, mu kaaslane**
Kati Kukk
- 115 Kasutatud kirjandus**



Kaugtöö on töö, mida tehakse väljaspool tavapäraseid tööandja ruume info- ja kommunikatsioonivahendite abil.

Saateks

Katrin Saks
Euroopa Parlamendi liige

Väljendil "lähem tööle" võib tänapäeval olla väga erinev tähendus. Mina ütlen nii, kui kiirustan esmaspäeva hommikul lennukile – käin tööl Brüsselis. Aga keegi teine võib sama lausuda ka kodus, avades oma arvuti ja sisenedes virtuaalsesse töökeskkonda.

Töö kui selline on palju muutunud. Enam ei pea kõik inimesed "töö juurde" minema, töö on jõudnud koju tagasi ning see loob uutmoodi elamisviise ja ka teistsuguseid piire eraeluga. Millegipärast on sellist töötamise vormi hakatud nimetama "kaugtööks", kuigi tegelikult on ju töö tulnud inimesele hoopistükkis lähemale.

Tööd saab "viia inimeste juurde" mitmel viisil ning erinevates kohtades (nt kaugtöökeskus, mobiilne kaugtöö, virtuaalne meeskond). Kaugtööga seondub

organisatsioonivorm, mis on nii ajaliselt kui ruumiliselt hajutatud. Kaugtöö ei tähenda pelgalt infotehnoloogia kasutamist. Palju olulisemaks tuleb pidada vastavat töökorraldust, inimese suuremat vastutust, ülemuse paindlikkust ja usaldust, häälestumist tulemusjuhtimisele.

Mugavuse kõrval pakub kaugtöö lahendusi ka nendele, keda seni on piiranud kas seotus kodu ja lastega või vähene liikumisvõimalus, elukoht ääremaal või mere taga.

Euroopa Ühenduse algatuse EQUAL (tõlkes "võrdsus") eesmärgiks on toetada rahvusvahelise koostöö kaudu uute meetmete väljatöötamist ja katsetamist kõikvõimaliku tööturuga seotud diskrimineerimise ja ebavõrdsuse vastu võitlemiseks. Programmi kaugem siht on, et saavutatu ei jääks ajutiseks nähtuseks, vaid et saadud teadmisi ja kogemusi kasutataks praktikas ja tööturupoliitika kujundamisel. Eestis viidi aastatel 2005-2007 ellu kolmteist EQUALi projekti.

Üks neist on "Kaugtöö ja paindliku töövormi mudelite rakendamine Eesti saartel ja äärelistel rannikualadel". Projekti algatajate seisukoht on, et geograafiline eripära (saarelisus) avaldub tööturu ebavõrdsusena. Niisuguse negatiivse ilmingu vähendamise üheks vahendiks on kaugtöö kasutuselevõtt, selle juurutamine avalikus ja erasektoris, vajadusel seadusandluse kohandamine kaugtöö soodustamiseks äärealadel, kus asupaiga tõttu on vähem võimalusi leida püsivat tööd kohapeal või naabermaakondades ja -valdades.

Kaugtöö edendamine on otseselt seotud Euroopa Liidu infoühiskonna arengu ja strateegilise raamistikuga i2010. Meie inimestele tähendavad need algatused tööd ja leiba, mida väärikaks elamiseks vajame, Eesti riigile aga võimalust paremini ära kasutada oma niigi nappivat tööjõuressurssi.

vanad tegijad

Esimeste lennukite maandumine Hiiumaale jääb Esimese maailmasõja aastatesse. Kohalikele inimestele tõid need sündmused kaasa pigem **uudishimu ja hirmu** kui reaalselt kasu tehnika arengust. Ka 1920.-1930. aastatel saabusid aegajalt saarele postilennukid. Muutus toimus siis, kui **1945.** aastast alates läks käima enam-vähem regulaarne lennuliiklus mandri ja Hiiumaa vahel. Esiolgne lennuväli rajati avaratele põldudele Käina lähistel, alles 1960ndatel kohandati radadeks Hiiessaare mereäärne tasandik. Lennukeid on liinil olnud mitmesuguseid, alates nn **moosiriulitest** ehk 4-tiivalistest lennumasinatest 40-kohaliste Vene JAKideni ning sealt väikeste mugavate reisilennukiteni tänapäeval.



„Siin Kärkla, siin Kärkla, kas te kuulete mind?“

Veel 20 aastat tagasi jõudsid kirjad, arved ja saladokumendidki saarele lennukiga. Andrei Jassinski tööpostil Kärkla lennujaamas (1979).

Kaugtöö kojutulek

Erkki Sivonen
Eesti Ekspress

Aastal 40 eKr mõtles roomlane **Gaius Maecenas** (kelle nimest on hiljem tuletatud sõna „metseen“) välja kiirkirja. Kiirkirja oli vaja selleks, et panna diplomaatilistel missioonidel kogutud teave pärgamendile ja saata siis **kulleriga** riigi pealinna.

18 sajandit hiljem alustas – ja ka lõpetas – geniaalne helilooja Wolfgang Amadeus Mozart oma karjääri tänapäeva mõistes kaugtöötajana. Esimesed silmapaistvad sümfoniad, missad ja kontserdid lõi ta Itaaliast saadud tellimuste põhjal Salzburgis; viimaseks jäänud helitöö, „Reekviemi“ kirjutas Viinis krahv von Walsegg-Stuppachi ülesandel, kellega ta näost näkku teadaolevalt kunagi ei kohtunud. Esimesed 17. sajandil trükitud Euroopa ajalehed pandi tervenisti kokku kirjasaatjate, tänapäeva mõistes kaugtöötajate varutud materjalist, mis käsitles huviväärseid juhtumeid kaugetes riikides – trükkali kodulinna toimuvad sündmused levisid ju niigi suust suhu ja jõudsid igauheni.

Niisiis poleks kaugtööst rää-

kimine ei antiikajal ega ka 300 aasta eest kellelegi olulist üllatust valmistanud – kui ainult oleks olemas olnud vastav mõiste. Et aga „kaugtöö“ oks „töö“ mõistetüvest üldse haruneda sai, selleks oli tsivilisatsioonil vaja läbi käia tööstusrevolutsioon ning massiliselt tööjõudu rakendavate suurte vabrikute tekkimine linnades. Järk-järgult muutus valdavaks tööga seostuvaks pildiks suur hulk ühise katuse all askeldavaid inimesi, kes teenisid kapitalistlikus ettevõttes (kehva) elatist kindlaks määratud kellaegadel ja kelle panus lisaväärtuse tootmisse lõppes vabrikuvärvast väljumise hetkel. Taolise töömudeli äärmuseni arendatud ja palju korratud näide on Fordi autotehased 20. sajandi alguse USAs, aga sama hästi sobib näiteks Ungern-Sternbergi Kärddla kalevivabrik. Vabrikust, teadagi, keegi tööd koju kaasa ei võtnud – pigem, kui kord lubas või valve lonkas, võeti kaasa töö saadusi.

20. sajandil, kui masinastuva masstootmise kõrval, ja üha enam selle asemel, hakkasid kasvama teabemahukas tootmine ja börs, samuti mõlema sektori arenguga kaasnev vajadus infotööluse järele, hõivas vabriku koha kombinat-kontor, kus uus masstööline vahetas konveieri arvelaua, kirjutusmasina, telefoni ja teletaibi vastu. Ka seal „käidi“ tööl, kuigi piir töökoha ja

kodu vahel hakkas tasapisi paindlikumaks muutuma: polnud harvad juhused, kui kontoriinimest nähti õhtul kaustadega töökohalt lahkumas – mitte üksnes kommunistlikus süsteemis kuu- ja kvartalilõpu aruanete aegu, vaid ka turumajanduses, kus öötundidel valminud äripakkumine või insenerarvutus võis anda olulise konkurentsieelise. Palgatöö oli paotanud kodu ukse. Siit jäi veel vaid sammuke Daniel Belli ja Alvin Toffleri visandatud postindustriaalse ühiskonnani, kus lisaväärtuse loomise raskuskese nihkub võrgustikesse ja virtuaalruumi. Tööline, kelle vahend on infotöölusterminaal, vajab oma töölepingu täitmiseks õigupoolest vaid toimivat sidekanalit. Belli ja Toffleri esimeste visioonide aega jääb ka mõiste *telework* kasutuselevõtt (Jack M. Nilles, „The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for

Suurt vasturevolutsiooni, mis viiks infoühiskonna töötajate hulga tagasi hiigelbüroode katuse alla **kaheksast viieni**, pole ette näha.

Tomorrow“, 1976), millest on otsene tõlge eesti keeles levinud „kaugtöö“. Niisiis oli kaugtööle – täielikule või osalisele töötamisele väljaspool ettevõtte ruume, kasutades kommunikatsioonivahendeid – ja eelnevatel sajanditel massiliseks muutunud „tööl käimisele“ ka mõisteline vahe sisse tehtud.

Suurt vasturevolutsiooni, mis viiks infoühiskonna töötajate

hulgas tagasi hiigelbüroode katuse alla kaheksast viieni, pole ette näha. Kahtlemata leidub nii tööandjaid kui -võtjaid, kes kaugtöö eksperimentis petuvad ja otsustavad ajutiselt või püsivalt muude lahenduste kasuks. Nii või teisiti on sellest saanud nüüdisaegse majanduse lahutamatu osa. Töösuhetes – vastupidi sotsiaalsetele suhetele, isikliku elujõu taastootmisele – hakkab füüsiline vahemaa 21. sajandil taanduma ebaoluliseks. Seoses töö vormide ja koha paindlikumaks muutumisega võib liide „kaug-“ peatses tulevikus ülearuseks muutuda, nagu on ennustatud. Oksaharu kasvaks uuesti kokku tüvega, töö oleks töö, ükskõik, kus seda parajasti tehakse, ühe mõiste eluring oleks täis saanud.

Niipalju kaugtöö mõiste ajaloolisest taustast. Samas jääb igasugune mõisteajalooline selgitus ühekülgeks ja puhtdenotatiivseks, kui me tähistatavat ei käsitleks sotsiaalsete tagajärgede, inimlike probleemide ja tuleviku väljavaadete seisukohast.

Nüüdisaegne töötaja, info-tööline, hakkab oma vahekorras tööandjatega muutuma üha enam iseseisvaks operaatoriks, pealtnäha eelindustriaalse ajastu kunstniku, helilooja, vabakutselise sarnaseks, kes valis töö- ja puhkeaega ning keskkonda ja ülikonda vastavalt meeleolule ega pidanud alluma selles osas

muudele kindlatele normidele kui ainult need, mis dikteerisid „toote“ kvaliteeti (mis muu oli Maecenase

Veelgi hõlpsamini tööandja poolt **asendatav**, kui oli tööstusajastu vabrikus konveieri ääres mehaanilisi liigutusi kordav **proletaarlane**, on **nägupidi tundmatu** „virtuaalne“ personal, kellega töösuhete katkestamiseks piisab elektroonsesst märguandest.

või Mozarti töö saadus, kui mitte info kilobaidid). Juba möödunud sajandi 90. aastatel kuulutasid mitmed autorid, nagu USA tuntud küberkultuuriajakirja Wired peatoimetaja Kevin Kelly, peatset piiri kadumist palgatöö ja ettevõtluse vahel. Vaba digitaalne turg, kus kohtuvad kapital, oskusteave ja loovus, pidi avama edukale infoajastu tööliste uued paindlikud investeerimisvõimalused börsidel ja andma talle seeläbi enneolematu majandusliku sõltumatus ja vaba aja.

Samas on märgatav osa nn uue majanduse tööjõust või „kognitariaadist“, nagu infotöölise kategooriat tavatsevad nimetada mõned Lääne-Euroopa uusvasakpoolsed mõttesuunad (Franco Berardi, „La fabbrica dell'infelicità“, 2001), kaasaajal olukorras, kus pidev töökoormuse kasv jätab küberruumi ühendatud inimesele sageli aina vähem aega taastumiseks, suhtlemiseks oma lähedaste ja sõpradega ning töövälises võrgustikes osalemiseks. Veelgi hõlpsamini tööandja poolt asenda-

tav, kui oli tööstusajastu vabrikus konveieri ääres mehaanilisi liigutusi kordav proletaarlane, on nägupidi tundmatu „virtuaalne“ personal, kellega töösuhete katkestamiseks piisab elektroonsesst märguandest. Selle asemel, et lasta särada indiviidi kordumatusel, võib infoajastu töömudel pessimistlikust vaatenurgast vaadatuna kätkeada endas inimese lõpliku enesekaotuse ohtu, neelates infotöölise emotsionaalse energia ja hävitades kogu sotsiaalse ühtekuuluvuse.

Tõenäoliselt jääb homse päeva tegelikkus, nagu ikka, kusagile valge ja musta stsenaariumi vahepeale. Kuid nii või teisiti muutub põhiteguriks aeg. Lihtsalt võiks käsil olevat muutust sõnastada nii: piiri kadumine töökoha ja kodu vahel nõuab infoajastul töötajalt tõhusamat kontrolli aja üle kui ükski varasem periood. Sümptomaatiline on tuhandepealist kaugtöötajate armeed käsutava USA tarkvara-

hiiglase Verifone Inc. tegevjuhi Hatim Tyabji vastus ühes intervjuus: „Iga inimene peab selles uutmoodi keskkonnas suutma ise endaga toime tulla. Oletame, et on pühapäev ja te olete kodus. Juhtumisi põikate töötuppa või magamistuppa – ühesõnaga sinna, kus asub teie tööarvuti. Kas Verifone'i töötajad teevad arvuti lahti tõenäolisemalt kui teised? Kindlasti. Kas ma eeldan neilt seda? Mingil määral küll. Aga ma ei nõua midagi.

Otsustagu ise.“ (Fast Company, 1995, 01, lk 115).

Pühapäev, magamistuba, tööarvuti – need kolm märksõna ühes on iseloomulik kooslus. Kui lähedastega veedetud intiimhetkede, nurgapeelses kohvikus sõprade seltsis või vabas õhus kulutatud aja asendab „juhtumisi“ sissepõige töökeskkonda, siis on psüühilise läbipõlemise oht reaalne. Tähelepanuväärne on, et „mingil määral“ organisatsioon koguni eeldab sellist asendust – kui üleilmastuv ettevõtte on turukonkurentsis püsimiseks valvel ja tegus 24 tundi ööpäevas, siis kandub see paradigma vaikimisi üle ka kaugtöötajatest personalile.

Nagu eelpool osutatud, hakkab füüsiline vahemaa infoajastul muutuma ebaoluliseks töösuhetes, mitte aga tööjõu taastamisel. Kaugtööriistvaraline võimalikkus ei ole auto-

Pühapäev, **magamistuba**, tööarvuti – need kolm märksõna ühes on iseloomulik kooslus.

maatselt kaasa toonud kaugpuhkuse võimalikkust – virtuaalsuhtluse ja ekraanilt lähtuvate muljete kõrval vajatakse vaimse tervise säilitamiseks elamusi, mida ei asenda ükski terminal. Second Life'i sarnaste mulaažkeskkondade ajalugu on veel mikroskoopiliselt lühike, et sekkuda inimese kui liigi sadu tuhandeid aastaid jätkunud neurofüsioloogilisse evolutsiooni. Teaduslik-fantastilised nägemused küll kirjeldavad kauge

tuleviku inimolendit, kellel on välja arenenud üliterav haistmine, kuulmine ja nägemine (sest vastavad impulsid on edastatavad küberruumis), kuid atrofeerunud jäsemed ja kompimismeel. Esialgu aga vajame siiski taastumiseks ka füüsilisi kontakte, liikumist ja kohavaheldust, milleks on omakorda vaja töövälisest aega.

Kahtlemata on ideaalis kaugtöö kättesaadav kõikidele, kes seda tahavad ja oma isikuomadustelt sobivad. Kas lähemas tulevikus võib tööturul kätte jõuda olukord, mille puhul paljud töövõtjad on sunnitud valima kodus töötamise

vastu tahtmist? Kui äriettevõtte on juba investeerinud toimivasse infrastruktuuri, mis toetab kaugtööd, siis majanduslanguse ajajärgul võib tekkida kapitali surve ka nn kaugtöökeskuste, "tööhotellide" ja muude puhvertsoonide sulgemiseks kulude kokkuhoiu eesmärgil. Tänapäev ei ole massilise pealesurutud kaugtöö fakte esinenud, välja arvatud suuri asustuskeskusi purustanud looduskatastroofide puhul nagu Jaapani ja California maavärinad, kus oli tegu ajutiste lahendustega. Niisiis jääb see küsimus siinkohal õhku. Küll aga võib kindlalt öelda, et lähemad aastad toovad selle mudeli (või eri mudelid) teooria horisondilt alla maa peale, et seda kriitilise mõistuse vahenditega igati analüüsida, demüstitseerida ja kogemustest õppida.

Esialgu aga vajame siiski taastumiseks ka **füüsilisi kontakte**, liikumist ja kohavaheldust, milleks on omakorda vaja **töövälisest aega**.

Tehtud töö ei taha enam tegemist.

Eesti vanasõna

vanad tegijad

Kärdla telegraafijaam alustas tööd juba 1878. aastal, **100 aastat** hiljem istusid naised-noorikud **24 tundi valves**, et kaugekõnesid suunata ja korraldada. Inimesed, kes rääkida soovisid, ootasid tunde oma tellitud kõnesid.

Foto: Endel Saar



Iga kõne mandrile tähendas pikka ootamist ja suhtlemist kaugejaamaga.

Sidesõlme kaugejaama kauaaegsed tublid telefonistid Luule Voolaid ja Astrid Tursk tööpostil (1981).

Kaugtöö roll kaasaegses majanduses

Andres Arrak
Mainori Kõrgkool

Kiiresti **muutuv** maailm mitte ainult ei rikasta meie elukeskkonda üha uute tahkudega, vaid teisendab ka traditsiooniliste mõistete **sisu**. Näiteks väljend „tööl käimine“ ei tarvitse tänapäeval enam tähendada ühistranspordis **loksumist** ja hiljem büroos kolleegidega **rassimist**.

Tänapäevane tehnoloogia, muutused juhtimisteoorias ja töökorralduse paindlikkus võimaldavad tööd teha endale meelepärasel ajal ja kohas. See aitab tõsta hõivatud inimeste osakaalu tööealises elanikkonnas, mis negatiivsete demograafiliste trendide valguses on eriti oluline.

Uus aeg nõuab uut suhtumist Teadmispõhisele majandusele üleminek kujundab oluliselt ümber meie eeldusi ja sealhulgas arusaamist tööst. Iga tootmisrevolutsioon kehtestab uue töövormi ja reegli, uued võitjad ja kaotajad. Industriaalne murrang lõi urbaniseerunud palgatöölise generatsiooni. Massitöö Henry Fordi autotehastes pani aluse stabiilsele, reguleeritud ja kaitstud tööhõivetüübile. Võrgustumine ja teadmistemajandus kutsuvad ellu uue majandusliku ja sot-

siaalse fenomeni – teadmisekesksed ettevõtted –, millega kaasnevad ka teistmoodi töösuhted. Mõnedel erialadel muutub häguseks piir tööliste ja FIEde vahel. Mitte ainult ettevõtted, vaid ka töötajad on võimelised oma tegevust ümber korraldama.

Kaasaegsed telekommunikatsiooni tehnilised lahendused on muutnud mitut liiki töö asukohavabaks, võimaldades nihkuda sinna, kus on olemas oskused ja võimekus. Viimast nähtust ongi hakatud nimetama kaugtööks ehk tööks telekommunikatsiooni vahendusel.

Kaugtöö kontseptsioon pärineb 1990. aastate algusest. Rahvusvaheline Tööorganisatsioon ehk ILO (International Labour Organization) pakkus 1990. aastal välja järgmise definitsiooni: „Töö toimub väljaspool peakontorit või tootmiskorpust, eraldades seega töötaja personaalsest kontaktist teiste töötajatega. Uus tehnoloogia võimaldab seda läbi uute sidekanalite“ (ILO 1990). Britid nimetasid 2005. aastal kaugtööks „kodus baseeruvat töötamist telekommunikatsiooni vahendusel“ (Office for National Statistics 2005). Ameeriklased laiendavad oma 2007. aasta valitsusaruan- des mõistet veelgi: „Kaugtöö on selline töökorraldus, milles töötaja sooritab regulaarselt ametlikult määratletud toiminguid kas kodus või muus talle geograafiliselt sobivas

asukohas“. Töötamise intensiivsuses eristatakse kolme tasandit: vähemalt kolm päeva nädalas, üks kuni kaks päeva nädalas ja vähemalt kord kuus (US Office of Personnel Management 2007).

Kaugtöö formaalse tunnustamise seisukohalt on oluliseks aastaks 1999, mil Euroopa Komisjon avaldas Euroopa kaugtöö kava (European Telework Agenda) (European Commission 1999). Sellega päädis Euroopa infoühiskonna ülesehitamise viieaastane töö. Kaugtöös nähakse üht olulist abinõu Euroopale esitatavatele väljakutsetele vastamisel globaalses konkurentsivõimelises. Tööjõu mobiilsuse tõstmine ning kontori ja tootmispindade efektiivsem kasutamine peab aitama kindlustada jätkusuutlikku arengut. Euroopa kaugtöö kava raames toimus kõikjal maailmas rida üritusi, kus arutati kaugtöö sotsiaalseid, tehnoloogilisi ja majanduspoliitilisi aspekte.

Töö toimub **väljaspool peakontorit** või tootmiskorpust, eraldades seega töötaja personaalsest **kontaktist** teiste töötajatega. Uus tehnoloogia võimaldab seda läbi **uute sidekanalite**.

Kaugtöötajate osakaalu kasv Traditsiooniliselt peeti potentsiaalseteks kaugtöötajateks eelkõige kunsti-, kirjandus- ja teadusinimesi, lisaks projekteerijaid, disainereid ja infotehnoloogiaspetsialiste. Tänapäeval on arusaamine võimalustest

avardunud. Lisandunud on sellised tegevusalad nagu turundus, raamatu- pidamine, andmekogumine ja -töötlus, klienditeenindus, konsul- tandi- ja nõunikutöö.

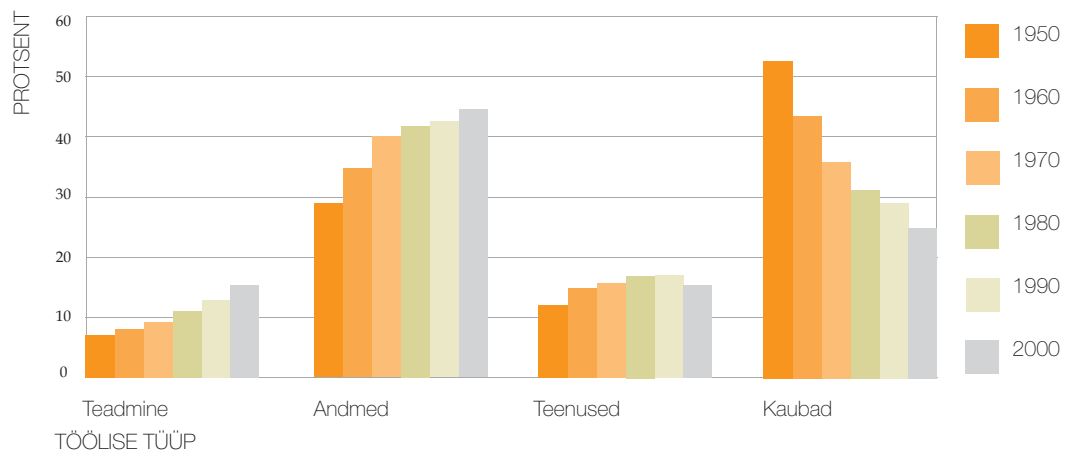
Toodud jooniselt nähtub, et viimase 50 aasta jooksul on USAs hõive stabiilselt nihkunud tootmiselt uue teadmise loomise ja andmetööt- luse poole (Wolff 2005). Piiratud ruu- mis üheskoos käegakatsutava kauba tootmist kohtab üha harvemini, suurem osa inimesi tegeleb arenenud riikides info töötlemisega. Näiteks on tänapäevane tüüpiline kinnisvara- või ka ehitusfirma eelkõige andmetööt- lusettevõtte. Eelkõige teabetöötlus ja uue teadmise loomine ongi tööd, mida üha enam saab teostada võrgus. Interneti püsühenduste laialdane levik soodustab seda igati.

2007. aasta alguses oli lairiba internetiühendusega kaetud 42% ELi 27 riigist. Vastav näitaja oli Hollandis

74%, Taanis 70% ja Rootsis 67% (Eurostat 2007). 2007. aasta novembris avaldatud Taani välisministeeriumi raportis väideti, et hetkel on juba 98% taanlastest juurdepääs lairiba inter- netiühendusele ning neist saab peagi esimene riik maailmas, kus jõutakse 100%-ni.

Samal ajal on kaugtöö pii- ritlemine ametliku statistika jaoks muutunud üha keerukamaks. Ameeriklaste 2005. aasta Gartneri aruandes „Kaugtöö: vaikne revo- lutsioon“ jäetakse kaugtöötajate hul- gast välja mobiilsed töötajad, lisaks need, kes tegutsevad kliendi juures, samuti FIED ning keskendutakse nn „korporatiivsetele kaugtöötajatele“, kel on ametlik suhe mõne ettevõt- tega. Peapõhjuseks asjaolu, et riikide seadused sätestavad ettevõtte regist- reerimise väga erinevalt (Gartner 2005).

Gartneri aruandes väide-



Joonis 1
Hõive dünaamika USAs töötajate gruppide kaupa (Wolff 2005)

Kaugtöötajaid	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
USA (mln)	4,65	5,15	5,71	6,7	7,89	9,97	11,16	12,09	12,64	12,97	13,25
USA (%)	3,8	4,1	4,5	5,3	6,2	7,6	8,6	9,2	9,6	9,7	9,9
Lääne-Euroopa (mln)	1,63	2,4	3,25	4,07	5,14	6,1	7,17	8,08	8,9	9,6	10,17
Lääne-Euroopa (%)	1,1	1,7	2,2	2,8	3,5	4,2	4,9	5,6	6,1	6,6	7,0
Jaapan (mln)	1,11	1,46	1,88	2,48	3,11	3,8	4,48	5,03	5,52	5,94	6,41
Jaapan (%)	2,0	2,6	3,3	4,3	5,4	6,6	7,8	8,8	9,6	10,3	11,1
Aasia/Vaikne ookean (mln)	1,26	1,58	1,94	2,42	3,0	3,77	4,45	5,05	5,65	6,19	6,73
Aasia/Vaikne ookean (%)	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4

Tabel 1
Hõivatud kaugtöötajad (vähemalt 8 tundi nädalas) maailma eri piirkondades ja riikides 1998-2008 (Gartner 2005)

takse, et 1998. aastal oli maailmas 9,8 miljonit kaugtöötajat (siin ja edaspidi: vähemalt 8 tundi nädalas) ehk 0,4% töötajatest. Aastaks 2008 prognoositakse vastava arvu kasvu 41,4 miljonini – 1,4% töötajatest. Kaugtöö levikut on soodustatud ka seadusandlikult. Näiteks 2004. aastal võeti USAs vastu seadus, mille kohaselt saab karistada riigiasutust, mis ei soosi kaugtööd. Siiski prognoositakse USA domineerimise kahanemist, kuna selline tegevusvorm muutub üha populaarsemaks teisteski maailma piirkondades.

Euroopas on kaugtöötajate osakaal suurim Soomes, Rootsis ja Hollandis, kuigi arvuliselt on neid kõige enam Suurbritannias ja Saksamaal. Eurooplasedki on asu- nud ametlikult kaugtöö positsiooni

tugevdama – Euroopa Liit on välja andnud paindlikku töötamist regu- leerivaid seadusi. Jaapanlastel koor- dineerib kaugtööd IT- strateegia komitee, mis töötab e-Jaapani strateegia raames. Aasia ja Vaikse ookeani regiooni kohta toodud andmed on hinnangulised, kuna kahe suurima riigi – India ja Hiina – kohta teave puudub. Viimaste puhul tuleb aga siiski arvestada, et enamik töötajatest on endiselt põllumehed või sinikraed, kelle puhul on kaugtöö välistatud (Gartner 2005).

Kaugtöö kui paindliku majanduse osa

Kaugtööd saab ja tuleb tänapäeval kindlasti vaadelda paindliku ma- janduse osana. Endine Ameerika Föderaalreservi esimees Alan Green-

span väitis oma 2004. aasta jaanuaris peetud kõnes „Majanduslik paindlikkus“, et just viimasest sõltub majanduse kiire ja sujuv väljumine paratamatutest langusperioodidest (Greenspan 2004). Töö- ja kaubaturgude deregulatsioon sai alguse 1970ndatel Suurbritanniast ja USAst. Võtmeteguriks on seejuures tööturgude paindlikkus, mis oli Suure Depressiooni ja sõdadejärgsel perioodil kippunud kaduma.

Briti rahandusministeeriumi poolt 2002. aastal tellitud aruandes „EL ja tööturgude paindlikkus“ jagatakse viimane kolmeks: palga ja aja paindlikkus (sh töö organiseerimise vormid) ning tööjõu mobiilsus (HM Treasury 2003). Seega saab töökorralduse paindlikkust käsitleda tööturu laiema paindlikkuse osana. 1997.

aastal avaldatud Euroopa Komisjoni rohelises raamatus tuuakse välja paindlikud töövormid: aja, lepingute, ülesannete või asukohaga (kaugtöö) seonduvad (European Commission 1997).

Kaugtöö, nagu muudegi paindliku töökorralduse vormide rolli tuleb analüüsida arenenud ning kallilt tootvate riikide negatiivsete demograafiliste trendide kontekstis. Kõigis rikastes riikides (väheste eranditega) on madal sündivus. Naiste tööhõive on kasvanud ja meeste oma samal ajal kahanenud. Poole sajandiga kasvas USAs tööealiste naiste

hõivatuse määr 42%-lt 73%-ni, Itaalias samal ajal 42%-lt 48%-ni. Meeste hõivatatus on samal ajal langenud: USAs vastavalt 93%-lt 86%-ni, aga Prantsusmaal ja Itaalias näiteks 96%-lt 76%-ni (IMF 2004).

Sündivuse oluline kahanemine on muutnud väga halvaks töötava elanikkonna ja pensionäride arvu suhte. 2000. aastal tuli USAs iga pensioniealise kohta 3,3 töötajat, Saksamaal 2 ja Itaalias 1,4. Aastaks 2030 prognoositakse vastavat näitajat USAs 2,1, Saksamaal 1,3 ja Itaalias 1. (IMF 2004). On selge, et sellised demograafilised suundumused panevad tõsise löögi alla nende riikide heaolusüsteemid. Määravaks osutub võimalikult suure osa tööealiste tööturul hoidmine.

Viimastel andmetel on Eestis

Näiteks **2004.** aastal võeti USAs vastu seadus, mille kohaselt saab **karistada riigiasutust**, mis ei soosi kaugtööd.

mitteaktiivseid inimesi 34% tööealisest (15-65 aastat) elanikkonnast. Peamised tööturust kõrvalejäämise põhjused on õppimine (32,6%), pensionile jäämine (35,9%), perekondlikud probleemid (11,4%), haigus (15,2%), muu põhjus ja heitumus (4%) (Eesti Statistikaamet). Seega saame 360 000 inimest, kellest ligi pooli (pensioniealised, lastega emad, kroonilised haiged) õnnestuks paindlike töökorralduse skeemidega hoida tööturul kasulikena.

Mitmetes riikides, eriti Skandinaaviamaades, suudetakse tööhõive määr hoida väga kõrgena. Rekordiomanik on Island 83%-ga, aga ka Šveitsis, Norras, Taanis, Rootsis, Hollandis, Suurbritannias, Kanadas, Uus-Meremaal ja USAs on see näitaja üle 70%. Taani, Soome, Norra ja Rootsi paistavad silma kõrge naiste hõivatusega (20-54-aastaseid üle 80%). Taani naisest on tööturul 87% ja sündivuse määr naise kohta on samal ajal 1,8 (IMF 2004).

Järeldus saab olla väga karm ja ühene – tööhõive tõstmine paindliku töökorralduse (sh emaduse ja töölkäimise ühendamise) kaudu saab olla praeguste arenenud riikide olulisimaks **päästerõngaks**, kui nad ei soovi just massilise migratsiooni hinnaga oma harjumuspäraselt elustandardit ja **heaolusüsteemi** säilitada. Iseasi, milliseks kujuneb sellise poliitika sotsiaalne ja psühholoogiline hind.

Kaugtöö, regionaalpoliitika ja ressursisäästlikkus

Lisaksin lõpetuseks veel ühe olulise kaugtöö aspekti. Eesti on teatavasti hõredama asustusega riike maailmas. See on ühest küljest hea, meie loodus võimaldab vaatamata kuude kaupa kestvale polaarööl olla Maailma

Majandusfoorumi reisi- ja turismi-alase konkurentsivõime 2007. aasta edetabelis 127 riigi seas 28. kohal, eespool Itaaliast (33.) ja Taist (43.) (World Economic Forum 2007).

Samal ajal tähendab see, et tänapäeval ja veelgi enam tulevikus ei pea ameti ja palga otsingutel siirduma suurtesse linnadesse ning vähenevad maalt keskustes töö

Järeldus saab olla väga **karm ja ühene** – tööhõive tõstmine paindliku töökorralduse (sh emaduse ja töölkäimise ühendamise) kaudu saab olla praeguste arenenud riikide olulisimaks **päästerõngaks**, kui nad ei soovi just massilise migratsiooni hinnaga oma harjumuspäraselt elustandardit ja **heaolusüsteemi** säilitada.

käimisega seotud suured transpordikulud. Kaugtöö võimaldab säästa nii loodusressursse kui aega ja säilitada töövõimelist asustust ka maapiirkondades.

vanad tegijad

Ühistegevusest kujunes 1920.-1930. aastate Eesti märksõna. Piimaühistud alustasid küll juba varem (1907. aastal Imaveres), kuid just neil kümnenditel pääses Eesti või eksportkaubana **Euroopa turgudele**. Suurt vaimustust tundsid ka Hiiumaa talumehed, kui ühiste jõududega toimima pandud meiereidel hästi läks. Tõsi, edujoovastus taandus **majanduskriiside pitsitustes** peagi ja mitmed saarel tegutsenud väikeühistud olid sunnitud suurematega liituma või tegevuse lõpetama. 1939. aastal oli Hiiumaal järel vaid kaks piimaühingut: Kõrgessaares ja Emmastes. Ka **Agapäe meiereist** sai Emmaste piimaühingu osakond.



Foto: Peet Post

Kui ikka taluvõid teha oskad, on Euroopa turg lahti.

Agapäe meierei esimesi tööpäevi (u 1930).

Paindlik kaugtöö

Kadri Seeder
Eesti Tööandjate Keskliit

Kaugtööle viidatakse sageli kui paindlikule töövormile ja eesmärgiks on seatud selle laiem levik.

Projekti „**Choices & Balance**“ raames läbiviidud erinevate juhtumite analüüs näitas, et ükski töövorm ei ole iseenesestmõistetavalt paindlik.

Nii võib kaugtöö olla suhteliselt jäik ning paindlikkus **eksisteerida** täiesti traditsiooniliste töövormide sees.

Kaugtöö mõiste osutab töö teostamise kohale – tööandja ruumide või territooriumi asemel tehakse seda mujal, kasutades infotehnoloogilisi vahendeid. Samas ei ütle selline määratlus midagi paindlikkuse kohta. Ka kaugtöö puhul võib koht olla üheselt paika pandud – näiteks kodu või kaugtöökeskus – ja isegi kui inimene saab valida, kus ta tegutseb, võivad tööaeg ja -ülesanded väga rangelt piiritletud olla. Teisisõnu – konkreetselt määratletud koha, aja ja ülesannetega kaugtöö võib olla oluliselt jäigem kui kontoris pealtnäha traditsioonilisel viisil tehtav.

Seepärast ei ole päris õige nimetada kaugtööd automaatselt paindlikuks töövormiks, samuti ei saa olla eesmärgiks pelgalt selle laiem levik. Paindlik kaugtöö on pigem vahend teiste eesmärkide – näiteks töö- ja isikliku elu ühitamise, regionaalne arengu või tööhõive – saavutamiseks.

Paindlikkuse tähendus sõltub kontrollijast

Rääkides paindlikust kaugtööst, tuleb vaadelda seda sõnapaari laiemalt, sest reaalsuses on töökoha, aja ja funktsionaalne paindlikkus omavahel seotud. Töökorralduse paindlikkust (või jäikust) saab käsitada nii tööandja kui töötaja seisukohast ning palju sõltub kontrollijast. Näiteks ülemuse poolt reguleeritud ajapaindlikkus võib alluvale tähendada ületunde ja töötamist vabadel päevadel; samas töötaja poolt kontrollitud ajapaindlikkus võib tööandja jaoks muuta kontori „jalutuskeskuseks“.

Nii on ka töökohaga – sunniviisiline koduvariandi kasutamine ei pruugi spetsialisti jaoks erilist paindlikkust kaasa tuua, samas võib süsteemitu kodus-tööl-võimaluse vahetumine tähendada tööandja jaoks korraldamise ja infoliikumise raskusi. Sama kehtib ka tööülesannete puhul ehk kuivõrd on töötajal võimalik määratleda, millal ta teatud ülesandeid täidab ja kui tihti tuleb „tuld kustutama tõtata“. Viimane ei sõltu väga palju töötamise kohast.

Mõnele inimesle sobib paindlik töökorraldus rohkem

Kindlasti on kaugtöö raken-

damise edukus ka isiksuseomadustest – mõnele meeldib iseseisev töötamine, teised vajavad rohkem juhendamist. Kaugtööd süsteemselts kasutavad organisatsioonid on lasknud oma töötajatel proovida selle töövormi sobivust. Kui inimene leiab, et koduvariant pole siiski tema jaoks, saab ta pöörduda tagasi kontoritööle. Kuid nagu eelpool kirjeldatud, võib ka kaugtööd mitmeti korraldada ja anda töötajale erineval määral kontroll koha, aja, ülesannete ja tempo üle.

Laias laastus võib öelda, et inimesed jagunevad kaheks – ühed suudavad iseseisvalt töötada, teised mitte. Paindlikumad töövormid sobivad kindlasti neile, kes ei vaja pidevat juhendamist ja kontrolli ning kellel on piisavalt enesedistsipliini. Tavaliselt on sellised inimesed orienteeritud pigem tulemusele ja eesmärgi täitmisele kui protsessile. Protsessile suunatuile tuleb anda sammhaaval tegevused ette – soovitud tulemuse kirjeldamisest on vähe kasu. Kui rakendada kaugtöö vormis töötamist välise kontrollikeskmega inimeste puhul, peab rohkem tähelepanu pöörama nende suunamisele ja tagasiside andmisele.

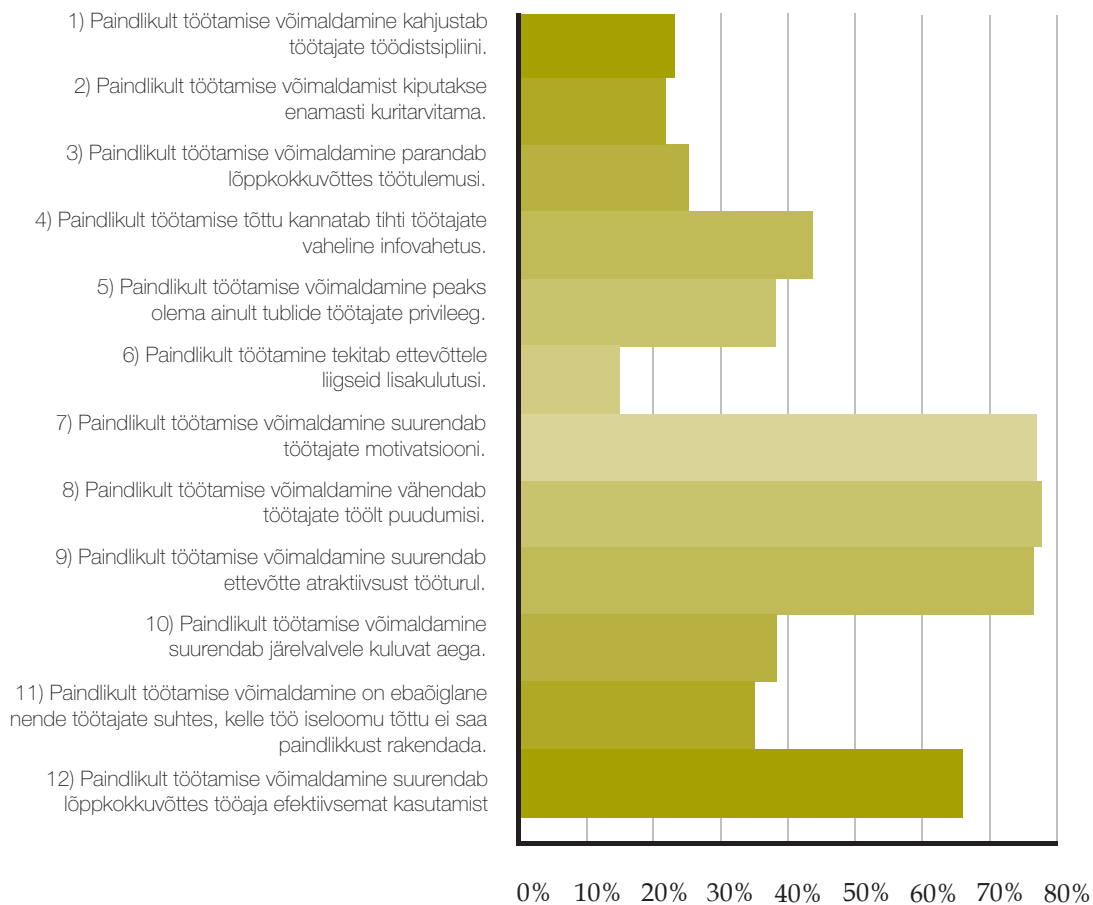
5 paindlikku töötamist soosivat isiksuseomadust: emotsionaalne stabiilsus iseseisvus töös suunatus tulemusele sisemine kontrollikese enesedistsipliin

Enesedistsipliin on tugevalt seotud keskendumisvõimega. Paljud inimesed ütlevad, et ei suuda kodus tähelepanu koondada – neil on vaja selleks töist õhkkonda. Samas väidavad teised, et nende jaoks on kodumiljö mõttetöö jaoks just kõige sobivam. Tööandja seisukohast peaks olema kõige olulisem, et töö on tehtud parimas võimalikus kvaliteedis ja tähtaegselt, millele aitab kaasa inimressursi otstarbekam

kasutamine.

Paindlik töökorraldus võib töö efektiivsemaks muuta

Mitmetes uuringutes on täheldatud, et paindlikus vormis töötamine parandab tulemusi ja muudab aja kasutamise efektiivsemaks. Sellega nõustus ka suurem osa „Choices & Balance“ uuringus (Jürman ja Naelapea 2006) osalenud tööandjaid (vt joonist 1 ja kommentaare lk 64-65).



Joonis 1
Tööandjate nõustumine paindlikku töökorraldust puudutavate väidetega (Jürman ja Naelapea 2006)

ÜHE JUHI LUGU

Klaas-Jan Reincke
OÜ CyclePlan

Huvitaval kombel tekkis mul hollandlasena selge arusaam kaugtöö kontseptsioonist alles viis aastat tagasi Eestisse kolides. On ju Holland eesrindlik kaugtööriik, kus nii e-ühiskond kui ka paindlikud töövormid on hästi arenenud. Olin muidugi varem kuulnud kaugtöö fenomenist, aga ei mõistnud täpselt, kuidas see praktikas töötab või miks seda üldse vaja on. Pilt muutus selgemaks, kui asutasin Eestis oma firma ja hakkasin Euroopas ringi sõitma. Minu varasema lühinägeliku arvamuse kohaselt oli kaugtöö tehnoloogiline teema – ostad hea sülearvuti ja sobiva tarkvara, hangid parima sideaparatuuri ning oledki alati kättesaadav ja pääsed igal pool enda töödele-materjalidele ligi. Olin seega päris üllatunud, et see on vaid kõrvalaspekt.

Tehnoloogia võib kaugtöö puhul olla isegi oht, mitte eeltingimus. Pean silmas seda, et kaugtöö eksperimendid ebaõnnestuvad kindla peale siis, kui tehnoloogia on ainus, mis on paigas. Sain sellest kohe aru, kui olin mõne projekti raames välismaal, aga tegin täpselt sama tööd, mida muidu kontorist, ainult et nüüd suuremalt distantilt. Loomulikult segas see välismaal tehtavat tööd ja lisas muresid, kuna ma ei saanud aru kontorist arenevatest olukordadest. Tekkis tunne, nagu suunaks kaugjuhtimispuldiga päris autot ja vaataks pidevalt aknast välja, ega äkki avarisse pole sattunud.

Nii et sellised reisirid ei teinud mind kaugtöö suhtes väga entusiastlikuks – kuni taipasin, et ainuüksi tehnoloogiast ei piisa. Olin arvanud, et meie firma töö on paindlikult korraldatud (olid ju olemas vajalikud

Samas leidus üsna palju neid, kes jäid selle väite puhul kahevahele või ei nõustunud. Üldine tendents oli siiski, et need, kel oli paindliku töökorralduse osas kogemusi, oskasid hinnata nii positiivseid kui negatiivseid aspektide ning näha riske selgemalt.

Kui paindlikku töökorraldust oskuslikult juhtida lähtuvalt isiksuse-likust omapärasest ja erinevate töövormide spetsiifikast, siis võib see kaasa tuua tulemuste paranemise ja aja efektiivsema kasutamise. Miks?

Sel juhul suureneb tavaliselt töötaja kontroll oma tööaja, ülesannete järjekorra ja tempo üle. Sellega kasvab ka vastutus, mis omakorda võib avaldada positiivset mõju lõppresultaadile. Paindliku töökorralduse puhul ei ole töötaja energia suunatud mitte töö käimisele, vaid töö tegemisele. Kaugtöö puhul suurendab töötajate motivatsiooni ilmselt ka tuleku- ja minekuaja kokkuvõtteid. Takerdumine närvilistes ummikutes võib juba hommikul röövida mõne inimese päevase energia.

Teisalt on kaugtöö negatiivsete külgedena märgitud just isoleerituse tunnet, motivatsiooni kahane- mist ja sellest johtuvat tulemuste langust. Kodus töötamise korral on toodud välja ameti- ja pereelu ühtesu- lamist, mis on tõenäolisem just kõrge saavutusvajadusega ja tulemustele suunatud inimeste puhul. Tuleb ise korraldada nii oma töö- kui puhke- aega, mille jagamine võib olla teinekord

keerukas. Kuigi eraldatuse tunnet ja motivatsiooni langust aitavad ühelt poolt vältida sellised isiksuseoma- dused nagu avatus ja aktiivne ellu- suhtumine, on olulised ka juhtimis- võtted – kaugtöötajate kaasamine, infovahetuse korraldamine, mittefor- maalne suhtlemine, ühised üritused ja võrdne kohtlemine.

Kaugtöö rakendamine sõltub juhi suhtumisest

Kas ja millisel moel organisatsioonis kaugtööd rakendatakse, sõltub palju juhi suhtumisest – kuivõrd ta pool- dab paindlikku töökorraldust, sellega kaasnevat horisontaalset juhtimis- struktuuri ning mil määral usaldab

Paindliku töökorralduse puhul ei ole **töötaja energia** suunatud mitte töö käimisele, vaid töö tegemisele.

oma alluvaid. Kaugtöö kasutamine toob paratamatult kaasa töötaja suurema vabaduse otsustada oma tööaja ja -ülesannete täitmise jär- jekorra ja tempo üle ning vähendab tööandja kontrolli.

Juhtimise ja kontrolliga seotud küsimused ongi ilmselt üheks laiemaks leviku takistuseks, nagu tõdeti 10. oktoobril 2007 Tööandjate Kesklii- dus toimunud kaugtöö-teemalises diskussioonis. Infotehnoloogilised lahendused võimaldaks seda oluliselt rohkem rakendada. Küsimus on, kuivõrd suudetakse mõelda väljas- pool traditsioonilise töökorralduse

tehnilised lahendused), aga tuli välja, et paindlikkus oli hoopis kahanenud. Puudus üks oluline aspekt: õige juhtimine. Alguses ei olnud ma eriti paindlik juht. Mulle meeldis igasuguste arengute ja tegevustega kursis olla ning inimestele öelda, mida, millal ja kuidas teha. Otsu- seid võtsin ise vastu, oli ju minul selles sektoris kõige rohkem kogemusi ja kõige terviklikum informatsioon – arvasin ma.

Huvitav on see, et just eemalolek võimaldas mul mõista, et selline juhtimisstiil ei ole tõhus, efektiivne ega jätkusuutlik. Kontroll annab küll lühiajalise turvatunde, aga kui väljaspool kontorit viibides ei saa oma väge- sid jooksvalt käskudega juhtida, tekib stress. Hakkad hotellivoodis mõtlema: „Ma unustasin selle ja selle ning kindlasti jäi nüüd see ja see tegemata.“ Paindumatu juhtimise üks suurimaid riske on see, et kui üks kord midagi unustatakse või lihtsalt ei osata informatsiooni puudumise tõttu käsku anda, jääb protsess seisma. Tegemist on muidugi äärmusliku variandiga ja küllap inimesed haaravad ise initsiatiivi, kuid karta võib, et kes pole harjunud otsustama, sellel võtab tulemuseni jõud- mine rohkem aega ja julgust.

Mida ma hakkasin teistmoodi tegema? Võiks öelda, et hakkasin vähem otsuseid vastu võtma, rohkem inimesi olulistesse otsustusprotsessidesse kaasama ja neile järjest enam vastutust andma, muidugi mõistlikus tempos ning vastavalt nende soovidele ja arengufaasile. Probleemi või konflikti tekkimisel ei suru ma enam enda nägemust peale ega paku esialgu ise üldse lahendust. Üritan kuulata ja aidata inimestel omal käel läbida probleemide lahendamise protsessi. Mitte sellepärast, et pean sellist demokraatlikku lähenemist ideoloogiliselt õigeks, vaid seetõttu, et niimoodi mo- biliseerin rohkem informatsiooni, tarkust ja – just nimelt – motivatsiooni lahenduste rakendamiseks. Seepärast ei pea ma kusagil Bukaresti hotellivoodis ennast haigeks muretsema, et kontoris miski ei liigu. Tean, et inimesed teevad ise mõistlikke otsuseid.

Kuidas on see lugu kaugtööga seotud? Väga lihtsalt. Samad põhimõtted kehtivad ka siis, kui mina

raame. Samuti on takistuseks harjumused ja mugavus – liidrid ei soovi muuta oma juhtimisharjumusi. Paljud väikeettevõtete ja keskastme juhid mõistavad juhtimise all eelkõige kontrolli, ei osata püstitada eesmärke ja mõõta saavutatut ning arvatakse, et inimesed on tulemuslikumad pingeolukorras.

Üheks vastuargumendiks kaugtöö rakendamisel tuuakse sageli operatiivsuse langust. Lähemal vaatlusel selgub, et selle all mõeldakse välkkoosolekuid või „üleukse“ antud korraldusi, mis sageli on läbi mõtlemata. See kehtib eelkõige ülemuste puhul, kellel käivad peal „juhtimispuhangud“. Kaugtöö rakendamise puhul peaksid nad hakama ülesandeid rohkem kaaluma, sõnastama ja ka tulemusi kontrollima. Kaugtöö piirab nende n-ö operatiivset koordineerimist.

Operatiivse juhtimisega haakub ka kontrolli küsimus. „Kust ma tean, et ta tööd teeb, kui ma ei näe teda“ on üks tüüpiline vastuväide kaugtööle ja näitab selget usaldamatust oma alluvate suhtes. Juhtimises nähakse eelkõige kontrollifunktsiooni. Pidevas „kuklasse hingamise“ õhkkonnas omandavad inimesed kiiresti oskuse teeselda töö tegemist. Oluliselt keerulisem on sõnastada ülesanded eesmärgi- ja tulemusepõhiselt ning tundide lugemise asemel hinnata ka kvaliteeti. Paljude

tööde puhul on võimalik rakendada infotehnoloogilisi vahendeid, mis mõõdavad antud panust.

Lisaks võib kohata arvamust, et inimesed töötavad pingesituatsioonis paremini. Tööintervjuudel testitakse sageli stressitaluvust, nagu

Oluliselt keerulisem on sõnastada ülesanded **eesmärgi- ja tulemusepõhiselt** ning tundide lugemise asemel hinnata ka kvaliteeti.

värvataks inimesi sõtta, mitte tööle. Kodune kaugtöö tundub hirmutav, kuna siis on inimene mõnuses keskkonnas ja ei pruugi enam piisavalt teotahteline olla. Tegelikult on inimeste sooritusvõime olenevalt keskkonnast individuaalne – on neid, kelle paremad omadused tulevad välja pingesituatsioonis, ja neid, kes töötavad tulemuslikult ainult rahulikust õhustikus. Seega ei ole kõigi inimeste puhul see kaugtööga seotud hirm põhjendatud ja kodus töötamine ei pruugi kahandada nende tulemusi.

Tööväärtuste muutumine

Vaatamata eelarvamustele ja hirmudele on tööandjad järjest enam hakanud otsima paindlikke võimeid. Sellisest töökorraldusest on saanud üks motivaator, mida kasutatakse heade inimeste hoidmiseks ja uute värbamiseks. Järjest enam kohtame töökuulutustes pakutavate

Jätkub lk 38

olen kontoris, aga inimene, kes peab otsuseid langetama, on Bukarestis või miks mitte kodus. Asi ei ole kohas, vaid iseseisvuses. Võiksime kas või kõik korraga kontoris kaugtööd teha. Oluline on aga see, et juhid loobuksid igasugustest kaugjuhtimispultidest. Teenidussektor on heaks näiteks erinevad nn töötaja registreerimise süsteemid: selle abil saab juht jälgida, kui kaua on keegi millegi kallal töötanud, ja põhimõtteliselt ka seda, kas inimene ikka töötab nädalas 40 tundi. See on kaugjuhtimispult. Kartus kontrolli kaotada ei ole sama, mis tootlikkuse tagamine. Hea uudis on see, et leidub selgeid alternatiive: kuluarvestust saab väga hästi muuta tulemustepõhiseks. Ja see omakorda tähendab, et inimestele võiks anda pigem vastusust tulemuste eest, mitte jagada tegevusülesandeid. Töötajad on üllatavalt võimekad tulemuste saavutajad ja probleemide lahendajad, kui nad tohiks ainult ise valikuid teha.

Eelkirjutatust järelتان, et lisaks kaugtöö tundumatele eelistele – aja kokkuhoid, maapiirkondade elujõulisuse toetamine, keskkonnasäästlikkus jne – on oluline motivaator see, et kaugtöö sunnib juhte korraldama tööd paindlikumalt. See jällegi tõstab töötajate motivatsiooni, nende efektiivsust ja kogu organisatsiooni võimekust. Toreda boonuseks saab juht lõpuks enda asjadega – ehk juhtimisega – tegeleda, selle asemel et teiste inimeste tööd detailselt planeerida ja kontrollida. Seda ka siis, kui ühel heal päeval kõik inimesed juhuslikult koos kontoris istuvad.

Valik tööandjate kommentare paindlikult töötamise kohta

Projekti “Choices & Balance” uuring
(Jürman ja Naelapea 2006)

Kommentaari kirjapilt on esitatud muutmata kujul.

Inimene peab välja teenima **usalduse**, alles siis saab kasutada paindlikku töötamist.

Paindlikult töötamise võimaldamine kõigile sobib nendes maades, kus töökultuur on kõrge, mitte aga täna Eestis, kus see on madal (ehk olematu). Töötaja tahab ainult saada ..., mitte aga midagi vastu anda. Kes aga suudab ka midagi vastu anda, sellele paindlikku tööaega ka võimaldatakse.

Paindlikkus on töötaja seisukohalt suur väärtus, ehkki sellega harjutakse ruttu ja peetakse loomulikuks. Arvestades olukorda tööturul, on minu arust paindlike töövormide kasutamine hea lisa **motivatsioonipaketis**.

Paindlikkust tuleb **case by case** võimaldada, mitte seda reeglina kasutada.

Parim variant on töötamine kindlal ajavahemikul, kõik töötajad ühes ja samas asukohas.

Kõlab küll hästi, et kodus töötamise võimalus jne, aga arvan, et see oleneb tööst väga suuresti; enamasti jätkub piisavalt motivatsiooni töesti tööd teha kodus (sama palju, kui kontoris olles), kui töötatakse endale (oma firma).

Paindlikkust saab kasutada ikkagi ainult teatud **ametikohtadel**. Suurettevõttes, kus on üle 1000 töötaja, on selliste süsteemide rakendamine väga ressursimahukas.

Tähtis on efektiivselt toimiv töökeskkond, ükskõik millist töötamise meetodit kasutatakse.

Paindlikkust kahjustavad kõige rohkem **kaastöötajad**, kuna tavaliselt eeldatakse, et kõiki hüvesid (ka paindlikkust) peab saama kasutada võrdselt, olenemata sellest, kas vajadust on või mitte, hakatakse tekitama kunstlikult põhjust, et kolleegiga samaväärselt paindlikkust kasutada.

Paindlikkus on täna hädavajadus, et üldse kedagi tööle saada.

Paindlikult töötamise tulemus sõltub igast konkreetsest töötajast, mõnda selline võimalus motiveerib ja mõnda **ahvatleb** tegelema kõrvaliste asjadega.

Ei poolda paindlikku töötamist. See võib algul näiliselt efekti anda, kuid mida kauem seda kasutatakse, siis lõpuks on tulemus ikkagi null, sest seda hakatakse kurjalt kasutama.

Paindliku töötamise ja resultaatide vahel on väga raske **korrelatsiooni seada**, sest seda peaks eraldi mõõtma. Kodus töötamisega seotud “kodukulude” hüvitamine liiga keeruline.

Nn kaugtöö lubamine vähendab meeskonnatunnet, seda tuleks vältida, kui antud komponent on töö tulemuste oluliseks mõjutajaks.

Paindliku töökorralduse kasutamist on töötaja **vaatepunktist** keeruline korraldada, kuid see on siiski kindlasti vajalik kõigi tööturu osapoolte huvides.

Ise pooldan ja olen vahetevahel kasutanud paindlikult töötamist, keegi ei ole kurtanud, et minuga oli raske kontakti saada või minu töö kvaliteet oleks langenud. Samas jõudsin kodus palju rohkem ära teha (ja kasutasin seda töövormi just siis, kui töö nõudis **keskendumist**, mida töö juures tihti ei ole võimalik saavutada). Oleks väga hea, kui see töövorm oleks kajastatud ka seadustes, mis annaks võimalust koostada korrektsid **töölepinguid**, praegu tihtilugu on ette tulnud raskusi, kuna juhid ei poolda eriti, kui tahetakse seda vormistada paberil, aga vaikimisi lubavad. See aga võib kaasa tuua probleeme nt mõne trauma või õnnetuse puhul — on see tööõnnetus või ei ole.

Paindlik kaugtöö

soodustuste loetelus ka paindlikku töökorraldust. Palju räägitakse viimasel ajal tööväärtuste muutumisest ja seda eriti noorema põlvkonna seas. Inimesed hindavad aina rohkem isiklikku vaba aega ja „tööl käimine“ ei ole enam nii lahutamatu täisväärtusliku elu osa.

Kui me siiani oleme harjunud inimesi väärtustama nende töö kaudu – töö annab staatuse ühiskonnas –, siis üha rohkem tekib alternatiivseid väärtussüsteeme, on need siis seotud hobide, virtuaalmaailmade (nt Rate) või elustiili ja tarbimisega. Selle seltskonna motiveerimiseks on vaja leida uusi vahendeid ja paindlik töökorraldus on kindlasti üks neist. Lisaks sunnib see tööandjaid rakendama seda võim- alust mitte enam erandina ja mõtlema läbi motivatsioonisüsteemid tervikuna.

Paindliku töökorralduse rakendamise puudutab kõiki töötajaid Projekti „Choices & Balance“ raames läbiviidud uuring näitas, et paindliku töökorralduse rakendamine Eesti ettevõtetes ei ole enamjaolt süsteemne, seda lubatakse erandkorras lähtuvalt konkreetse töötaja vajadustest. Samas tunnistasid tööandjad, et pretsedendi loomine võib tuua kaasa mitmeid probleeme, näiteks tekitab kolleegides ebaõiglustunde, põhjustab täiendkoolituse, edutamise ja taastamisega seotud erimeelsusi. Kui paindlikult töötamist tajutakse ühe

soodustusena, siis annab see võimaluse maksta sama töö eest madalamat palka. Lisaks, kui näiteks kodus töötamine tuleneb erivajadustest, siis saab ka seda käsitleda tööandjapoolse vastutulekuna ning jätta ametiga seotud kulud inimese kanda, mis on aga vastuolus võrdse kohtlemise printsiibiga.

Euroopa tasandi sotsiaalpartnerite organisatsioonide vahel sõlmitud kokkulepe sätestab, et kaugtöötajaid ei tohi teistmoodi kohelda kui traditsioonilises vormis töötavaid inimesi. Samuti peab kaugtöö olema vabatahtlik – inimesi ei tohi selleks sundida. Seda kokkulepet peavad järgima ka Eesti tööandjad, kelle esin-

Samuti peab kaugtöö olema **vabatahtlik** – inimesi ei tohi selleks sundida.

dusorganisatsioon – Eesti Tööandjate Keskliit – on Euroopa tööandjate organisatsiooni Business Europe liige.

Eeltoodud põhjustel lisandub järjest enam ettevõtteid, kes rakendavad paindlikku töökorraldust süsteemselt, kuigi sellele üleminek ei pruugi kulgeda probleemideta. Selle juurutamine puudutab paratamatult kõiki töötajaid, ka neid, kes jätkavad traditsiooniliselt. Reeglina kaasnevad muudatused tulemuste mõõtmises, kuna töötundide lugemisest ainuüksi ei piisa. Mõõtma peab hakkama eesmärkide täitmist ja tulemuste saavutamist ning see puudutab ka traditsioonilises vormis töötada eelistavaid

inimesi, mis võib tekitada vastupanu.

Kui ettevõtte kaalub paindliku töökorralduse, sh kaugtöö rakendamist, oleks otstarbekas teha kõigepealt vajaduste uuring, et selgitada, kui paljud töötajatest sooviksid nii töötada ja kuivõrd oluline see nende jaoks oleks. Samuti peaks hindama, kas ja millistel tingimustel on sellise korralduse rakendamine ettevõttes teostatav ehk milliseid investeeringute, protseduuride muutmise, koolituste vms kulusid kaasa tooks. Üleminekut peaks planeerima nii nagu iga teise muutuse elluviimist: kogu infot, kaasa töötajaid, loo strateegia, teavita, koolita, proovi-katseta, korrigeeri ja rakenda!

Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fondi hinnangul töötab praegu Euroopa Liidus 4,5 miljonit inimest kaugtöö vormis. 2010. aastaks ennustatakse kasvu 17 miljonini. Infotehnoloogia areng pakub juba täna väga häid võimalusi kaugtöö rakendamiseks, nii paindlikus kui vähem paindlikus vormis, loodetavasti jõuab ka meie mõtlemine sellele järele.

Kui ettevõtte **kaalub** paindliku töökorralduse, sh kaugtöö rakendamist, oleks otstarbekas teha kõigepealt **vajaduste uuring**, et selgitada, kui paljud töötajatest sooviksid nii töötada ja kuivõrd oluline see nende jaoks oleks.

vanad tegijad

Hiiumaa turg on tegijatele-tootjatele alati liigvääkseks osutunud: olid need siis muistsed **pütimeistrid** või tänased töösturid. Ehkki kolhooside toodangule oli avatud kogu suur Nõukogudemaa, ei toiminud kaubandus sugugi laitmatult. Teadmata põhjusel sõidutati toodangut ja toorainet pidevalt suure kodumaa **ühest servast teise**. **Lubatud** oli ka loomuliku kao kõrge protsent, nii et toodang sageli vajajateni ei jõudnudki. Just seepärast oli mõistlik abitootmisest tulevat mõnikord päris iseseisvalt turustada – seda mõistsid isegi Hiiumaa põllumehed. Lihtsamaks tegi kauplemise pidevas defitsiidis elamine. Kuna Kassari saar ja sealne mõis olid kuulsad oma õunaaedade poolest, jätkas kolhooski vana viljapuuaedade traditsiooni.



Tee turumajandusele läbi sotsialistliku turukogemuse või peenike pihus?

Sõpruse kolhoosi eliit Pihkva turul õunu müümas (u 1980).

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

Sander Põllumäe
Sisekaitseakadeemia

Eestis on pikalt vaieldud kohaliku omavalitsuse üksuse territooriumi suuruse üle, ühendatud ja restruktureeritud riigiasutusi. Erinevad autorid on pakkunud välja omapoolseid arvutusmeetodeid nii omavalitsusüksuse territooriumist kui ka elanike arvust lähtuvalt. Samas ütleb professor Wolfgang Drechsler (2000) õigesti, et ei ole ideaalset omavalitsusüksuse suurust, vaid on paremad ja halvemad elanike arvu, territooriumi suuruse, ülesannete sisu ja mahu, nende täitmise viisi ning rahastamise kombinatsioonid.

Samuti on erinevatel poliitilistel juhtidel oma nägemus sellest, kuidas asutuste restruktureerimisega saavutada paremaid tulemusi. Käesolev artikkel keskendub riigi ja kohaliku omavalitsuse ülesannete täitmise töökorralduslikule poolele, täpsemalt kaugtöö rakendamise võimalustele riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutustes. Artikkel põhineb autori 2003. aastal Tallinna Tehnikaülikooli humanitaarteaduskonnas kaitstud magistritööl "Kaugtöö rakendamine riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutustes", kuid rõhk on asetatud organisatsioonikultuurile ja juhtimisele.

Kaugtöö rakendamise võimalusi hakati Eestis lähemalt uurima juba 1990ndate lõpus. Jaanuaris 2000 esitati peaministri büroole nn Kokovkini raport, milles leiti, et suurimaks probleemiks kaugtöö rakendamisel avalikus sektoris võib saada juhtide vastuseis, sest puudub oskus

suunata töötajaid kaugtöö meetodil kiiret lahendamist vajavates olukordades, samas kaotab juht mitmed olulised kultuurikontekstis kehtivad staatuse sümbolid (Kokovkin jt 2000).

Ka minu uuringus tehtud intervjuus väitis Sisekaitseakadeemia õppeprorektor Eve Limbach, et väheneb asjaajamise operatiivsus – kui muidu jalutatakse probleemide puntraga koosolekult otse spetsialisti juurde, siis kaugtöö puhul tuleb võtta aega need enne ise läbi mõelda ja siis ükshaaval e-posti teel edastama hakata või oodata, kuni kaugtöötaja asutusse kohale tuleb. Samas leidis Sisekaitseakadeemia haldusprorektor Andres Johannson:

“ Lõpuks hakkad üle saama sellest, et ajad asja telefoni teel, et sa ei näe inimest näost näkku. Saad oma küsimused ka nii ära lahendada, ei pea inimene olema sul silmsides. Enim on see harjumuse küsimus. [--] Vahe-tu kontakt ja et sa oled saanud rääkida inimesega silmast silma, see mõjub kinnitavalt, et sa oled probleemi ära lahendanud ja teise inimese käest vastuse saanud. ”

Mõlemad seisukohad pärinevad asutusest, kus kasutatakse infotehnoloogiat kõigis töökorralduse etappides ning vähemalt teatud töötajate – õppejõudude – loomulik töökorraldus ongi osaline kaugtöö. Muudes magistritöö raames uuritud asutustes

oli suhtumine kaugtöösse veelgi kõhklevam ja näis pigem kinnitavat nn Kokovkini raportis väidetut.

Magistritöö koostamisel ilmnes, et kaugtööd kasutati asutustes, kus olid eelnevalt tekkinud organisatsioonikultuurilised muutused (nt tulemusjuhtimine ja üleminek paindlikule tööajale justiitsministeeriumis) või kus struktuuriüksuste paiknemine erinevates piirkondades tingis kaugtööle sarnase töökorralduse (nt Tartu linnavalitsuse üksused paiknesid hajali erinevates linna piirkondades), samuti seal, kus suure osa töötajatest olid tavakohaselt suhteliselt iseseisvad oma tööaja kujundamisel (nt Sisekaitseakadeemia õppejõud). Teistes küsitlusele vastanud riigi- ja omavalitsusasutustes kasutati kaugtööd hädaabinõuna haiguste või komanderingute korral või olulise spetsialisti töösuhte säilitamiseks ajal, kus isik põhiliselt viibis lapsega kodus või oli välismaal. Selles artiklis arendan edasi magistritöö järeldusi organisatsioonikultuuri mõju aspektist. Lähtun oletusest, et organisatsioonikultuuri tüüp mõjutab kaugtöö rakendamist.

Organisatsioonikultuur Eesti avalikus sektoris

1993. aasta sügisel tegid Maastrichtis asuva Euroopa Avaliku Halduse Instituudi eksperdid Eesti riigiametnikega seeria intervjuusid. Mitmed tähelepanekud puudutavad ka Eesti ametnikkonna kvalitatiivseid näitajaid:

- otsuste tegemine on liigselt tsentraliseeritud;
- asutusesisene info ei liigu ning kesk- ega allaste ei tea, mis tipp-tasandil toimub;
- tippjuhid koormavad ennast liigselt detailidega;
- kohustust, võimu ega vastutust ei delegeerita;
- spetsialistid tegelevad ainuüksi väga kitsa valdkonnaga;
- juhiks edutatud ametnikud säilitavad ka uuel ametikohal spetsialisti hoiaku;
- uued tippjuhid ei mõista juhtiva töö olemust, ei saa aru oma muutunud rollist, ei huvitu planeerimisest, analüüsist, otsuste tegemisest, ametkonna üldise poliitika ja arengustrateegia väljatöötamisest;
- alluvad jäetakse omapead, juhid ei tunne nende probleeme, ei toeta kui vaja jne (Roots 2000).

Kui viimased kaks näitajat on justkui ideaalsed kaugtöö rakendamiseks – alluv võib omapäi olla ka kodus, siis esimesed neli toovad välja põhjuse, miks noorte töötajate värbamine ei toonud kaasa mingit kvalitatiivset muutust Eesti avaliku sektori töökultuuris. Ilmselt olid nad õppinud ikkagi vanadelt või – kuna omal teadmised ja nägemus uuelaadset juhtimisest puudusid – elasid lihtsalt senistesse rollidesse sisse.

1997. aastal küsitleti SA Eesti Teadusfondi grandiprojekti N 1682 raames ligi 400 ametnikku. Uuringu tulemusena selgus, et Eesti ametnike motivatsiooni kriitiliseks stiimuliks on eneseteostuse võimalus, mitte ametniku (madal) palk. Motivatsiooni ei pärssi mitte niivõrd ranged ettekirjutused, vaid selgete sihtide puudumine ning ametiülesannetega kokkusobimatu töökorraldus. Kavandamise ja analüüsi osatähtsust ametniku töös peeti uuringu tulemuste kohaselt väikeseks. Nad on koormatud rutiinse ja juhuslikku laadi tööga, mis ei võimalda realiseerida oma ametioskusi ega tagada ülesannete täitmise kvaliteeti. Sellele vaatamata või just selle tõttu on ametnikud õpimulised ning soovivad muu hulgas omandada teadmisi, mida saab ka-

Motivatsiooni **ei pärssi** mitte niivõrd ranged ettekirjutused, vaid selgete sihtide puudumine ning **ametiülesannetega** kokkusobimatu töökorraldus.

sutada väljaspool riigisektorit (Sootla 1999).

1990ndate lõpp oli aeg, mil Eestis hakati tõlkima Ameerika juhtimiskirjandust ning paljud ameerikalikud suundumused ilmnisid ka avaliku sektori reformipüüdlustes. Teisalt käidi omandamas kogemusi Skandinaavias, Saksamaal ja Kesk-Euroopas. Teiste riikide juhtimiskogemuse ülevõtmise tuhinas oli väga

KES ON VALMIS KAUGTÖÖKS?

Tiit Laja
OÜ Hermes Projektijuhtimine

Mobiiltelefoni kasutusele võtmine oli kaheldamatult revolutsiooniks tänapäevases asjaajamises ning tegelikult on selle tüütu, aga ometigi asendamatu töövahendi ajalugu mõõdetav vaid kümnendiga. Enam-vähem sama kaua on arvestatavalt kasutatud töövahendina internetti. Nende kahe pealetungi tõttu on töökorralduse efektiivsus mõõtmatult kasvanud. Kaotajateks on vaid sekretärid, kes telefonikõnede ühendajaina ja koosolekute kokkuleppijaina on muutunud üleliigseks – enamikule juhtidest pääseb ligi ilma kaitsva müürita. Kohvi pakub nurgas uhkeldav automaat ja lähim lillepood asub nagunii vähemalt samal tänavanurgal. Ongi vaja ennast sirutada. Siiski ei ole edusammud infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni alal ainukesed hoovad, mis võiksid kaasa aidata kaugtöö arengule.

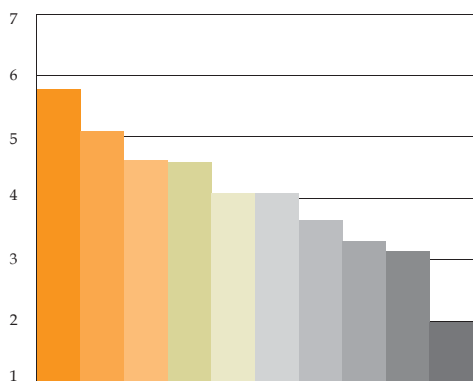
Käesolevas raamatus viidatud nn Kokovkini raport on tegelikult esimene arvestatav dokument, mis kirjeldab kaugtöö potentsiaali avalikus sektoris. On tähelepanuväärne, et just tollane biosfääri kaitseala teadur ja Hiiu maavanema nõunik sai peaministrilt 2000. aastal ülesande haldusreformi teostamiseks kaugtöö rakendamist analüüsida. Riigikantselei juurde loodi mitu nõukoda, kus mul oli võimalus osaleda. Tollal tundus täiesti normaalne, et kaugtöö ekspertgruppi veavad hiidlased. Oma eraldatuse tõttu olid saarte elanikud palju avatumad internetiga kaasnevatele võimalustele ja üsna pea oli Hiiumaa kõige enam võrguühendusega kaetud piirkond. Tänu agarate IT-juhtide ja väikse grupi entusiastide koostööle loodi Hiiumaal esimesed avalikud internetipunktid. (Päris esimene avati siiski Rahvusraamatu-

ajakohane eelkäsitlenud SA Eesti Teadusfondi grandiprojekti N 1682 raames läbiviidud uuringu järel-
dus, et Eesti ametnikkonna hoiakud on oluliselt erinevad sellest, mida eeldavad Mandri-Euroopa admin-
istratiivsüsteemid ja väga suures osas ühtivad Skandinaavia riikide administratiivkultuuri põhimõtete-
ga (ühiskonnakeskne riigikäsitus, suhtumine legalismi, tulemusele, mitte protsessile orienteeritus, egalitaarsed

hoiakud jms) (Sootla 1999).

Oma magistritöö raames viisin läbi uuringu kolmes asutuses: justiitsministeeriumis, Tartu linnavalitsuses ja Sisekaitseakadeemias. Uurisin nende asutuste organisatsioonikultuuri kaugtööga seotud tegureid. Saadud tulemuste põhjal võib öelda, et kõige olulisemaks peeti töökorralduses tehtud tööd ja tähtaegadest kinnipidamist (vt joonist 1). Üsuti, et töötaja võib täita ülesannet

- Oluline on tehtud töö ja tähtaegade järgimine – konkreetne teostusaeg pole nii tähtis.
- Töötaja täidab tööülesandeid seal, kus vaja – oluline on, et informatsioon jõuaks asutusse ja oleks teistele kättesaadav.
- Organisatsioonis on mitmeid inimesi, kellega ei ole võimalik vahetult suhelda. Samas aitab e-posti teel suhtlemine nendega siiski koostööd jätkata.
- Organisatsiooni seisukohalt on väga tähtis ülemuse ja alluva vahetu suhe – ülemuse isiklik eeskuju ja juhised loovad tööülesannete täitmiseks vajalikud eeldused.
- Suurima väärtusega info – see, mida ei oska küsida – jõuab kolleegilt kolleegile juhuslikult kokkusaamiste, nõupidamiste või eraviisilise vestluse käigus.
- Igapäevased kontaktid kolleegidega annavad võimaluse erialaselt ennast arendada ning on peamiseks põhjuseks, miks üldse selles asutuses töötatakse.
- Tööülesannete täitmisel on väga palju koordineerimist ja kooskõlastamist ning ühe töötaja füüsilise eemalolek takistab oluliselt teiste tööd.
- Ametiruum (ja vormiriietus) ei ole vajalikud niivõrd inimestele, vaid ametnikule endale, et ta tunneks ennast organisatsiooni liikmena.
- Kõige parem stiimul tööpäeva alustamiseks on pooltund kolleegidega, kogunemine, hommikukohvi joomine vms. See annab emotsionaalset tuge ja tööks vajalikku teavet.
- Ülemuse kabinet, ametiauto, sullepea jn mängivad olulist rolli ametisuhete ja rollijaotuse kujunemisel ning aitavad kaasa ülesannete täitmisel.



Joonis 1
Organisatsioonikultuuri iseloomustavad tegurid justiitsministeeriumis, Tartu linnavalitsuses ja Sisekaitseakadeemias (Pöllumäe 2003)

kogus.) Olukorras, kus 10% tööealistest inimestest käib iga nädal mandril tööl, on täiesti loomulik, et hiidlased hakkasid süvendatult kaugtöö kasutuselevõttu uurima. Kõnealune raport ripub tänaseni Riigikantselei kodulehel ja on kindlasti üheks kaugtöö defineerimise allikaks Eestis.

Samal ajal rakendus üledukalt e-valitsus, mis on tänaseni eelistatuim tõmbenumber tähtsatele väliskülastele esitlemiseks. 2001. aastal Budapestis OECD riikide riigisekretärile e-valitsust tutvustades kogesin, et enamikule kõrgetele ametnikele tundus täiesti vastuvõetamatu, et ajakirjanikud saavad reaajas ülevaate kõigest valitsusistungil toimunud. Ajakirjandusvabaduselt olemegi tänaseks esireas. Ministrid saavad aga oma tööd ülihästi planeerida ning sisuline arutelu toimub ainult nendes küsimustes, milles ei ole eelnevat konsensust.

See ongi kaugtöö üks võtmeküsimusi. Seda töövormi kasutades on keeruline lahendada eriarvamusi, selleks tuleb koguneda ümber laua. Kaugtööna saab suurepäraselt hakkama organisatoorse ja rutiinsete küsimustega ning teha individuaalset (loomingulist) tööd. Olen viimase aasta jooksul korduvalt kogunud, kuidas meililistis on vaatamata mitmepäevasele intensiivsele kirjavahetusele kokkuleppekatsed tupikusse jooksnud. Asi on aga lahendatud 30-minutilise kohtumisega ümarlaua ääres. Ilmselt sunnib juht või koosoleku juhataja kohalolijaid enam keskenduma ning lahendusi leidma – ja need leitakse. Kes kujutaks ette paavsti valimisi e-posti teel? Sama on nõupidamisega. Keegi ei tahaks ruumist väljuda kokkuleppele jõudmata. Kirjavahetuses on lahtiste otste jätmise või ei ütlemine oluliselt lihtsam.

Miks just 2008 võiks olla Eestis kaugtöö arendamise aasta? Sellel on mitmeid põhjusi. Kui alustasime kolm aastat tagasi EQUALi kaugtöö projektiga, siis üks peamisi eesmärgi oli töökohtade loomine. Täna on selge, et kisendavas tööjõupuuduses (2007) ei saa see olla eesmärk omaette. Küll aga on endiselt oluline regionaalpoliitiline mõõde ning töökohtade kvalitatiivne parandamine.

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

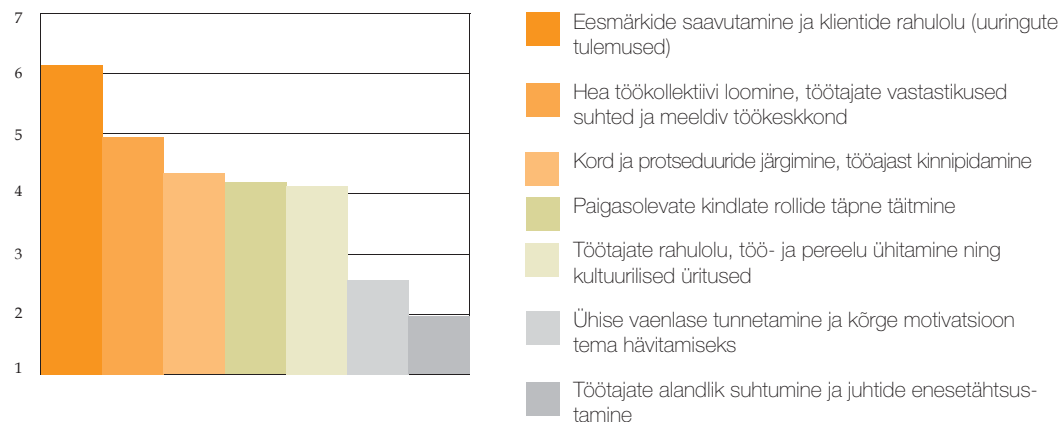
seal, kus vaja, kui ainult oluline informatsioon asutusse jõuab. Seevastu kõige vähem peeti oluliseks ülemuste ametitunnuseid või vahetut suhtlemist kolleegidega (Põllumäe 2003).

Teenistuja tahab otsustada oma tööaja ja -koha üle, laskmata eesmärki silmast. E-post on laialt tunnustatud töövahend, kui kolleegiga tekkinud konflikt või töö erinev ajaline ja ruumiline korraldus ei võimalda vahetult suhelda, aga ka tavalises olukorras. Madal hinnang ülemuse välistele võimutunnustele on seostatav egalitaarse organisatsioonikultuuriga.

Organisatsiooni väärtustest (vt joonis 2) oli vankumatult esikohal eesmärkide saavutamine ja klientide

(üldsuse, üliõpilaste, teiste riigiasutuste või linnaelanike, sõltuvalt vastajast) rahulolu ning sellele järgnes hea töökeskkonna loomine. Sellest võib järeldada, et asutused on koonandanud keskmisest enam inimesi, keda motiveerib eesmärkide saavutamine ning kes näevad selles eneseteostuse viisi (vrd 1997. aasta uuringu tulemustega). Kõige vähem nõustuti väitega, et organisatsiooni väärtuste või kultuuri hulka võiks kuuluda teenistujate alandlik suhtumine ja juhtide enesetähtsustamine.

Eesmärgi kõrval oli organisatsioonide keskseks väärtuseks hea töökollektiivi loomine. Kui kolleegid ei puutu igapäevaselt vahetult kokku, siis tekib küsimus, mis on omava-



Joonis 2

Organisatsiooni väärtused justiitsministeeriumis, Tartu linnavalitsuses ja Sisekaitseakadeemias (Põllumäe 2003)

Kaugtööks vajalikud tingimused muutuvad nii ruttu, et raamatu ilmumise ajaks võib situatsioon juba teine olla. Mõjuvaks teguriks kaugtöö arengu juures on muidugi majanduslik kontekst. Olles 2007. aasta peadpööravast majandusedust raskes pohmellis, hakkavad paljud aru saama, et tuleb teha ümberkorraldusi. Isegi kui ettevõtjale on õnnkombel toodanguturg säilinud, siis muudatused tööturul on silmnähtavad.

Keskmise töötasu erinevused maakondade ja suuremate linnade vahel on 30%, erinevused bürookulude vahel aga enam kui 100%. Loomulikult on ettevõtjal enam kui küll põhjust otsida paindlikke (kaug)töövorme, kusjuures tööjõu kvaliteet võib mõnes sektoris olla väljaspool Tallinna isegi parem. Tänane juht teab juba väga täpselt, mida töövõtjalt soovib. Erinevalt avalikust on erasektoris tulemust tavaliselt lihtsam mõõta ning tegelikult huvitabki tööandjat, et saada võimalikult soodne ja kvaliteetne tulemus.

Hiidlased on käivitanud Emmastes esimese kaugtöökeskuse. See on edukalt käima läinud ja rahul on nii tööandjad kui -võtjad. Siiski on tegemist oma-moodi eksperimendiga. Kuna ühes hoones töötavad erinevate tööandjate alluvuses olevad inimesed, moodustavad nad huvitava horisontaalse kollektiivi, kus ülemused on kaugel ning distsipliini loovad sotsiaalne kontroll ja muidugi tulemusele orienteeritus.

Emmaste kaugtöökeskuse näite varal ei ole mingit kahtlust, et erasektoris toimib kaugtöö väga hästi ja selliste keskuste arengule peaks rohelise tule andma nii regionaal- kui tööjõupoliitikaga tegelevad ametkonnad. Jääme huviga ootama, milliseid samme astub avalik sektor.

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

heliseks sidujaks, meeskonnatunde loojaks. Vastus tuleneb põhjusest, miks inimesed sellesse organisatsiooni üldse on kogunenud. Kui oleks tegemist sõpruskonnaga, siis seoks ilmselt vastastikune sümpaatia. Nii varasemad kui ka selle magistritöö raames läbiviidud uuringud näitavad, et sidusaine on organisatsiooni eesmärk. See osutab, et Eesti avalikus halduses valitseb tulemusele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp.

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

Roger Harrison ja Herb Stokes avaldasid 1992. aastal raamatus "Diagnosing Organizational Culture" meetodika, mille alusel organisatsioonikultuuri tüüpe diagnoosida. 1993. aastal ilmunud raamatus "Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual" jagas Harrison organisatsioonikultuuri tüübid neljaks tähtsaks: võimule, rollile, sooritusele ja toetusele orienteeritud. Charles Handy lisas raamatus "Understanding Organizations" erinevatele tüüpidele Vana-Kreeka jumalate nimed ja kujundid:

- võimule orienteeritust sai Zeusi kultuur (sümboliks ämblikuvõrk),
- rollile orienteeritust Apollo kultuur (sümboliks sammastega tempel),
- sooritusele orienteeritust Athena kultuur (sümboliks kalavõrk),
- toetusele orienteeritust Dio-

nysose kultuur (sümboliks individuaalsetest tähtedest koosnev galaktika).

Organisatsioonikultuuri tüüp mõjutab organisatsiooni vaimust, sealhulgas valmisolekut muuta oma varasemat rutiini ja töökorraldust, uuemate töövõtete ja neid võimaldavate seadmete kasutamist. Miiko Peris (2006) leidis, et organisatsioonikultuuri tüübil on mõju sellele, kuidas viiakse läbi haldusmenetlust. Olukorras, kus infotehnoloogia areneb suure kiirusega, võib vahe organisatsiooni võimaliku ja tegeliku tulemuslikkuse vahel olla kahetsusväärset suur, mõjuda pikemas perspektiivis laostavalt. Ricardo Semler (2002) hoiatab raamatus "Ketser", et tema arvates on „konflikt arenenud tehnoloogia ja arhailise vaimuse vahel peamine põhjus, miks tänapäeva töökohta iseloomustavad rahulole-

Võimukultuuriga organisatsioonis võib kaugtöötaja parimal juhul **olla liitlane**, kuid mitte liige.

matus, frustratsioon, paindumatus ja stress". Eriti nende töötajate jaoks, kes oskavad kasutada nüüdisaegseid töömeetodeid, võib arhailine töökorraldus olla hirmutav ja eemaltõukav. Nii võib organisatsioon – eelkõige töjõupuuduses vaevlevad riigi- ja omavalitsusasutused – kaotada aktiivseid ning häid inimesi. Organisatsioonikultuuri teadlik mõjutamine, paindlikkuse ja sallivuse

suurendamine võimaldavad seda ohtu vähendada. Järgnevalt vaatlengi organisatsioonikultuuri tüüpe n-ö puhtal kujul. Kuigi reaalsuses ei vasta ühegi organisatsiooni kultuur täielikult ühele tüübile ning võib olla ka struktuuriüksustes erinev, kaldub iga organisatsioon mingi kultuuritüübi suunas.

Võimukultuur

Võimukultuuri iseloomustab see, et juht on tugev ja karismaatiline isik, kelle sõna organisatsiooni sees on seaduseks, kuid kes suhetes teistega seisab oma organisatsiooni ja selle liikmete eest. Juht tegutseb ainuisikuliselt. Alluvad lähtuvad oma ülesannete täitmisel tema huvidest ning püüavad suurendada oma võimu. Selleks tuleb eelkõige meeldida juhile – inimesed tõusevad ametiredelil tänu lojaalsusele ja sümpaatialle, mitte kompetentsusele või tulemuslikkusele. Juhi soovid on prioriteetsed, isegi kui see takistab tööd, on eesmärkidega vastuolus või ebaseaduslik – teda ei kritiseerita, ka mitte eksimuse korral. Võimuinimesed rikuvad karistamatult reegleid ja kasutavad privileege (Harrison 1993).

Kaugtöö ei ole võimukultuurile orienteeritud organisatsioonis tõenäoliselt võimalik, sest sel juhul muutub suhtlemine vahendatuks, väheneb kontaktide arv, need muutuvad formaalsemaks ja planeeritumaks. Võimukultuuriga organisatsioonis võib kaugtöötaja parimal juhul olla liitlane, kuid mitte liige.

Liikmeks olek eeldab nii füüsilist kui ka emotsionaalset lähedust, et tekiks subjektiivne ühtehoidmise ja lojaalsuse tunne.

Rollikultuur

Rollikultuur tekib organisatsioonis, kus peetakse oluliseks vähendada määratlematust – selleks kehtestatakse formaalseid eesmärke, protseduure, süsteeme jms, jagatakse selgelt ametivõim ja –vastutus ülesande täitmise eest. Töömeetodid viivad miinimumini soorituse variatiivsuse – töötajal väheneb võimalus ja vajadus midagi iseseisvalt otsustada, sest kõik on protseduuride ja juhiste kindlaks määratud. Inimesi koheldakse kui asendatavaid masinaosi, mitte kui elusolendeid. Igauks hoolitseb ainult oma tööloigu eest, jättes tähelepanuta organisatsiooni kui terviku (Harrison 1993).

Rollikultuuriga organisatsioonis on kaugtöö tegemine võimalik ja tõenäoline, kui see nähakse ette protseduuride ja töökorraldusega. Sellises organisatsioonis piisab, kui paberlik asjaajamine asendatakse elektroonilisega ning asutus veenab töötajaid, et see ongi uus kehtiv ja ametlik protseduur.

Tartu linnavalitsuse kantselei spetsialist Aune Visnapuu:

“Tartu linnavalitsus korraldas asjaajamise ümber selliselt, et paberkandjal dokumendid skaneeriti ning edasine töö toimus e-posti ja dokumendihal-

duse süsteemi kaudu. Süsteemi juurutamisel keeldus sotsiaalabi-osakond käsitlemast e-kirju kui ametlikke dokumente ega võtnud neid täitmiseks. Inimestele tuli selgitada, et asjaajamine käibki elektrooniliselt, pole enam paber-kandjal resolutsioonikaarte ega paber-kandjal dokumente. ”

Soorituskultuur

Soorituskultuuriga organisatsioonis on peamiseks inimesi tööl hoidvaks jõuks ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest ning soov aidata kaasa nende saavutamisele. Reeglitel ja protseduuridel ei lasta muutuda tööd takistavaks ning eesmärgi saavutamiseks lubatakse isegikehtestatud reegleid rikkuda – eesmärk pühitseb abinõu. Samas võidakse eriarvamus või kriitika summutada, kui kriitiline hulk kaastöötajaid on veendunud mingite abinõude eesmärgipärasuses. Samuti hinnatakse eesmärgi saavutamist kõrgelt, mistõttu võidakse selleks kulutada ülemäära palju vahendeid, raisata ressursse. Selline organisatsioon toimib spontaanselt ning seda on keeruline kontrollida (Harrison 1993).

Soorituskultuuriga organisatsioonis on tõenäoliselt võimalik kasutada kaugtööd töökorralduse osana n-ö projekti tööfaasis, kuid uute ideede genereerimise ning projekti lõpetamise pingsatel aegadel on vajalik kõigi meeskonnaliikmete füüsiline kohalolek või aktiivne osalemine.

Kaugtöö ei pruugi nendes faasides olla sobivaks vormiks projekti vedavate töötajate (projektijuht jt) jaoks. Samas võib olla oluline just aktiivne osalemine, mitte selle vorm – sõltub sellest, millised on teiste meeskonnaliikmete harjumused ja kasutatavad töövahendid. Kindlasti peavad inimesed olema kättesaadavad.

Kaugtöö rakendamisel tuleb selgelt määrata igapäevane osa projektis, selgepiiriline ülesanne ja tähtpäev. Meeskonnatunde suurendamiseks tuleks varustada kaugtöötajad embleemiga varustatud sullepeade, kohvitasside vms, mis võimaldab neil ennast tunda ühena kollektiivist.

Ühes Tartu linnavalitsusest laekunud ankeedis kommenteeris vastaja kaugtööd järgmiselt:

“ Arvestades minu töö iseloomu, on oluline vahetu suhtlemine ja võimalus alati astuda kolleegi kabinetti konsultatsiooniks. Juhul kui kollektiiv töötaks osaliselt kaugtööna, tekiks mõttetut ajaraiskamist ja kaoks konstruktiivse tegutsemise võimalus, kuna iga probleemi lahendamisel peaks ju ühel ja samal momendil olema kõigil kodustöötajatel vaba moment. Aga kui üks söödab näiteks lapsi ja teine otsustas just poodi minna, siis pole ju võimalik koheselt ja operatiivselt tegutseda. Kontori täistööajal töötamine tagaks aga kindlasti selle, et töötaja on tööajal täielikult tööle pühendunud. ”

KAUGTÖÖ – VÕIMALIK JA VÄLTIMATU

Hannes Astok

Riigikogu

Järele on jäänud väga vähe vaimse tööga tegelevaid inimesi, kes oma igapäevaelus kaugtööd ühel või teisel moel ei tee. Mida enam me kaugtöö olemuse, võimaluste ja ohtude üle arutame ja olukorda teadvustame, seda paremaid tulemusi suudame selle vahendusel saavutada.

Kui ma mõned aastad tagasi liitusin e-Riigi Akadeemia rõõmsameelse kollektiiviga, oli kohe selge, et kaugtöö on mulle ainus võimalik töövorm. Ühelt poolt ei olnud mul tartlasena mõtet käia igapäevaselt Tallinna kontoris tagumiktunde tegemas, teisalt olin tihti koos kolleegidega või üksi välismissioonidel, kuid samal ajal tuli joone peal hoida ka kodused projektid.

Õppetunnid olid huvitavad. Esimesed kaks päeva magasin kodus kuni keskpäevani. Siis sain aru, et nii edasi ei saa – ka kaugtööd tehes peab enda jaoks olema kehtestatud tööaeg ja muu rutiin. Kodus töötades on rutiini osas vaja enamgi järjekindlust kui kontoris, sest kontor tekitab seda paljuski iseeneslikult. Teiseks on vaja palju usaldust kolleegide, tähtaegade ja töö kvaliteedi osas. Ehk teisisõnu peame olema veendunud, et lubadused täidetakse ka ilma pideva kontrollita kokkulepitud kvaliteedis. Seetõttu saab kaugtöö olla edukas organisatsioonis, kus inimesed teineteise võimeid, töö kvaliteeti ja tähtaegadest kinni pidamist juba ette teavad. Nende eelduste valesi hindamine põhjustab asjatuid konflikte ja ebatulemuslikku tööd.

Toetuskultuur

Sellises organisatsioonis toetavad inimesed tööalaselt üksteist, valitseb lugupidamine, vastutulelikkus ja kolleegi panuse tunnustamine. Sellises organisatsioonis võidakse keskenduda omavahelistele suhetele, meeldiva keskkonna loomisele niivõrd, et töö jääb unarusse. Meie tunne on väga tugev ning "lahkusest" välditakse keeruliste personalialaste otsuste tegemist, seatakse inimeste vajadused ettepoole organisatsiooni omadest. Seda tüüpi organisatsiooni iseloomustab tugev koostegutsemine ning rühmatöö võib olla väga efektiivne. Samas võib sellises organisatsioonis lahenduse leidmine viibida, sest otsitakse konsensust või hoidutakse otsustuste tegemisest (Harrison 1993).

Toetuskultuuriga organisatsioonis võib kaugtöö vormis töötav inimene tunda ennast üksildase ja hüljatuna, sest oluline on vahetu ja emotsionaalselt stimuleeriv suhtlemine kolleegidega. Kaugtöötaja jääb teistele kaugeks ning tõenäoliselt võõrandub. Kaugtöö rakendamisel tuleb kindlasti suurendada firmapäevade ja ühisürituste hulka, korraldada perioodilisi kokkusaamisi, nõupidamisi vms, mis annaks võimaluse ka isiklikumaks suhtlemiseks.

Ühes Tartu linnavalitsusest laekunud ankeedis kommenteeris vastaja kaugtööd järgmiselt:

“Puudust tunneksin eelkõige suhtlemisest teistega ning

kardaks maha magada midagi olulist, st hindan mitteformaalset suhtlemist organisatsioonis. Tunnen vajadust inimestega näost näkku suhelda, mitte üksnes telefoni või e-maili vahendusel kontakteeruda. [...] Mind ei häiri tööl käimine, tõesti edasi-tagasi sõit võtab teatud osa ajast, kuid selle korvab eelmisele küsimusele antud vastuses saadud meeldiv elamus kaastöötajatega suhtlemisel.”

Võrreldes viimaste aastakümnete töökultuuriga on kaugtöö – sõltumata organisatsioonikultuuri tüübist – uuendus. Me pärineme kultuuri-ruumist, mis oli suunatud inimese käitumise kontrollimisele, vigade vältimisele ja ennetamisele ning eksijate karistamisele. Arie de Geus kirjutas raamatus "Elav ettevõtte", et uuenduslikkus eeldab "organisatsioonilise ruumi olemasolu – vabadust kontrollist, juhendamise ja ebaõnnestumiste eest saadavatest karistustest. Eksperimendid peavad olema suhteliselt ohutud. Vestlus peab olema vaba ja avameelne, ilma survevahendite tarvitamiseta. Töötaja liikumised peavad olema suure osas tema enda otsustada [...]” (Geus 1999). Need muutused ei toimunud mitte ainult eraõiguslikes ühingutes, vaid ka avaliku sektori organisatsioonides.

Oluline on pidada silmas sedagi, kuidas erinevat tüüpi kultuuriga organisatsioonides suhtutakse kaugtöö rakendamisega kaasneva-

Kaugtööd saab teha vaid iseseisev inimene, organisatsiooni uustulnukal võib kaugtööle lülitumine olla esialgu raske – enne on vaja tundma õppida kolleege, tavasid ja kvaliteedinõudeid. Parem on e-kirja või Skype-kõne taga ikka ette kujutada elavat inimest, tema miimikat ja hoiakuid!

Uued tehnoloogiad võimaldavad luua virtuaalseid töökeskkondi, kus koostöörühm saab jooksvalt jälgida tulemusi, taustainfot ja muud vajalikku. Selliste keskkondade kasutamismugavus on mõistagi väga oluline, et kõigil asjaosalistel oleks kättesaadav ühetaoline süstematiseeritud informatsioon. Eraldi rõhutaksin kommunikatsiooni osatähtsust – vajadusel peab kolleeg olema telefonikõne kaugusel, et kiiret otsustamist nõudvaid olukordi lahendada.

Riigikogu liige on samuti paljuski kaugtöö režiimil, sest väga palju tuleb teha iseseisvat tööd dokumentidega, vahetada mõtteid kolleegide ja muude asjaosalistega, kelle füüsiline asukoht ei oma üldjuhul tähtsust. Oluline on hoopis see, et inimesed saaksid vajaliku info sõltumata asukohast ja võiksid sellele reageerida sõltumata asukohast. Loomulikult saab töö hästi tehtud ka kabinetis istudes, kuid arvestades kõikvõimalike sõitude aina kasvavat hulka, on heade kaugtöövõimaluste omamine kriitiline. Jättes paaril päeval külastamata oma e-postkasti, nõuab uputuse tagantjärele likvideerimine pikki tunde.

Ja olgu kaugtöö märgiks seegi, et käesolev lugu on kirja pandud ja teele saadetud Tallinn-Tartu kiirrongist.

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

tesse vigadesse. Võimukultuuri puhul on oht sattuda juhi ebasoosingusse ja kaotada positsioon. Rollikultuuri korral täpsustatakse ilmselt protseduuri ja muudetakse turvanõudeid või menetluskorda rangemaks. Soorituskultuuri korral võib isik kaotada oma usalduse meeskonnakaaslaste silmis, muutuda reeturiks vms, mis oluliselt takistab temaga koostöö jätkamist. Toetuskultuuri korral eksimus tõenäoliselt andestatakse või sellest "viisakalt" ei räägita, kuid võivad kannatada isiklikud suhted. Neid ilminguid tasub meeles pidada.

Juhi roll kaugtöö rakendamisel

Artikli esimeses pooles olen leidnud kinnitust oletusele ning loodetavasti veennud ka lugejat selles, et organisatsioonikultuuri tüüp on kaugtöö rakendamise seisukohalt tähtis. Seega peaks juht enne kaugtöö kasutamist analüüsima, millise organisatsioonikultuuri tüübi suunas tema asutus kaldub ja milliseid probleeme võib tekkida. Liidrina peab juht looma keskkonna, mis võimaldaks kõikidel osalejatel võtta vastutus oma tulemuste eest (Belasco ja Stayer 2001). Üheks võimaluseks on määratleda selgelt asutuse missioon ja ootused töötajale ning kujundada kaugtööd soodustav juhtimisstiil.

Missioon

Missioon ja eesmärk loovad vaimse ühtsuse inimeste vahel, on koostöö sihiks ja aluseks ning samuti ühiseks pinnaks konflikti lahendamisel.

Missioon ei tohi olla vormitüüp, vaid selle sõnum peab puudutama organisatsiooni liikmete südameid – sellisel juhul on tal tugev isereguleeriv ja integreeriv toime. Missioon peab ütlema midagi organisatsiooni sotsiaalse rolli kohta; näiteks võiks Sisekaitseakadeemia missioon kõlada järgmiselt: "Oleme ainus kõrgemaid riigiametnikke koolitav asutus Eestis, kuid seda suuremat rõhku ja tähelepanu peame pöörama õppekvaliteedi tagamisele."

Tartu linna missioon "kindlustada elanikele, asutustele, ettevõtetele, organisatsioonidele ja külalistele majanduslikult, sotsiaalselt ning ökoloogiliselt turvaline ja esteetiliselt nauditav keskkond ja osutada kõrgekvaliteedilisi teenuseid" on väga ülesandekeskne ning tiivustab ilmselt vähem kui moto "Tartu, heade mõtete linn". Võimalus olla osa arenevast organisatsioonist, kus väärtustatakse häid mõtteid, mille rakendamine parandab linnaelanike heaolu, on tõenäoliselt palju inspireerivam. Just soov tagada linnaelanike rahulolu ja parandada nende olukorda, on keskne väärtus, mis hoiab linnavalituse organisatsiooni koos.

Missioon, eriti kaugtöötaja jaoks, on kõige üldisem tööjuhik. Samas tuleb see töötajani viia ja selleks on mitmeid vahendeid. Kui asutuse keskseks väärtuseks on ausus, siis aitavad seda väärtust töötajani viia lood altkäemaksust keeldumisest, valetamisega vahele jäänud töötajate väljajäetmisest, kas või märgi "Olen

aus ametnik" kandmine. Asutuse sümbolika on oluline kõigi töötajate jaoks, kuid kaugtöötajale on kodus hommikukohvi joomine asutuse märgiga tassist, märkmete tegemine logopastakaga või asutuse logoga rõõmsa ekraanikaitse kasutamine olulised emotsionaalsel tasandil kontaktid organisatsiooni ja selle missiooniga.

Ootused

Kaugtöö kasutamise üheks eelduseks on see, et organisatsioonis on kindlaks määratud, mida töötajalt oodatakse ehk milliseid konkreetseid sooritusi peab töötaja tegema. On asutusi, kus on vajalik, et inimene "oleks lihtsalt kohal", kuid enamjaolt on olulisem, et konkreetne töö saaks tehtud ja saavutataks tulemus. Kaugtöö rakendamiseks peaks juht teadma, milliste tööülesannete täitmiseks ei ole füüsiline kohalolek vajalik ning määratlema need oodatava tulemuse kaudu.

Kaugtöö rakendamisele justiitsministeeriumis aitas oluliselt kaasa tulemusjuhtimise juurutamine. Kui planeerimise protsess läheb täpsemaks, siis on võimalik ka täitmise faasis lubada suuremat paindlikkust. Tulemusjuhtimise korral määratakse selgelt eesmärgid ja ülesanded, pannakse paika mõõdikud ja tähtajad ning vastutajad. Seejärel puudub otsene vajadus püsivalt protsessi kontrollida ning ongi võimalik jõuda paindlikuma töökultuurini. Lisaks tulemusjuhtimisele on oluline arvestada ka töö

iseloomu. Kui töökoht on kodust kaugel, tee pikk ja ülesanne ei eelda iseenesest pidevat ja vahetut suhtlemist kolleegidega, siis on kohustus teha tööd tööandja asukohas küllaltki frustreriv. Kui võimalik, siis peaks juht sellist olukorda vältima.

Kui justiitsministeerium valmistas ette viie õpiku tõlkimist, siis kaaluti tõlgi ametikoha loomist või teenuse sisseostmist. Tähtis oli nende raamatute sarnane stiil ning kvaliteet. Justiitsministeeriumi kantsler Priidu Pärna selgitas valikut järgmiselt:

“ Me tegime viis tõlkeõpikut ning neid on vaja pidevalt toimetada. Sellises olukorras on oluline, et on üks ja seesama seltskond ja samad inimesed, kes seda kogemust oma pähe akumuleerivad. On oluline, et nad oleksid siinsamas sinu käe, jala juures ja sinuga seotud, et nad ei ütleks, et nad enam ei tee.”

Seega otsustati ametikoha loomise kasuks just vajadusest siduda inimene tihedamalt justiitsministeeriumi organisatsiooniga, võtta ta vastu selle liikmeks ning tagada seeläbi suurem usaldus ja kindlus. Tõlk ja toimetaja töötasid ligi 100% kodus. (Intervjuu justiitsministeeriumi kantsleri Priidu Pärnaga.)

Juhtimisstiil

Kaugtöötaja muutub isejuhtivamaks. Alati ei pruugi õnnestuda töötajale väga täpseid reegleid kehtestada ega

Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele

üksikjuhtudel punktuaalselt suunata ning tema pidev kontrollimine võib hävitada kogu kasuliku mõju. Seetõttu tuleks kaugtöö vormis töötava inimese juhtimisel eelistada üldiste käitumisjuhiste andmist. Seoses kaugtöö rakendamisega on peamise hirmu või vastuväitena arvatud, et juht kaotab kontrolli juhitava üle. Traditsioonilise juhtimiskäsitluse kohaselt on üheks juhi viiest ülesandest tööprotsessi kontrollimine. Aluseks on eeldus, et alluvad ilma järelvalveta tööd ei tee.¹ Kaido Einama leiab: "Juhid kardavad kõige rohkem seda, et koju minevad inimesed "kaovad" ning tähtaja saabudes pole nad midagi teinud. Seetõttu oli alguses karm kontroll igal hommikul sisselõigimise ja *online* oleku üle vajalik. Kiiresti sai selgeks, et see on ülearune ja inimesed, kes teavad, mida nad teevad, suudavad seda teha ka kodus" (Einama 2002).

Douglas McGregor oli esimene, kes eristas selgelt juhtimisstiili ning suhtumist alluvatesse. Hirm, et alluvad ei taha tööd teha ning et neid tuleb kontrollida, on omane ainult ühele võimalikest juhtimisstiilidest, mida McGregor (1985) nimetas X-teooriaks. Samas tõi ta oma ainsas, kuid maailma vallutanud raamatus "The Human Side of Enterprise" ka teise võimaliku lähenemise, mida nimetas Y-teooriaks (McGregor 1985). Selle järgi on töötajad motiveeritud ning tahavad töötada, traditsiooniline kontroll võib hoopis pärssida motivatsiooni ning vähendada tulemuslikkust. Y-teooria kohaselt on

juhi ülesanne koos alluvatega seada eesmärged, koordineerida ja toetada ning anda alluvale tagasisidet tema senise edu kohta – luua tööks sobiv kliima. See tähendab, et mitte ülemusel ei ole vaja alluvat kontrollida, vaid töötaja vajab ise juhi toetust ja tagasisidet. Y-teooria mõistevaramusse kuulub ka asutuse ja isiku eesmärkide ning huvide tasakaalustamine – see on seni kaugtöö rakendamise kõige sagedasem põhjus Eestis.

Sisekaitseakadeemia õppeprorektor Eve Limbach ütles:

“Minu jaoks algavad vastused mõlemale küsimusele ühest asjast ja see asi on, et õppejõud on täiskasvanud inimene, kellel on vastutus ja kellel on eneseteadvus. See tähendab, et ta planeerib oma elu ning ta vastutab ka selle eest, mis on selle tulemus. Kui ta seda ei tee – üks kõik kumba pidi – siis see tuleb varem või hiljem välja ning mitte väga kauges tulevikus.”

Justiitsministeeriumi kantsler Priidu Pärna arvas:

“Kui on inimene, kellel on probleeme ülesannete täitmise-ga, tähtaegade järgimisega, siis ma nagu tunnetan, et ma tahaks, et ta oleks mu kõrval, et ma siis rohkem juhendaksin ja küsiksin, kui kaugemale ta on jõudnud. Mingil määral see kaugtöö sõltub ka

isikust, kas ma võin ikkagi usaldada, et ta kodus töötab. Mingil määral on see vahetu ülemuse tunnetuslik otsustus.”

Sisekaitseakadeemia avaliku õiguse õppetooli juhataja Monika Mikiver selgitas:

“Kui mõne töötajaga on probleeme või mul on tema suhtes kahtlus, siis püüan temaga rohkem kontaktis olla. See kontakt võib olla ka MSN-i kaudu või kui ta siin käib. Rohkem küsida, et kuidas asjad on edenenud jne. Ma ei nõuaks, et töötaja peab kogu aeg töökohal olema. Ma ei näe seost.”

Juhi ülesanne on mõjutada alluvat täitma tööülesandeid võimalikult hästi. Mõjutamine tähendab kahe osapoole vastastikust võimet põhjustada teise poole teatud viisil käitumist või reaktsiooni (French ja Raven 1959). Juhi ja alluva suhet mõjutab kõige enam juhtimisstiili vastastikune sobivus. Ainult siis, kui ülemus ja töötaja tajuvad juhtimisstiili elemente ühte moodi, võib juhi mõju alluvale olla tõhus ja viia eesmärkide saavutamisele, vastasjõudu tekitamata. Ebaõnnestumine suhtluslaadi või juhtimisstiili valikul on juhi viga, kuna just tema ülesanne on koordineerida protsessi, sealhulgas tagada õige, adekvaatne ja ladus suhtlemine.

Juhi ülesanded võib tinglikult jaotada isikuga või tulemusega seo-

tuteks. Kui isikuga seotud ülesannete puhul on olulisem vahetu suhtlemine, emotsionaalsus ja empaatiavõime, siis tulemuse puhul on tähtsaim ratsionaalne kaalutlemine, analüüs ja süntees. Samuti sõltub sellest, kas ülesannet saab täita telekommunikatsioonivahendi vahendusel või oleks eelistatud vahetu suhtlemine. Nii kuuluvad juhi ülesannete hulka alluvate konfliktide lahendamine või allumatuse kõrvaldamine, sünnipäevaõnnitlused, kaastunde avaldamine lähedase kaotuse korral, samuti distsiplinaarkaristuse, vallandamise või muu ebameeldiva teate edastamine. Kõik eelnimetatud on ülesanded, mille puhul on vahetu suhtlemine eelistatud (vrd juht märkab, et alluv on haigestunud ja palub tal mõneks päevaks koju puhkama jääda või vastab jaatavalt alluva e-kirjale kojujäämise kohta). Eelnevad juhi ülesanded võibki süstematiseerida kahe näitaja – ratsionaalsuse ja emotsionaalsuse – abil nelja välja maatriksisse (vt joonist 3).

Kõige lihtsam on kaugtöö korras täita rutiinseid töökäskke. Ka suure ratsionaalsusega küsimusi võib lahendada selle abil, sest on võimalik otsustust põhjendada. Kui otsustus on isiku jaoks negatiivne või ka emotsionaalne, siis peab juht hakkama kaaluma vahetut suhtlemist. Madala ratsionaalsuse ja suure emotsionaalsusega ülesandeid, nt töötajale distsiplinaarkaristuse või vallandamise põhjuste selgitamine, tuleb teha võimalikult vahetult. Kaugtöö sellise



Joonis 3
Ratsionaalsus ja emotsionaalsus töösuhetes kaugtöö rakendamise seisukohalt

ülesande puhul tõenäoliselt soovitud tulemust ei anna.

Kokkuvõte

Organisatsioonikultuur on oluline tegur, mis mõjutab kaugtöö kasutamist riigi- või kohaliku omavalitsuse asutuses. Organisatsioonikultuur mõjutab seda, milline on inimese roll ning kuidas ta saab suurendada oma võimu või asutuselt saadavat tasu töö eest. Sellest sõltub, kas oluline on suhelda vahetult ülemuse, meeskonnaliikmete või heade kolleegidega ning mis on selle suhtlemise eesmärk. Mida kaotab töötaja, kes läheb üle kaugtööle, ning millisenäevad teda kolleegid?

Tulemusjuhtimine soodustab kaugtöö rakendamist. Justiitsministeeriumi kogemuse põhjal aitab

tulemusele suunatud juhtimine kaasa paindliku töötaja regulatsiooni kehtestamisele ning hiljem ka kaugtöö rakendamisele. Strateegilised eesmärgid tuleb määrata nii, et nende järgi on võimalik tuletada selle ja järgmiste aastate tööülesandeid. Kui eesmärgid on üheselt määratletud, tuleb töötajale jätta võimalikult suur otsustamisvabadus oma töö korraldamisel.

Juhi ülesannete täitmine ei erine oluliselt kaugtöö ja paiktöö korral. Mõlemal juhul sõltub suunamise ja kontrollimise vajadus ennekõike usaldusliku suhte olemasolust ning alluva ja ülemuse erialasest asjatundlikkusest. Kui alluv on motiveeritud ja kompetentne ning töösse sisse elanud, on tema vahetu kohalolek vajalik X-teooria kategooriates mõtlema

juhi hirmude kahandamiseks, mitte objektiivselt töökorralduse seisukohast. Ennem pärsib liigne kontroll tipp- ja vanemspetsialistide töös vajaliku loovuse ja mõjub tulemusele kahjulikult.

Kaugtöö kasutamine asutustes võimaldab suurendada nende töötajate rahulolu, kes on orienteeritud individuaalsele tulemusele või individuaalsete ülesannete täitmisele. Eelkõige võivad sellised töötajad olla sooritus- ja rollikultuuri pooldajad. Seevastu tugeva toetuskultuuriga ning suhetele orienteeritud töötajate rahulolu võib kaugtöö rakendamisel oluliselt väheneda.

Selleks, et kaugtööd kasutada, tuleb eelnevalt hinnata organisatsioonikultuuri tüüpi ning sellest lähtuvaid spetsiifilisi ohte ja võimalusi. Kaugtöö kasutamine tähendab seda, et juhid peavad hakkama ka ise teist viisi käituma – kasutama aktiivselt infotehnoloogia vahendeid, korraldama igapäevast suhtlemist asendavaid ühisüritusi või varustama kaugtöötajaid esemetega, mis aitavad emotsionaalsel tasemel luua ühistunnet ja lojaalsust asutuse ja teiste töötajatega.

Selleks, et kaugtööd **kasutada**, tuleb eelnevalt **hinnata** organisatsioonikultuuri tüüpi ning sellest lähtuvaid spetsiifilisi **ohte ja võimalusi**.

¹Samal teemal: Leiten, Liina. 2003. Juhid kardavad kontrolli kaotada. *Äripäev*, 28.mai; Elenurm, Tiit. 2003. Kaugtöö väljakutse juhile. *Äripäev*, 12.märts; Elenurm, Tiit. 2003. Kodutöö eeldab kohusetunnet. *Äripäev*, 30.aprill.

vanad tegijad

Veel veidi enam kui pool sajandit tagasi oli levinud arvamus, et iga **hiiu mees** sõidab merd, püüab kala ja viskab nalja. Tõde on selles väites sedavõrd, et ainult põlluharimisega oli saarel väga raske toime tulla. Niisiis käis iga täisealine mees tööpoolest ka hooajalisel kalapüügil. Ehkki meri oli tol ajal saagirikas, tuli kala kättesaamisega suurt vaeva näha. Iga võrgusilm, **mõrravits või sumbalaud** oli otsast lõpuni oma pere inimeste töö.

Tuuled-tormid räsivad püüniseid, mistõttu kuulus parandamine igapäevaste toimingute hulka. Sellele, et 19. sajandist on saanud 20. sajand, viitab fotol plekkämber ja mehe riietus.

Foto: Peet Post



Emmaste mees püüumaja ees (1920ndate algus).

Kui kaugelt algab kaugtöö?



Aavo Kokk
Eesti Päevaleht

Peterburis oleva **Petropavlovski** kindluse peakiriku torn on 122 meetrit kõrge.

Selle tippu on seatud risti hoidev ingel. 1830. aastal soovisid kiriku hooldajad risti ja **inglit remontida**.

Nagu hea tava ette nägi, küsiti ka tollal **siit ja sealt** vähempakkumisi.

Kõik kalkuleerisid, palju kulub töötunde ja materjali. Lisasid tellingute ehitamise hinna ning tegid pakkumise. Siis ilmus aga välja mees, kes ütles, et teeb asja üksi ära ja mingeid **tellinguid pole vaja**.

Hind muidugi ka vastav.

See mees oli katusemeister Pjotr Teluškin Jaroslavli kandist. Vaevalt, et töö tellijatel oli lihtne otsustada. Odav, aga kas ikka teeb ära? Teluškini pakumine siiski võitis. Mehelt ei nõutud isegi kautsjonit, nagu tollal ehitusel tavaks oli. Mida sa ikka inimeselt rahatagatist nõuad, kui teine on juba elu mängu pannud. Pealegi ei olnud Teliškinil üksikettevõtjana ilmselt liiga palju raha tagavaraks.

Pealtnägijad on ajalehtedes kirjeldanud, kuidas Teluškin risti ja inglisa hakkama sai. Tundub, et ta rakendas peaaegu sama meetodit, mida kasutavad elektrikud puust posti otsa ronides. Teate küll, jalgade küljes on meestel konserviavaja moodi rauad, mis puusse hästi kinni jäävad. Keha kallutavad aga postist üsna kaugele, olles enne köie ümber posti visanud

ja endal ümber vöö köitnud. Mida kaugemale postist keha kallutada, seda paremini rauad puusse haakuvad. Ainult temal olid olnud nende konserviavajate asemel köie vabasse otsa tehtud aasad, kuhu jala sai pista. Kõva mees see Jaroslavli katusemeister, kes suutis niimoodi 122 meetri kõrgusele ronida. Torn on üsna suure ümbermõõduga ja köit selle ümber heita pole just lihtne. Räägitakse, et mees kasutanud selleks osavalt ära torni kõikumist ning tuult. Kuue nädalaga oli töö tehtud.

Teluškin olla istunud rahulikult inglil tiiva peal ja nokitsenud lahti rebenenud kateplaadikesi uuesti kohale. Linnakodanikud omakorda vahtisid seda imetööd, pead seljas. Siis aga tekkis mõnel tellijal tõsine mure – kuidas kontrollida, kas katusemeisteri töö on kvaliteetne? Teluškin pakkus selleks lahenduse – kes soovib, ronigu torni otsa ja vaadaku järele.

Natuke keeruline see on, aga muga-vamat viisi kahjuks pole. Nagu arvata, ronijaid ei leidunud ja tellija ei saanudki täpsustada, kui hea lõpptulemus on.

Raha tuli välja laduda selle teadmiseseta.

Teluškin oli tüüpiline kaugtöötaja. Ta toimetas töö tellijast vaid 122 meetri kaugusel või isegi veel lähemal, kui too viitsis kiriku torni ronida. Ometi ei pääsenud Teluškini “ülemused” mitte kunagi

tema töökohale. Nad ei saanud kontrollida, kuidas mees täpselt oma ülesannet täidab ja nad ei saanud isegi tulemust käega katsuda.

Tänapäeva organisatsioonid nimetavad kaugtöötajaks tavaliselt inimesi, kes on küll organisatsiooni palgal, kuid kontorist tööd ei tee. Tegutsesid kodus ja see kodu võib olla isegi teises linnas või teises riigis. Mõelgem aga korra eksperimendile, millest räägib oma raamatus “Ketser” Brasiilia masinaehitusettevõtte Semco juht ja omanik Ricardo Semler.

Ricardo kirjutas ühel hommikul kirja kolleegile, kes töötas kõrvaltoas. Pani kirja väljamineva posti kasti oma laual. Ricardo sekretäril võttis selle sealt mõne aja pärast ja suunas sisepostiga edasi. Nii jõudis ümbrik Ricardo kolleegi sekretärini, kes poetas paberi oma ülemuse sisetuleva posti kasti. Lõpptulemusena juhtuski, et Ricardo kiri jõudis kõrval-

Teluškin oli **tüüpiline** kaugtöötaja. Ta toimetas töö tellijast vaid 122 meetri kaugusel või isegi veel lähemal, kui too viitsis kiriku torni ronida. Ometi ei pääsenud Teluškini “ülemused” **mitte kunagi** tema töökohale.

toas töötava kolleegini alles järgmisel päeval. Kui see pole kaugtöö, siis mis on kaugtöö?

Isand Semler ise on tegelikult ka tubli kaugtöötaja. Mees on suutnud oma firma nii sujuvalt tööle rakendada, et temal tippjuhina ei

Kui kaugelt? algab kaugtöö ?

ole vaja kogu aeg kohal olla. Käib mööda maailma ringi ja räägib oma juhtimisstiilist, küsides loengu eest umbes pool miljonit Eesti krooni. Kui firmasse tagasi tuleb, siis on seal ikka midagi muutunud. Kord on ta uude kabinetti ümber tõstetud, kord on firma juhtimist ümber korraldatud ja ei tea veel mida.

Kui ma mõnel hommikul mõnele oma Hiiumaal töötavale kaugtöötajale

suunatud kirja Tallinnas Eesti Posti oranži postkasti poetan, siis ilmselt on see juba järgmisel päeval

kallil kaastöötajal käes. Hiiumaa kolleegi nimetame kaugtöötajaks, kuna ta on tõesti kaugel. Kuid miks ei nimeta me samuti kõrvalkabinetis töötavat kolleegi? Ka temaga ei kohtu me mõnikord ju päevade kaupa. Kui saadame talle kirja sisepostiga, siis seikleb see ikka kusagil terve päeva. Saadetud elektronkirja saab ta kätte sama kiiresti kui keegi Hiiumaal, Kiripatil, Rovaniemis või Timbuktus.

Kui palju üldse ühe organisatsiooni toodangust on selle juhtide silma all ja haardeulatuses? Võib-olla olete kuulnud sellisest ajalehest nagu Eesti Päevaleht. Seal töötab umbes 170 inimest, kes tõesti on iga päev ühe maja ühel korrusel ilma eriliste vaheseinteta ruumis. Kuid ajalehel on veel kümneid esindajaid üle Eesti, kes astuvad lehetoimetusest läbi aastas korra või paar. Aga seegi pole veel kõik.

Toimetus on Tallinnas Narva maanteel üsna Viru väljaku lähedal. Lehte trükitakse Lasnamäel. Tavaline ajalehepaber tuleb Venemaa Karjalast Kondopoga linnast, libe ja läikiv paber tehakse kusagil Põhja-Soomes. Trükivärv segatakse kokku Hollandis Rotterdami lähedal. Ajalehte kannavad hommikupimeduses laiali sajad postiljonid kogu Eestis. Päevalehele kujunduse teinud mehed ja naised

Hiiumaa kolleegi nimetame kaugtöötajaks, kuna ta on tõesti **kaugel**. Kuid miks ei nimeta me samuti **kõrvalkabinetis** töötavat kolleegi ?

elavad Kataloonia pealinnas Barcelonas. Päevalehe raamatusarja teoseid trükitakse Lecki linnas Saksamaal, küljendajad tegutsevad Krakowi linnas Poolas, telereklaam tuli Portugalist ja Sloveeniast.

Nii Päevalehe kui ükskõik millise teise ettevõtte juhid kontrollivad otse ainult väga väikest osa oma organisatsiooni toodangust ja sellega tegelevatest inimestest. Tegelikult sõltuvad need juhid sadadest inimestest ja kümnetest ettevõtetest, paljudest pole nad mitte kunagi kuulnudki. Ometi pole häda midagi. Töö saab tehtud.

Kaugtöö on siiski mõiste, millega püütakse kirjeldada ühte hoopis kitsamapiirilist nähtust. Kusagil 1990. aastate teisel poolel käis keegi USAs välja mõtte, et personaalarvutite ja internetiajastul ei ole

klassikalisi kontoreid enam tarvis. Inimesed võivad tööd teha kodus või kus iganes. Ettevõtted saaksid nii kokku hoida palju raha, sest enam pole vaja suurt bürood. Kodutöö peaks meeldima ka töötajatele, sest nad on nüüd oma aja peremehed ja ei pea päevas mitut tundi autos veetma.

Eestis hakkas seda kontseptsiooni propageerima ajaleht Äripäev. Põhjusega, sest Äripäev oli tookord väga hädas oma ruumidega. Kunagi vaid ajalehega alustanud ettevõtte pani käima konverentsid, koolitused, raamatukirjastuse. See nõudis uute inimeste palkamist, aga neid polnud kusagile panna. Nii püüdiski Äripäev töötajaid veenda, et nad võiksid töötada kodus. Arendas vastavalt IT-süsteeme ja andis inimestele rahalisi soodustusi. Vajadusel kasutas ka jõudu ning suunaski osa inimesi kodusele tööle.

Kuna Äripäev sellest nähtusest ka palju kirjutas, siis jäi mulje, et tegemist on võimsa trendiga, millega on kaasa minemas kõik edumeelsed Eesti ettevõtted. Siiski võib nentida, et kaugtööd rakendavad organisatsioonid, mis on oma tegevuse iseloomu tõttu seda kasutanud ajast aega – peamiselt iseseisvaid meistrimehi liitvad igasuguse konsultatsiooniga tegelevad ettevõtted.

Tavalistest büroodest kasutavad kaugtööd üsna vähesed. Kui keegi viibki mingid tööd oma

organisatsioonist välja, siis on tegemist pigem teenuse süsteemse sisseostmisega teiselt ettevõttelt. Näiteks ei töötle Hansapank ja paljud teised samasugused asutused ise klientidele saadetavaid arveid. Vajalikud failid

Kunagi vaid ajalehega alustanud ettevõtte **pani käima** konverentsid, koolitused, raamatukirjastuse. See nõudis **uute inimeste** palkamist, aga neid polnud kusagile panna.

liiguvad Soome Posti omanduses olevasse Itella firmasse. Seal trükitakse arved paberile ja pannakse ümbrikusse. Nii kavalalt, et keegi asjaosalistest ei näe, mis summas arve kellele läheb.

Selline kaugtöö, kus ühe kollektiivi liikmed kodus tööd teevad ja aeg-ajalt kontori nõupidamiste ruumis kokku saavad, ei ole eriti läbi löönud. Organisatsioonid, mis seda meetodit proovisid, märkasid, et mõnele inimesele see meeldis, mõnele mitte. Mitmed koju töötama suunatud inimesed ei tundnud ennast hästi ja hakkasid otsima sellist töökohta, kus saaks siiski kontoris käia ja teisi inimesi näha.

Ka kodutöö eestkõneleja Äripäev on mõnevõrra tagasi tõmbunud, sest ilmnis üks ootamatu asjaolu. Koju suundunud inimesed eemaldasid oma tööandjast ka vaimses mõttes. Mõned ei talunud kodus tegutsemist üldse ja otsisid endale

Kui kaugelt algab kaugtöö?

töökoha, kus said kontoris olla. Teised kohanesid nii hästi, et muutusid iseseisvaks ettevõtjaks ja hakkasid oma teeneid müüma teistelegi ettevõtetele peale Äripäeva.

1990ndate aastate alguses õppisin Stockholmi Ülikoolis. Seal oli mul üks vahva makromajanduse õppejõud Staffan. Semestri lõppedes kutsus Staffan oma üliõpilased aiapeole. Ta elas ühe-kordses toredas kol-lases puumajas. Kohe selle kõrval oli aga veel üks samasugune hütt. Umbes kaks korda kaks meetrit suur. Meenutas laste mängumaja. Tegelikult oli see Staffani kontor. Ta ei teinud tööd kodus, sest seal oli palju kiusatusi. Loenguvabadel päevadel läks Staffan tööle nagu kõik teised. Omaenda aeda pisikesse hütti. Ainult lõunat käis kodus söömas.

Kaugtöö on kena teoreetiline kontseptsioon, kuid selle organiseerimisel ei saa minna liiale. Kodus töötajad ei ole sageli sama produktiivsed kui kontoriinimesed. Külmkapp on nii lähedal ja televiisori pult nii ahvatlev. Vähe on neid, kes tahavad kõik päevad hommikust õhtuni üksinda kodus tööd teha. Tegelikult on vähe ka neid, kes on valmis hommikust õhtuni üksinda oma kabinetis tööd nahistama. Ikka tahaks korraks lõõgastuda, kohviautomaadi juurde minna ja kellegagi niisama rääkida. Tööst, poliitikast ja ilmast.

Kaugtöö organiseerimisel ei

ole põhiküsimus hoopiski mitte see, kuidas inimesi sinna kaugele suunata. Inimesed töötavad nagunii omaette. Mitte ainult kodus, vaid ka kontoris. Kaugtöö põhiküsimus on hoopis see, kuidas organisatsioonikaugeid liikmeid siiski asutusega siduda. Mis on see, mille pärast Hiiumaal elav ja

Mis on see, mis **kontorierakud** aeg-ajalt nende kabinetidest välja **meelitab**? Mis on see, mida **valitakse** ühiseks tööväliseks jututeemaks?

tegutsev kolleeg tahaks siiski aeg-ajalt Tallinnas käia? Mis on see, mis kontorierakud aeg-ajalt nende kabinetidest välja meelitab? Mis on see, mida valitakse ühiseks tööväliseks jututeemaks?

Kunagi, kui maailmas hakati ehitama suuri kortermaju, arvasid nende väljamõtledjad, et selline elamise viis edendab inimestevahelist läbikäimist ja liidab ühiskonda rohkem. Tegelikult juhtus hoopis vastupidine. Inimesed tõmbusid oma korteritesse ja vältisid mitte ainult koridoride ja muude ühiste alade kor-rastamist, vaid ka kasutamist.

Kaasaegsed linnaplaneerijad mõtlevad seda kurba kogemust silmas pidades ühe rohkem, kuidas luua selliseid avalikke alasid, mis inimesi köidaksid. Kus on pargid, uisuväljad, mänguväljakud? Kuidas need nii ehitada, et inimesed tahaksid sinna minna ja seal aega veeta?

Sama suunda hoiavad ka

sotsiaalsust hindavad arhitektid. Ilus näide on Tartu Lõunakeskus, kus keset kaubanduskeskust on täismöödus hokiväljak ning selle servas kohvikud ja promenaad. Sama põhimõtte alusel on kavandatud Viimsi uus kool ning katuse alla viidud mitme vana kooli sisehoovid. Varem olid koolis esmatahtsad klassitoad ning koridorid kavandati vaid hädavajadusest. Vahe-tunni ajal sõbraga vaikselt vestlemine oli võimatu. Nüüd on vahetunni alad sama tähtsad kui tunni omad.

Seda eeskuju peaksid järgima ka kontori – ja miks mitte ka tootmis-asutused. Millised on kohvinurgad? Kas astutuses on ruum suitsetajatele? Kas on sellist kohta, kus tööle kaasa võetud lapsed saavad mängida? Kas on kohta, kus ilma arvutitöökohata inimesed saavad internetipanka kasutada? Kas on kõrvalist paika, kus sõbrannad saavad juttu vesta?

Kaasaegse asutuse juhataja peab mõtlema, kus on tema kontoris pargid, kohvikud ja mänguväljakud – kohad, kuhu inimesed tahavad koguneda ja suhelda. Sellised paigad on vajalikud, et kaugtöötajaid rohkem seltskondlik-kusele meelitada, aga need on vajalikud ka kontori-töötajate läbikäimise ergutamiseks.

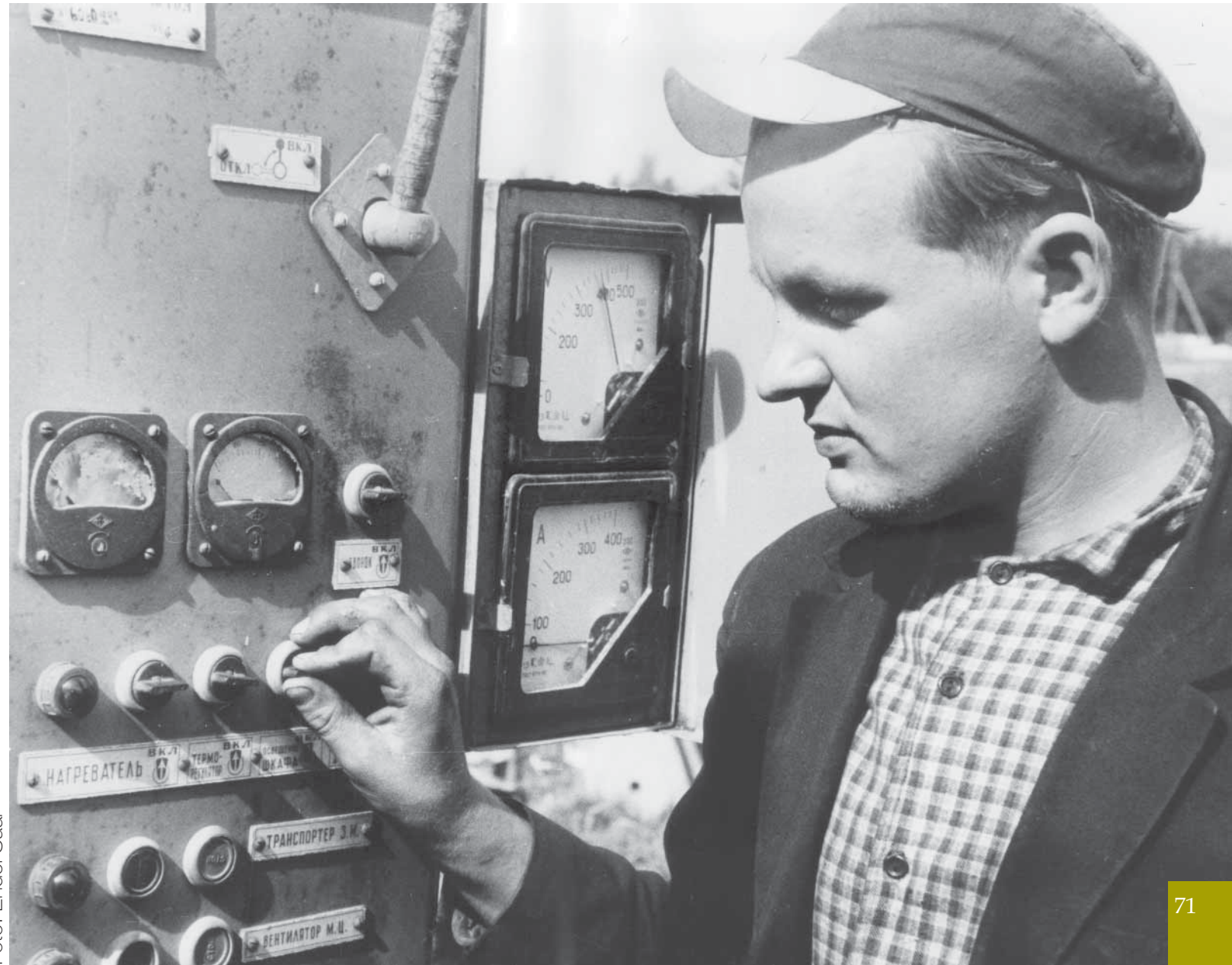
Kaasaegse asutuse juhataja peab mõtlema, kus on tema kontoris **pargid**, kohvikud ja mänguväljakud – kohad, kuhu inimesed tahavad **koguneda ja suhelda**.

vanad tegijad

1970

ndatel tõusis Hiiu maalgi suur vajadus nupumeeste järele. Paljud varem käsitsi tehtud tööd mehhaniseeriti ja eks taipajaid mehi, kes masinatega toime tulid, nõuti ühismajandites järjest enam. Teisalt **läks nuppu tarvis** ka masinate rikkimineku korral. „Suure kodumaa” tehnika iseärasusi ei taibanud sugugi igaüks.

Foto: Endel Saar



Keeleoskus ja taip – tehnikatundmise ABC igal ajal.

Väino Nurk nuputamas (1970ndad).

Kaugtöö kui lahendus vanemale tööjõule

René Arvola
Tallinna Tehnikaülikool

Eurooplaste keskmine vanus on **kasvanud kiiremini** kui keskmine pensioniiga, mis omakorda on suurendanud pensioniealiste hulka võrreldes tööealise elanikkonnaga. Enamik pensionäre on säilitanud töövõime ning mitmete riikide **majandusteadlased** otsivad võimalusi nende tööhõive tõstmiseks. Üheks võimalikuks lahenduseks on kaugtöö¹ kasutamine, mis võimaldab seenioridel **töötamist jätkata** ka liikumistakistuste tekkides, samal ajal kui vaimne võimekus ei ole muutunud.

Vananemise² juhtimisest on saanud viimasel ajal tähtis teema. Võrreldes eelmise sajandi algusega on inimese elueale tänu tervishoiu ja töökeskkonna paranemisele lisandunud kaksikümend aastat. Tervislikule eluviisile pööratakse varasemast suuremat tähelepanu ning seetõttu pikeneb arenenud riikides eluiga 0,1-0,3 aasta võrra igal aastal (Kristjuhan 2006).

Euroopa ergonomistid püüavad leida viise, kuidas tõsta vanemaalaste tööhõivet ja motiveerida töövõimelisi inimesi pensionile jäämist edasi lükkama. Sellest hoolimata on nende osakaal töötajate seas 1990ndatel dramaatiliselt langenud ning tegelik pensionile mineku iga langenud 65-lt 60-le eluaastale. Selle tõttu on sõltuvuse määr muutunud probleemataks (Ilmarinen 2002). Pensionile jäämise vanus pole muutunud samas

tempos keskmise eluea kasvuga, kuna riikliku pensioniea tõstmist ei pea poliitikud populaarseks otsuseks. Paljud Euroopa pensionärid ei näe olulist stiimulit, et vanaduspuhkusele jäämist edasi lükata – saadav summa on piisavalt kõrge, et elukvaliteet samale tasemele jääks. Eestis see loomulikult nii ei ole.

Pensionäride arvu kasv võrreldes töötava elanikkonnaga töötab tulevikus vähendada pensionide maksmist või tõsta teiste maksukoormust. Samuti on pikenenud hariduse omandamisest tööellu astumise samm, noored eelistavad tööle minekut edasi lükata ja jätkavad selle asemel õpinguid pikema aja jooksul. Sama tendentsi toetab ka tõusev haridustase, mis nõuab noortelt pikemat õppeperioodi (Ilmarinen 2006). Niisiis oleme jõudmas olukorda, kus iga töötav elanik peab maksude kaudu ülal pidama lisaks iseendale ka üht õppivat noort ning pensionile jäänud eakat kodanikku.

Sellest tulenevalt on üheks reaalsemaks abinõuks probleemi lahendamisel töökeskkonna parandamine. Siin aitab kaasa kaugtöö ning teised paindlikud vormid, nagu näiteks osalise ajaga töö. Taolised meetmed teevad töötamise võimalused kättesaadavamaks lisaks vanemaalastele ka puuetega inimestele, väikelaste emadele ning ääremaade elanikele.

On huvitav märkida, et sageli nähakse vanemaalaste töövõime muutuses vaid halvenevaid tegureid, kuid unustatakse aastatega kogunevad oskused ja võimed. Soome Töötervishoiuinstituudi professori Juhani Ilmarineni (2006) sõnul ei tähenda asjaolu, et töövõimekus vananemisel muutub, tingimata veel selle vähenemist. Sama kinnitab ka professor Reidar Mykletun (2006) Norrast, tuues esile mitmeid vanuse kasvades paranevaid näitajaid. Eelpool toodud tabelis on esitatud vananemisega kaasnevad muutused (vt tabel 1).

Tabel 1
Vananemisega seotud tajutud muutused võimetes ja oskustes (Mykletun 2006)

Vananemisel halvenevad võimed ja oskused	Vananemisel paranevad võimed ja oskused
Nägemine, kuulmine, mälu Füüsiline tugevus Kiirus Vastupidavus Muutustega kohanemine Õppimisvõime Toimetulek Arvutioskus Loovus Suureneb haiguspäevade hulk	Õnnetuste ja vigade vältimine Täpsus ja kannatlikkus Lojalsus ja iseseisvus Tööeetika Vastutustunne Kontakt kliendiga Suhtlemisoskus Probleemide lahendamise oskus Eestvedamisoskus Hindamisvõime Konfliktide lahendamise oskus Karakterite mõistmine Pinge- ja stressitaluvus

Nagu näha, on terve rida võimeid, mis vananemisel paranevad. Kuid siiski leidub veel palju tööandjaid, kes kalduvad arvesse võtma vaid teist poolt. Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas viidi 2005. aastal läbi uurimus (Kristjuhan ja Taidre 2005), mis näitas, et vanemate õppejõudude tööviljakus oli kõrgem. Efekttiivsemad olid 56-65-aastased õppejõud. Selles vanuses töötajad olid ka kõige aktiivsemad magistri- ja doktoritööde juhendajad. Vanusega kasvas nii publikatsioonide hulk kui ka soov töötada ülikoolis edasi pensioniikka jõudes. 42% soovis töötada täiskohaga, 28% poole koormusega ning 5% veerandkoormusega. 9% oli huvitatud kodus töötamisest.

Uuringu meetod

2005. aasta lõpus ja 2006. aasta alguses viisid René Arvola, Ülo Kristjuhan ja bakalaureuseüliõpilased Mari Arnover ning Kadri Rohulaid Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) õppejõudude seas läbi uuringu. Selle eesmärk oli mõõta kaugtöö kasutamist intellektuaalse töö puhul, tuvastada mõjutegurid ning võrrelda kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate tervislikku seisundit, vanust, perekonda ja mitmeid teisi faktoreid, mis võivad olla seotud kaugtöötamisega. Lisaks eelnevale vastasid uuringus osalejad teadusartiklite publitseerimise, arvuti kasuta-

mise oskuse, tööle jõudmiseks kuluva aja ning ülikoolis käimise nädalakordade kohta. Vastajatel oli võimalus nimetada kaugtöö eeliseid ja puudusi. Uuringu valim moodustati juhuvalikuga 260 töötajast kõigist TTÜ üksustest. Sel hetkel oli TTÜ-s kokku 1394 akadeemilist töötajat. Esindusliku valimi saamiseks piisanuks ka 100 vastajast. Uuringus osalejad võisid vastata ankeedile paberil või veebis, kasutati nii valikvastustega kui ka avatud küsimusi (Kristjuhan ja Arvola 2006).

Uuringutulemused

Uuring andis küllaltki selge pildi kaugtöö kasutamisest intellektuaalse töö puhul. Peamine tulemus – kaugtöö kasutamise ulatus – oli üllatav. Kaugtöö praktiseerijate hulk oli muljetäratav: vaid 19 vastajat 260-st ei kasutanud kaugtööd, samas kui 175 vastajat tegid seda kuni 20 tundi nädalas (vt joonis 2).

Kuna kaugtöö kaasab endas sageli arvuti kasutamist, siis oli oodata, et nooremad töötajad on aktiivsemad kaugtöötajad, kuid uuring seda hüpoteesi ei toetanud. Selgus, et kaugtöötamine ei sõltu vanusest (vt joonis 3).

Seega võib uuringutulemustele toetudes väita, et kaugtöö ei ole eakamatele takistuseks ning nad saavad sellega hakkama vähemalt sama hästi kui nooremad kolleegid.

KAUGEL ON LÄHEMAL

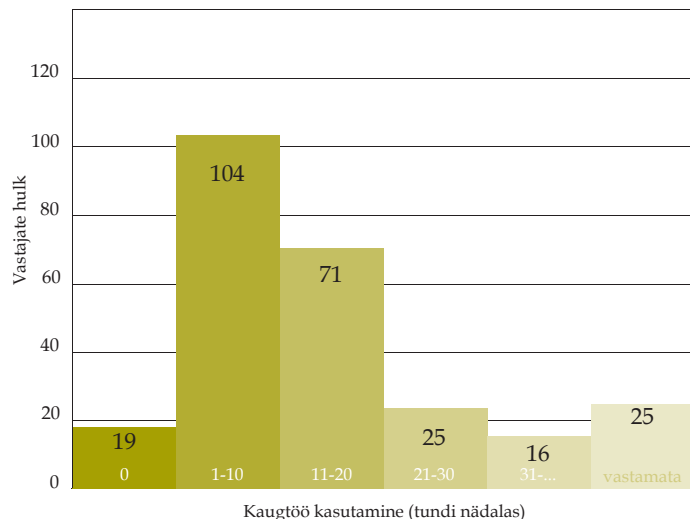
Urve Kivilo

Justiitsministeerium

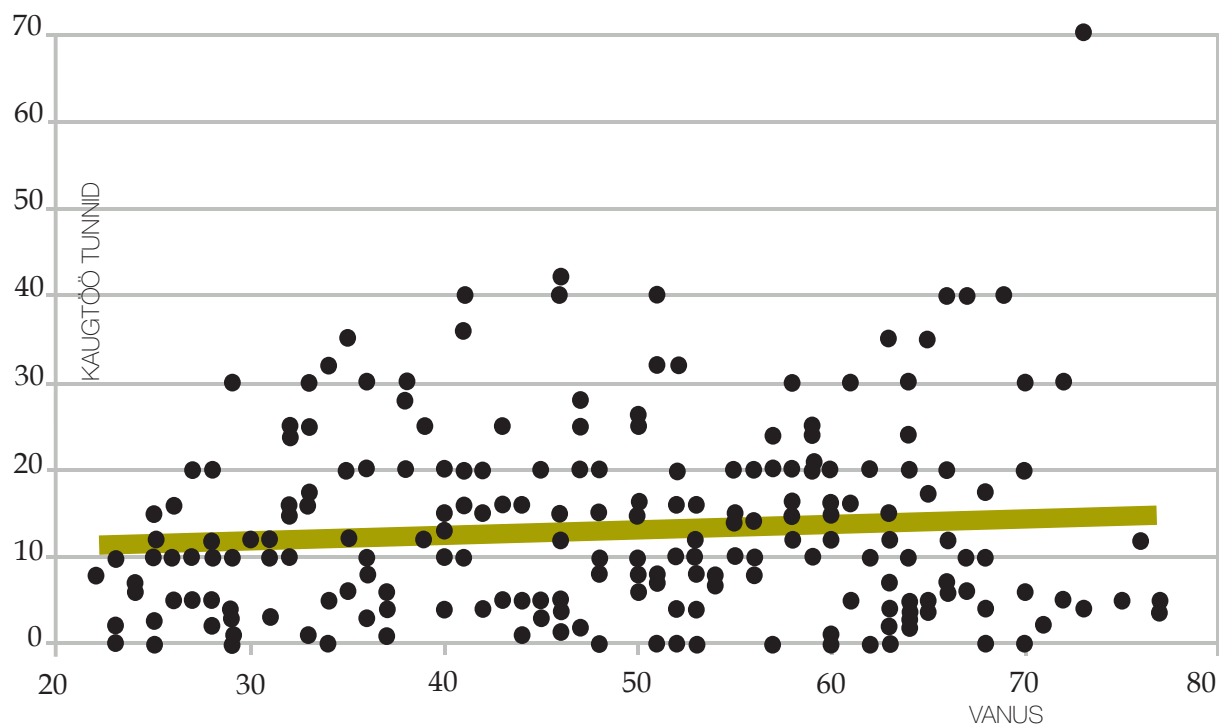
Minult paluti lühikommentaari kui inimeselt, kes on juba vanemaealisem ja töötab kaugtöö vormis ning võiks kirjeldada seda kogemust isiklikust vaatenurgast. Mul ongi tõepoolest hea meel sõna sekka öelda. Alustuseks ütlen kohe, et pean kaugtööd paindlikuks ja perspektiivseks töövormiks ning loodan sellele tulevikus väärikat kohta.

Olen tõlkija, täpsemalt tegelen juba neljateistkümnendat aastat õigustõlkega. Vanust on 65 aastat. Alustasin tööd selle valdkonna tekstidega 1994. aastal välisministeeriumis, jätkasin Eesti Õigustõlke Keskuses (hiljem Eesti Õiguskeele Keskus), mis pärast Eesti ühinemist Euroopa Liiduga 2004. aasta mais korraldati ümber õiguskeele talituseks justiitsministeeriumi juures ning toimib sellisel kujul praeguseni.

Alustasin õigustõlkijana paikselt, kuid läksin täistööaja ning „töökohaga kodus“ kaugtööle aastal 2000. Nüüdseks on sellest niisiis möödas juba kaheksa aastat. Omaaegses õigustõlke keskus oli ideaalilähedaselt mugav ja kaasaegne miljöö, andekad, peamiselt noored inimesed, loominguline ja suhtlusaldis õhkkond. Kuid ajapikku hakati mõtlema kaugtöö kontseptsioonile. Esialgu küll mitte kui erilisele kokkuvõttevõimalusele, vaid kui alternatiivsele lahendusele, mis motiveeriks töötajaid pingelises ja nõudlikus argipäevas. Tõlkisime tuhandeid



Joonis 2
Kaugtöö kasutamine (tundi nädalas) (uuring TTÜ-s 2006)



Joonis 3
Kaugtöö kasutamine vanuseti (tundi nädalas) (uuring TTÜ-s 2006)

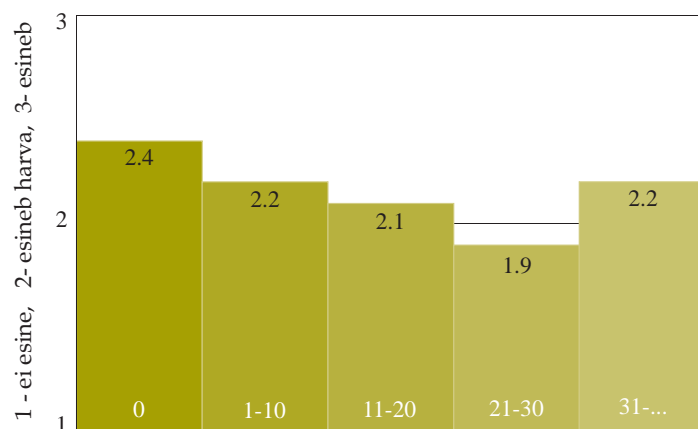
lehekülgi, võib julgesti öelda, et peaaegu kõiki eluvaldkondi käsitlevaid õigusakte. Kõik väsisid, ka noortel esines probleeme silmadega, oli muret tekitavaid stressiilminguid, haigestuti sageli, oli tõesti raske aeg. Otsiti võimalusi koormust leevendada. Nii mõeldigi muu hulgas kaugtööle kui alternatiivsele vormile. Keskuses puudus selline nähtus nagu juhtide vastuseis, olid selged eesmärgid, missioon ja nõuetekohane töökorraldus. Niipea kui infotehnoloogiline tase jõudis vajalikule kõrgusele, pakutigi välja kaugtöö võimalus. Kuid sellest haaras tõsiselt kinni ainult paar töötajat! Selle töövormi sobivus on inimeseti väga erinev.

Miks mina sellise valiku tegin? Tol ajal mu otsust tervis eriti ei mõjutanud. Kui, siis võibolla alateadlikult. Tõsi, häireilminguid oli: vererõhk kõikus, kaldus soovitatavast kõrgemaks, meel oli põhimõtteliselt murelik – kuidas tõlkega valmis jõuda. Sageli tuli töö koju kaasa. Oli peavalupäevi... Kuid valides kodus töötamise, mõtlesin eelkõige siiski, et kodus on mugavam töötada, seal saan paremini keskenduda ning töö- ja puhkeaega oma vajaduste ja enesetunde järgi korraldada. Kõik pidas paika ja vastas lootustele. Pean veel tunnistama, et mulle pole põhimõtteliselt mitte kunagi bürooõhkkond meele järele olnud.

Minul laabus kaugtöö hästi. Meeskonnatunne ei kadunud, keskkonnast võõrdumist ei tulnud. E-post on suurepärase töövahend. Infotehnoloogiline tugi oli ka täiel määral olemas. Kolleegid aitasid igati, me isegi lähenesime, mitte ei kaugenenud üksteisest.

Kaugtöötaja peab suutma oma tööaega kavandada, nii lihtne see ongi. On vaja tahet ja vastutustunnet, jõudu ahvatlustele vastu panna ja iga päev tööd teha. Samas peab ise hoolitsema selle eest, et suhtlemine töökaaslastega ei hääbuks.

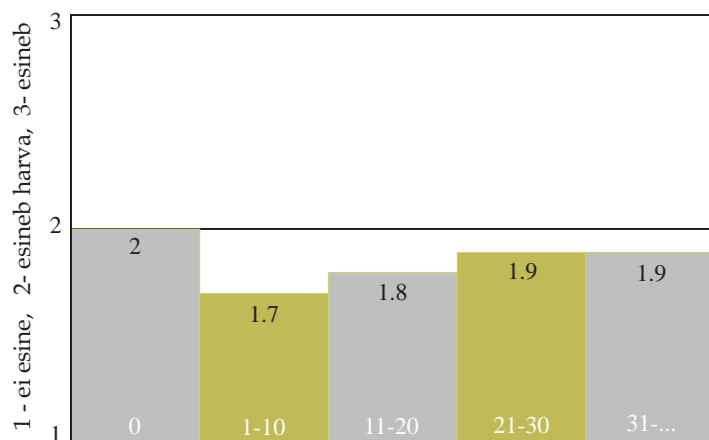
Organisatsioonilt, tööandjalt tuleb loota tugevat toetust. Juhid ja liidrid peavad lõpuni läbi mõtlema, milliseid probleeme võib kaugtöö rakendamine kaasa tuua, mis tüüpi organisatsiooniga on tegemist ning milline on asutuse sisekeskkond, kas tehniline tase ja hooldusvõimalused toetavad kaugtöökorraldust. Kuid eelkõige



Kaugtöö kasutamine (tundi nädalas)

Joonis 4

Kaebused silmade väsimuse osas (uuring TTÜ-s 2006)



Kaugtöö kasutamine (tundi nädalas)

Joonis 5

Kaebused stressi osas (uuring TTÜ-s 2006)

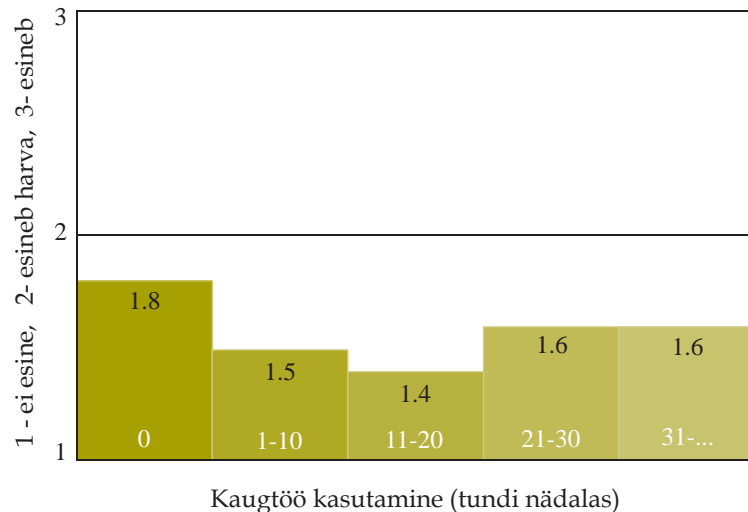
Uuringu käigus leidsid kinnitust mitu tervisliku seisundiga seotud hüpoteesi. Kuna varasemast (nt Lundberg ja Lindfors 2002) ilmnis, et kaugtöötajatel esineb vähem kõrgvererõhutõbe, siis kontrolliti ka käesoleva uuringu

puhul töötajate tervislikku seisundit, eriti kaebusi vererõhu ja stressi osas. Lisaks sellele, et kaugtöötajatel oli vähem eelnimetatud kaebusi, kurtsid nad ka vähem silmade väsimust (vt joonised 4-7).

on oluline vabaneda lühinägelikust suhtumisest, et inimene peab kohal olema ja teda on vaja kogu aeg kontrollida. Olen sellist juhti kohanud ja tean, et sellisel juhul kaugtöö ei laabu.

On veel üks küllaltki oluline aspekt, nimelt rahaline mõju. Kaugtöö on seni olnud seadusega reguleerimata ning see tekitab probleeme nii asutusele kui ka töötajale. Mitmeid töövahendeid käsitatakse erisoodustusena (näiteks interneti püsiühendus) ning maksustatakse tulumaksuga. Asutus ei taha selliseid kulusi kanda. Tavaliselt leitakse võimalus kulud töötajale osaliselt hüvitada, kuid siiski ainult osaliselt. Loode-tavasti on seadus tulekul ja kaugtöö saab selle toel tuult tiibadesse.

Kokkuvõtteks leian, et kaugtööl on potentsiaali nii riigi kui isiku, nii noore kui vana jaoks. Vanemaealisele tähendab see töövorm paremat tervist, kvaliteetsemat elu, võimalust jääda aktiivseks ning täiel määral ära kasutada oma teadmisi ja kogemusi.



Joonis 6
Kaebused kõrgvererõhu osas (uuring TTÜ-s 2006)

Kaugtöötamise peamise põhjusena nimetati nii paremat keskendumisvõimalust kui ka aja ning raha kokkuhoidu. Selgus, et paremad kodused tehnilised tingimused ja liikumistakistused ei olnud olulised mõjutajad. Samas lisasid kolm vastajat, et neil on kodus olemas tööks vajalik kirjandus, neli töid põhjuseks väikeste laste eest hoolitsemise, viis nimetasid tuttavat mugavat miljööd ning kuus liiga suurt töökoormust, mistõttu nad peavad lisaks kodus ületunde tegema.

Viimati mainitu selgitab, miks intensiivse kaugtöö korral suurenevad probleemid stressi, vererõhu ja silmade väsimusega. See on ilmne viide ületöötamisele ning siin pole süüdi niivõrd tegutsemisvorm ehk kaugtöö kui just liigne töötamine. Selle (samuti tööst kõrvale hiilimise) vältimiseks peab kaugtöötajal olema

tugev distsipliin.

Mõnevõrra üllatav oli see, et kaugtöö kasutamine ei sõltunud kodu ja töökoha vahelisest kaugusest. Siiski selgus, et ei leidunud ainsatki mittekaugtöötajat, kes elas töökohast enam kui tunni aja kaugusel. Tallinnas ja Eestis pole liiklusummikud üldiselt veel märkimisväärseks liikumistakistuseks. Siiski tuleb märkida, et kaugtöö intensiivsus ei sõltunud töökohal käimise sagedusest. Mõni vastaja, kes tegi kaugtööd kuni 30 tundi nädalas, külastas sellest hoolimata töökohta viis või isegi kuus korda nädalas. See näitab, et aega ei suudeta planeerida nii, et kaugtöö potentsiaali ja eeliseid korralikult ära kasutada. Nimetatud käitumise korral ei hoiu inimene kaugtööd tehes oma aega kokku ning kulutab seda sama palju kui tavatöötaja.

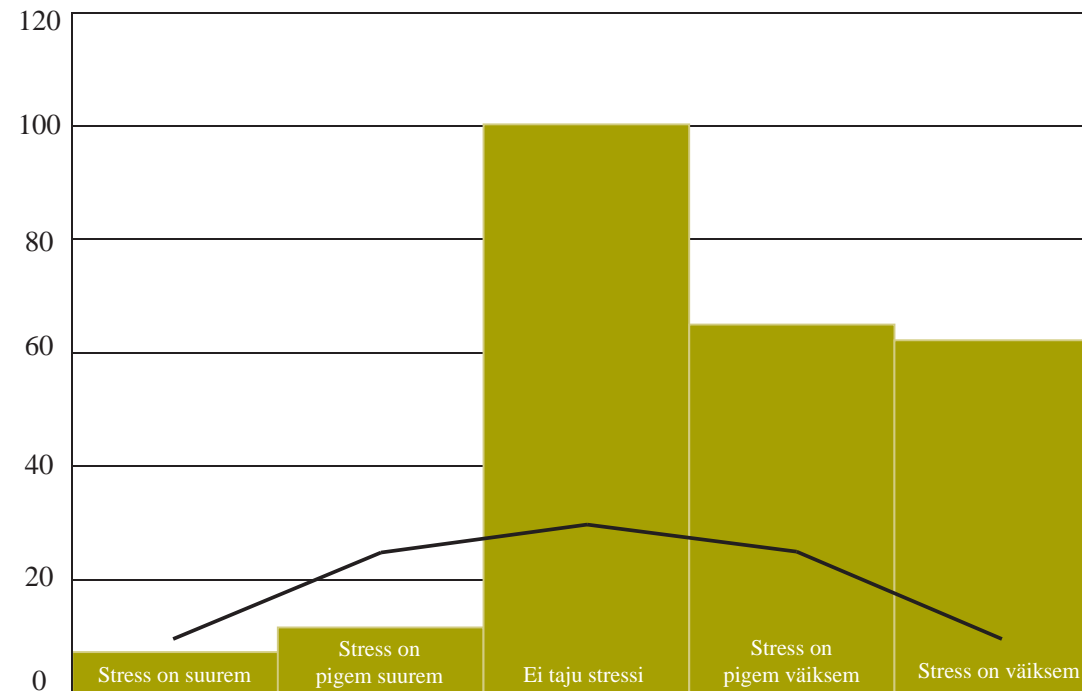
Kokkuvõte

Kaugtöö pakub mitmeid eeliseid, kuid varjab endas ka tervet rida ohtusid. Seepärast on oluline jätkata kaugtöö mõjude uurimist ja tulemuste selgitamist. Selline töövorm võib olla lahenduseks paljudele: vanematele inimestele, ääremaade elanikele, väikelaste emadele, puuetega inimestele. Sageli on väikelaste emadel raskusi just hoolduspuhkusest tööle naasmisel ning osaline kodus töötamine aitab sujuvamalt endist elurütmi taastada. Kaugtöö mõjutab

organisatsiooni kulusid, eeliseid ja tootlikkust, kuid selle majandusliku mõju kohta napib empiirilisi tulemusi. Kuna kaugtöö on ettevõtetes laialt levinud, siis tuleks kindlasti uurida rohkem ka selle rahalist mõju.

Tallinna Tehnikaülikoolis läbi viidud uuring näitas, et kaugtöö mõju töötaja tervisele on tähelepanuväärne ning seda tuleb pidada organisatsiooni ja töökeskkonna oluliseks teguriks. Lõpetuseks olgu toodud veel mõned järeldused:

■ Töötaja jaoks tundub kaugtöö



Joonis 7
Stressi tajumine väljaspool tööandja töökohta võrreldes tööandja töökohaga (uuring TTÜ-s 2006)

■ Vastajate hulk
— Gaussi kõver

optimaalseks mahuks olevat 1-2 päeva nädalas. See tagab kollektiivi liikmete vahel tugeva meeskonnatunde ning jätab ruumi keskendumiseks. Samuti saab osalise kaugtöö puhul arendada mentorlust, kus vanemad töötajad oma oskusi noorematele kolleegidele edasi annavad.

- Ka varasem TTÜ-s läbi viidud uuring (Kristjuhan ja Taidre 2005) viitas sellele, et tootlikkus intellektuaalse töö puhul vananemisega kasvab.
- Vanemate töötajate (aga ka näiteks väikelaste emade) puhul tuleks kaugtööd kombineerida osalise koormusega tööga. Valmisolekut töötada peale pensioniikka jõudmist nimetas suur osa vastajaid, kusjuures märkimisväärne osa neist eelistas osalise ajaga tööd. Niisugune töö pole aga spetsialistide sõnul mitmetes Euroopa riikides soositud. See omakorda soosib eelpensionile jäämist.
- Ettevõtted peaksid küll rohkem kaugtööd võimaldama, kuid kuna

taolise töövormi sobivus on individuaalselt erinev, siis ei saa seda peale suruda.

- Nii kaugtöötajaid kui ka nende tööandjaid tuleks varustada vastava teabega: nii kaugtöö eeliste kui ka riskide ning muude mõjude kohta.

¹ Käesolevas artiklis mõistetakse kaugtöönal tööd, mida tehakse väljaspool tööandja ruume, säilitades samal ajal tööandjaga ühendust kaasaegsete infokommunikatsioonitehnoloogia vahenditega. Kuigi mõned spetsialistid peavad kaugtöö all silmas täielikku kaugtööd, aktsepteerib artikli autor ka osalist kaugtööd – nt üks tund nädalas. Käesolevas artiklis mõistetakse kaugtöönal tööd, mida tehakse väljaspool tööandja ruume, säilitades samal ajal tööandjaga ühendust kaasaegsete infokommunikatsioonitehnoloogia vahenditega. Kuigi mõned spetsialistid peavad kaugtöö all silmas täielikku kaugtööd, aktsepteerib artikli autor ka osalist kaugtööd – nt üks tund nädalas.

² Vananemise kontseptsioon oli varem seotud elatud aastatega. Hiljem on hakatud vananemist seostama organismis toimuvate muutustega, nüüdsel ajal on enamik uurijatest seda meelt, et inimorganismi vananemine on peamiselt eluaja kestel tekkinud kahjustuste kogunemine (Kristjuhan 2002).

Artikli autor on tänulik dotsent Ülo Kristjuhanile ja majandusteaduste bakalaureustele Mari Amoverile ja Kadri Rohulaidile, kes olid abiks uuringu läbiviimisel Tallinna Tehnikaülikoolis.

Tee tööd ja näe vaeva, siis saad taeva.

Eesti vanasõna

vanad tegijad

Esimene **Hiiu ühispank** rajati Käinas juba 1911. aastal. 1917. aastal oli Eestis 14 vastastikuse krediidi ühistut ning 90 laenu- ja hoiuühistut. Viimased muudeti Eesti Vabariigi luues peagi ühispankadeks (keskuseks 1920. aastal asutatud Eesti Rahvapank). 1940. aastaks oli Eestis 175 ühispanga kontorit. Värskest loodud **Kärdla ühispank** sai ruumid 1928. aastal valminud Kärdla Tarvitajate Ühisuse uues majas keskväljaku ääres.



Kui petrooleumilambist teeks arvuti, poleks kontorimiljöö 75 aastaga justkui midagi muutunud. Või on siiski? Kärdla ühispanga kollektiiv (1930).



KAUGTÖÖ JA REGIONAALPOLIITIKA

Toomas Kokovkin
MTÜ Arhipelaag

86

Olin koolipoiss, kui ajalehes **Sirp ja Vasar** hakkasid ilmuma tõlked ameerika futuroloogi Alvin **Toffleri** tekstidest – arvatavasti oli tegemist katkenditega raamatust „**Future Shock**“ (1970). Tagantjärele mõistan, et see oli esimene kord, kui minu nõukogulikku **ühedimensioonilisse** elukäsitusse toodi sisse uued tasapinnad.

Olin ju seni õppinud mõtlema teljel hea-halb; õige-vale; kasv-langus; rumal-tark; madal-kõrge; maa-linn. Nüüd aga adusin ühtäkki, et ühiskonna arengus on oma lained, et industriaalse progressi maailmale järgneb hoopis *teistsugune* maailm, ja nii muutus mu arusaamine koos esimeste nägemustega postindustriaalsest ühiskonnast, üleilmsest külast ja infoajastust.

Toffleri kirjeldatud kolmandat lainet ei tulnud mul kaua oodata. Kümne aasta möödudes hakkas jäik maailmakorraldus käriseks ja kui veel mõne aja pärast lagunes impeerium, siis olin kindel, et peamiseks kokkukukkumise põhjuseks oli informatsiooni vaba liikumise sisemine tung, mida ei olnud võimalik kammitsais hoida.

Uus ajastu on käes – olin veendunud – ja seda kinnitas infotehnoloogia kasutamise kiire levik. Kui tuli kutse lahkuda linnast ja asuda tööle saarele, ei kahelnud ma pikalt – see samm oli ju parimas kooskõlas üldise globaalse paratamatu arenguga!

Kas mu töö oli juba siis rangelt kaugtööna defineeritav? Kui kaugtöö määratlusest lähtuda, siis vaevalt küll, kuna asusin tööandja ruumides. Kuid tegelikult oli igapäevase tegevuse sisu seotud vahetu suhtlemisega üle kogu maakera, mistõttu kauguseläheduse idee oli töökorralduses suuresti hajunud ja ääreala mõiste ei omanud üleilmaliselt enam tähendust.

Proovime defineerida ääreala (perifeeria) mõistet seoses töö käimisega. Perifeeria tähendab keskuse või kesksete piirkondade välimist ala. Kus lõpeb keskus ja algab ääreala? Tööl käimise suhtes algab ääreala ilmselt sealt, kus keskuses olev töökoht ei tasu ennast ära kas otseste väljaminekute või ajakulu mõttes. Kui ametipost jääb kahe tunni kaugusele, hõlmab töö üle poole ööpäevast, mis on oletatavasti inimesele määravaks piiriks. Kui jalgsi käies (näiteks ürgajal) oli keskuse välispiir nii 10-15 km kaugusel ja keskaegse hobuveoki puhul mitte oluliselt kaugemal, siis tänases maailmas algab perifee-

ria metropolist 100-200 kilomeetri kaugusel. Just sellise vahemaa puhul hakkab inimene tegema otsuseid, mis puudutavad kas töö- või elukoha valikuid. Näiteks Soome kogemus on näidanud, et tööle käimise vahemaa suurenemine üle 100 kilomeetri ei vallanda otsust asuda kaugtööle, vaid pigem soodustab teise elamispinna hankimist keskuse lähedal (Helminen ja Ristimäki 2000).

Niisiis nimetaksime perifeeriaks ala, mis asub keskusest enam kui kahe sõidutunni kaugusel. Eestis on selliseks piirkonnaks saared ja halva ühendusega paigad sisemaal, mis jäävad suurematest linnadest eemale.

Loomulikult ei puuduta perifeeria mõiste ainult töö käimist. Kaugus mõjutab ka muude inimesele vajalike eluvaldkondade, nagu kultuuri, hariduse, meditsiini, meelelahutuse jne, kättesaadavust. Need

Kui **jalgsi käies** (näiteks ürgajal) oli keskuse välispiir **nii** 10-15 km kaugusel ja keskaegse hobuveoki puhul mitte oluliselt kaugemal, siis **tänases maailmas** algab perifeeria metropolist 100-200 kilomeetri kaugusel.

mõjurid võivad omakorda süvendada äärealastumist, kuid see ei ole praeguse arutelu teema.

Niisiis on meie EQUALi projekti “Kaugtöö ja paindlikud tööviisid Eesti saartel ja äärelistel rannikualadel” algseks nägemuseks, et kui töö

ei tule perifeeria juurde, tuleb perifeeria töö juurde. Ehk teisisõnu, peab valima niisuguse töömeetodi, mis ei ole seotud füüsilise vahemaaga ning kus materjalide ja inimeste liikumist asendab teabe liikumine. Selliseid võimalikke ameteid ei ole sugugi vähe, tuntumad on küll programmeerijad ja veebidisainerid, kuid kindlasti kuuluvad siia ka konsultandid ja infotelefonistid, raamatupidajad ja digitaliseerijad, arhiivitöötajad ja pilotibroneerijad, tõlkijad ja toimetajad.

Kaugtöö rolli äärealade arengus nähakse mitmeti. Oleme erinevaid arusaamu kohanud oma EQUALi projekti raames nii küsitluste kui vestluste käigus. Suhteliselt levinud on seisukoht, et kaugtöö tähendab kas pideva või paindliku graafiku alusel kodus töötamist.

Ainuüksi individuaaltöötaja teemal on peetud suurem hulk arutelusid. Siin avaldavad tööandjad oma kahtlusi (mitmesugused usalduse, turvalisuse ja juhtimise probleemid) ning potentsiaalsed kaugtöötajad kipuvad olukorda ilustama (oh küll on tore olla oma aja peremees). Üldse tuleb kaugtöö puhul ette võrdlemisi palju romantiseerimist, seda nähakse üksikute loomeinimeste segamatu eneseteostuse vahendina. Niisuguseid suurepäraseid näiteid muidugi leidub (vaadake siin raamatus kas või intervjuud Erkki-Sven Tüüriga), kuid harvad eeskujud mõjutavad ääre-

alade tööhõivet minimaalselt. Individuaalse kaugtöötaja tarvis loodi EQUALi kaugtöö projekti käigus internetiportaal proff24. Veebiaadressil <http://www.proff24.eu> saavad registreeruda nii töövõtjad kui -pakujad (portaalis nimetatakse neid vastavalt "tegija" ja "tellija") ning kogu protsess otsingust kuni lepingu sõlmimise ja tulemuse üleandmiseni toimubki veebikeskkonnas.

Omavalitsused, kes on kaugtööle mõelnud, näevad seda kui teatud meetodit tööhõive ja sotsiaalse struktuuri parandamiseks. Siin on mitmesuguseid variante, olgu selleks kaugtöökeskuste rajamine, "elulaadimigrantide" toetamine jms. Sellest räägivad käesolevas raamatus näiteks Aado Keskpäiga ja Tiit Veersalu kommentaarid. Vallaametnikud näevad sageli kaugtöötajaid juba kui osalisi

Üldse tuleb kaugtöö puhul ette võrdlemisi **palju romantiseerimist**, seda nähakse üksikute loomeinimeste segamatu eneseteostuse vahendina.

kohalikul tööturul.

Ettevõtjate huvi kaugtöö edendamise vastu on seotud loomulikult eeskätt tööjõu saadavuse ja juhtimiskulude vähendamisega. Parimaks näiteks selles osas peame Emmaste kaugtöökeskuse rajamist, mis käivitati küll Euroopa Liidu projekti toel, kuid kindlasti ettevõtjate jätkusuutliku huvi põhjal. Niisugu-

seid lahendusi avaliku ja erasektori partnerluses on kahtlemata võimalik kasutusele võtta ka mujal Eesti äärealadel.

Siiski on EQUALi projekti meeskond soovinud käsitleda kaugtööd veel laiemalt, koguni regionaalpoliitilise meetmena. Oma pikaajalisema eesmärgina oleme näinud, et kaugtöö võimaldab vähendada riigi polariseerumist keskuse ja äärealade vahel – nii väikeses riigis nagu Eesti ei saaks ääreala tänase kommunikatsiooni arengu juures säilidagi! Tihe seos peaks siinjuures olema kaugtöö ja infoühiskonna arenguga, mida Euroopa Liidu tingimustes suunab täna strateegia "i2010 – Euroopa infoühiskond majanduskasvu ja tööhõive eest".

Paraku julgen siinkohal teha üsna ootamatu järelduse Eesti arengute osas. Nimelt – teabeühiskonna saavutused on mõjunud äärealade tööhõivele negatiivselt. Hakkab ilmnema, et infotehnoloogia areng ei soodusta tingimata geograafilise polariseerumise vähenemist. Pigem vastupidi, teabekanalite "üljuhtivus" võimaldab administratiivset "üljuhitavust". Ning protsessid, mis pidid esile kutsuma keskuse-perifeeria mõistete tasandumise, hakkasid vastupidi võimendama koondumist keskusesse.

Üks selgeid näiteid on selles

osas Eesti e-riigi areng. Esialgu vaimustav juhtimisalane meetod on süvenedes viinud selleni, et paljud avalikud teenused "kolivad" virtuaalsesse keskkonda, jättes kõrvale reaalsed inimesed koos nende töökohtadega. Näiline efektiivsus

Esialgu **vaimustav** juhtimisalane meetod on süvenedes viinud selleni, et paljud avalikud teenused "kolivad" virtuaalsesse keskkonda, jättes kõrvale **reaalsed inimesed** koos nende töökohtadega.

põhjustab avalike töökohtade kadumise just riigi äärealadel, olles juba puudutanud näiteks maksude maksmist, statistikat, sotsiaalabi jne. Seetõttu usun, et tänases diskussioonis regionaalministri funktsioonide üle tuleks e-riigi arendamise kõrval näha väga selgeid kompenseerivaid võtteid avalike töökohtade säilitamiseks äärealadel. Seda enam, et praeguse valitsusliidu programmis aastateks 2007-2011 on ühe eesmärgina ette nähtud kaugtöö soosimine seadusandluse kaudu ja tingimuste loomine linnast maale elama asumiseks ning kaugtööks.

Loomulikult ei saa Eesti perifeeriat vaadelda lahus tervest Läänemere regionist, seda eriti üleilmastumise tingimustes. On palju häid näiteid sellest, kuidas meie äärealad (näiteks saared) on loonud rahvusvahelisi võrgustikke ja viinud kohaliku probleemi pealinna

otsustustasandist mööda otse rahvusvahelisele pinnale. Seda ka kaugtöö edendamise huvides. Üks esimesi oli selles osas Läänemere saarte ühendus B7, mille esindus avati Brüsselis juba 1996. aastal. Sellele järgnesid koostööprojektid Kreeka ja Kanaari saartega infoühiskonna arendamiseks ja Hiiumaa infoühiskonna strateegia loomine (2002).

Lääne-Eesti saared kuuluvad ka UNESCO programmi "Inimene ja biosfäär" alade hulka. Siinse biosfääriala eesmärk on looduskaitse, kohaliku majanduse ja kultuuri tasakaalustatud jätkusuutlik kaasarendamine. Selle kontseptsiooni alla mahub kahtlemata maapiirkondade infoühiskonna edasimineku ja kaugtöö soodustamine.

Tulles tagasi Eesti sisemise polariseerumise juurde, julgeks väita, et viimastel aastatel on avaliku sektori huvi äärealade teabepõhise tööhõive vastu jäänud tagasihoidlikuks. Seda kinnitab ka meie projekti kogemus, kus kaugtöö mudelite eelisarendajaks osutusid era- ja mittetulundussektor.

Kaugtöö äärealadel ei ole enam üksikute eskapistide erahuvi. Kaugtöö on muutunud silmapaistvaks tööturu osaks

- 2003. aastal Euroopa Liidus keskmiselt 13 protsenti töötajatest (SIBIS projekti uuring)
- ning selle kasutamine riigi ühtlase ja tervikliku arengu tagamiseks on

käegakatsutav meede. Paradoks, et infoühiskonna edusammud viivad avaliku sektori töökohad äärealadelt, nõuab ilmselt lahendamist riiklike vahendite abil. Asjaolu, et oleme sisenenud Toffleri kolmandasse lainesse, ei muuda ilmselt olematuks vajadust riigi kohalolekuks kogu oma territooriumil, ka siis - nagu saarte naljamehed ütlevad - kui puu on traadi peale kukkunud.

Kokkuvõtteks, kaugtöö on infoühiskonna mitmetahuline ilming, millel on seoseid üksiktöötajate elulaadi, ettevõtjate paindlikkuse, omavalitsuse huvide ja riigi terviklikkusega. Erinevate osapoolte koostöötoomine ühise kaugtöö edendamise programmi ümber võimaldaks leevendada väikese riigi põhjendamatut lahknemist keskuseks ja äärealaks.

Asjaolu, et oleme **sisenenud** Toffleri **kolmandasse lainesse**, ei muuda ilmselt olematuks vajadust riigi kohalolekuks kogu oma territooriumil, ka siis - nagu saarte naljamehed ütlevad - kui **puu** on traadi peale kukkunud.

Kes ei tee päeva, see teeb ööse.

Eesti vanasõna

vanad tegijad

Külalapsed hakkasid Eestis **kavakindlamalt koolis käima** alles 1860ndatest alates. Nii avati Hiiumaalgi kool kooli järel. Esialgu käisid ühel nädalal tundides poisid, teisel tüdrukud ja kool ise algas samuti alles pärast seda, kui maalaste sügiseste tööde kõrgeaeg möödas oli.

Õpiti mõne talumaja avaramas, kuid enamasti halva valgusega toas. Õppevahenditena kasutati peamiselt vaid **krihvliit ja tahvliit**. Järk-järgult olud paranesid, ehitati uued, kaasaegsed ja, mis kõige tähtsam, suurte akendega koolimajad.

1880. aastail võis pea iga Hiiuamaa kool uhkustada **harmooniumi**, gloobuse ning mõne maakaardiga. Ka õppeülesanded muutusid aasta-aastalt keerukamaks, kuid Eesti iseseisvuse algusajal olid väikekoolide tunnistusedki sageli õpetajate poolt **käsitsi joonitud** ning kirjutatud.

Foto: Peet Post



Nii see maailm meile kätte tuuakse: väljas õppe kaudu.

Õuetund Muda algkoolis 1922-23. õppeaastal.

GLOBAALNE

TÖÖ EUROOPA SERVAL

Donnie Morrison
Global Connections

Nagu paljud saarekogukonnad, nii seisavad ka **Šotimaa Välis-Hebriidid** silmitsi elanikkonna kahanemisega.

Olukord pole siiski läbini lootusetu. Tänapäeval, kui teenuseid saab osutada **rahvusvahelisele** klientuurile maailma mis tahes nurgast, aitavad uued võimalused kaugematel saarekogukondadel **püsima jääda** ning koguni majanduslikku edu saavutada.

Kui me 1994. aastal kaugtöö projektiga („Work Global“)¹ alustasime, olid kohalike inimeste peamiseks töövalikuteks traditsioonilised tootmisharud², mis keskendusid suuresti käsitsitööle, ja domineeris meestööjõud. Naiste võimalused piirdusid meditsiiniõe- ja õpetajaametiga. Veel praegugi on avalik sektor suurim tööandja, kuid see on nii paljudes maakohades, mitte ainult Välis-Hebriididel.

Sellisest lähtepunktist alustades ei pruugi alati näha seda, mis tuleb ilmsiks hiljem. Kes 1994. aastat mäletavad, teavad, et Internet oli lapsekingades ja oli väga raske ette kujutada, et see võiks meie elus niivõrd olulise koha hõivata. Otsusega arendada teadmispõhist majandust, mille puhul kaugus pole takistuseks, olime Välis-Hebriididel niisama hästi kui

teerajajad. Mõistsime väga ruttu, et vajame mingit turunduseelist. Eelnevad uuringud olid näidanud, et ühe elaniku kohta on Välis-Hebriididel ülikooli lõpetanuid suhteliselt rohkem kui mujal Ühendkuningriigis – niisiis leidus vähemasti üks valdkond, mil-
lele keskenduda. Juba esimesed katsed reklaamida end ettevõtetele kui alternatiivset võimalust oskustööjõudu leida,

näitasid, milliseid takistusi tuleb ületada. Firms ei uskunud, et kõrvalistest piirkondadest on võimalik töötajaid saada, tegid ennatlikke järeldusi, et probleeme tekib juhtimise, tehnilise toe ja kommunikatsioonide infrastruktuuriga, ning mõni arvas, et ääremaisuse tõttu pole meil veel elektritki. Kui mainisime, et siin elab palju haritud inimesi, oli umbusk lausa tajutav. Kuid see motiveeris leidma mooduseid toestamiseks, et kohapeal on ainulaadset tööjõudu.

Oskuste register

Tegelikult polnud teada, kellest võiksid kujuneda potentsiaalsed kaugtöötajad, pealegi tuli tööandjaid veenda, et selline võimalus annab nende käsutusse seni kasutamata tööjõu. See tingis vahest kõige olulisema sammu, mille oleme üldse astunud: me töötasime välja oskuste registri.

Arvasime, et kui suudame eri oskustega inimesed koondada ühte registrisse, mida on lihtne kasutada, tõestame tööandjatele, et meil on sobivat tööjõudu. Kuna keegi polnud midagi sellist varem koostanud,

Firms **ei uskunud**, et kõrvalistest piirkondadest on võimalik töötajaid saada, tegid **ennatlikke järeldusi**, et probleeme tekib juhtimise, tehnilise toe ja kommunikatsioonide infrastruktuuriga, ning mõni arvas, et ääremaisuse tõttu **pole meil veel elektritki**.

õppisime käigu pealt. Näiteks taipasime peagi, et isikuandmeid tuleb kaitsta, sest paljudel, kes soovisid end registrisse kanda, oli töökoht ja nad ei tahtnud, et tööandjad nende kavatsusest teada saaksid. Just sellest järeldasime, et paljud on alahõivatud: kõrge kvalifikatsiooniga inimesed tegid kalakasvatuses käsitsitööd ning otsisid oma võimetele või kvalifikatsioonile vastavat rakendust.

Õige pea oli meie andmebaasis mõnisada CVd ja nende abil hakkasime taas kaugel asuvatele tööandjatele siinseid võimalusi tutvustama. Tööandjad said väga kiiresti üle varasemast tõrksusest ning tunnistasid, et meil leidub terve hulk sobiliku kvalifikatsiooniga inimesi, kuid ometi ei piisanud sellest nende lõplikuks veenmiseks.

Esimene õnnestumine

Esimene suur õnnestumine oli seotud ühe Ameerika Ühendriikide lääne-

rannikul asuva turuluurele spetsialiseerunud ettevõttega. Töötajate koolituse käigus tegime teise olulise avastuse: kui varem pidasime oskuste registrisse kandmise eeltingimuseks arvuti- ja infotehnoloogilisi oskusi, sai esimese lepinguga selgeks, et tegelikult läheb vaja hoopis keele- ja toimetajateadmisi. Infotehnoloogilisi võtteid võis hõlpsalt mõne päevaga omandada, kuid põhioskused nõudsid märgatavalt pikemaajalisemat kogemust.

Seda mõistnud, lisasime registrisse palju rohkem inimesi, isegi kui nad polnud kunagi varem arvatud kasutanud.

Algus oli tehtud, ja esimese suure lepingu sõlmimine pani aluse paljudele pikkadele arenguaastatele. Saime mitmesuguseid tellimusi, alustades kohtuekspertiisi ja keemilise analüüsi andmete töötlemisest ning lõpetades veebilehtede toimetamise ja internetipõhise sekretäritööga suurte linnade advokaadifirmadele.

1999. aastal võtsime Brüsselis vastu Euroopa kaugtöö auhinna, mis omakorda lisas meile korporatiivsel turul usaldusväärsus. Meie turundusloosung, mida tänini au sees peame, on „Ela lokaalselt, tööta globaalselt“.

Kas asukoht on probleem?

Mõistsime üsna varakult, et tööandjatel on tegelikult ükskõik, kus asutakse, ning lõpetasime oma kõrvalise

asukoha reklaamimise. Tähtsad olid hoopis kvaliteet, usaldusväärsus, tähtaegade kinnipidamine – ja muidugi rentaablus. Järk-järgult kujundasime välja turundusstrateegia, mis äratas juhtides usaldust, kuid algaastail oli see vägagi vaevaline. Segadusse ajas isegi mõiste „kaugtöötaja“, mis oli mõne tööandja arvates midagi kaug-

Esimene **suur õnnestumine** oli seotud ühe Ameerika Ühendriikide läänerannikul asuva **turu**luurele spetsialiseerunud ettevõttega.

turustuse taolist, nii et viimaks me seda külge enam ei rõhutanud.

Tööandjate seisukoht

Tööandjalt saadud tagasiside põhjal teadsime, et pakume kvaliteettoodet õigeaegselt ja konkurentsivõimelise hinnaga. Nüüd, kus meil oli ette näidata praktikale tuginevaid uuringuid ja usaldusväärsed organisatsioonid rääkisid tunnustavalt oma kogemustest, sai üha rohkem tööandjaid skeptisest üle.

Tööandjad ütlesid, et ehkki kodus töötaja teenistuskulud on märkimisväärselt madalamad kui neil, kes töötavad tavapärases kontoris, seisneb peamine kasu suuremas tööjõudluses. See hajutas kõik kahtlused, et kodus tegutsev inimene ei tööta täit päeva, ning hilisemate uuringute põhjal leidsime õigupoolest, et tendents on vastupidine. Kodus tehti rohkem töötunde,

KAUGTÖÖ PRAKTIKA EMMASTE VALLAS

Tiit Veersalu

Emmaste vald

Hiiumaal on Mandri-Eesti maakondadega võrreldes pikaajaline kogemus nii strateegilise arengu kavandamisel kui ka IT-rakenduste kaasamisel kohaliku elu edendamisse. Aastal 1993 käivitati Hiiumaa esimene internetiserver, esimene internetikohvik loodi 1994. aastal Emmaste vallas Sõrul. Püsiühenduse sai maakond 1995. aasta novembris. Eelnev loetelu annab põgusa ülevaate Hiiumaa eeldustest, mis aitavad teostada paljude inimeste unistust – teha tööd endale sobivas keskkonnas.

Donnie Morrisoni poolt kirjeldatud olukord Šotimaa Välis-Hebriididel enne laialdast ja süstemaatilist kaugtöö edendamist on paljuski samane üle kümne aasta taguse Hiiumaaga ja ilmselt enamiku Lääne-Eesti saarestiku piirkondadega. Vaatamata erinevatele mastapidele võime selles hinnangus ära tunda ka Emmaste valla. Lisada võib vast seda, et suur osa meestööjõust oli läinud tööle Mandri-Eestisse ja tegevuse olid lõpetanud paljud põllumajandusettevõtted.

Emmaste vald on püüdnud igati ettevõtluskeskkonda arendada ning valda on loodud palju uusi töökohti. Kui tööjõuturu korrastumise algstaadiumis 90ndate esimesel poolel oli aktuaalne valla inimeste tööhõive tõstmine, siis tänaseks päevaks on töövõimeliste töötute arv langenud alla kümne.

sest puudusid sõidud ja päeva kestel kaldusid töötajad tegema lühemaid pause. Töötajate puhul, kes hiliste õhtutundideni laua taga istusid, tegi pigem muret töö- ja eraelu vaheline tasakaal.

Paljud tööandjad mainisid ka paindlikkust, mille uus tööviis kaasa tõi, ning mõnel puhul kadus ettevõttel suuremasse ja kallimasse kontoris kolimise vajadus. Teine oluline tegur, mis tööandjate muresid leevendas, oli see, et enamikule kaugtöötajaist maksti pigem tulemuste kui tunnitasu alusel, sestap teadsid tööandjad, et nad ei maksa logelemise eest.

Maakontorid

Paratamatult kerkis maakohtadesse kontorite rajamise küsimus ja sedamööda, kuidas tööjõu vahendamise ja kvaliteetteenuse pakkumise kogemused suurenesid, hakkasime selles nägema asjade loomulikku käiku. Varasemal aastal olime kogunud, et ehkki paljudes maapiirkondades kaugtöökeskusi välja arendati, ei pooldanud neid ettevõtted. Olemuselt olid need kõigile avatud ruumid ja ettevõtetele ei meeldinud, et tundlikku informatsiooni töödel-dakse nii kaitsmata ümbruses. See tõi kaasa otsuse, et kui kontoreid ehitada, peavad neid juhtima ja haldama ettevõtte ise. Asutuse jaoks

on see majanduslikult otstarbekas ning oluline on ligipääs kvalifitseeritud ja kõrgelt motiveeritud tööjõule seal, kus kontoriüürid on madalad ja keskmised palgad väiksemad kui linnades.

On tõsi, et mitte igaühel ei jätku kodus tegutsemiseks enese-

Algaastail tõesime, et naabrid **ei pruugi** aru saada, mida kodus töötamine tähendab.

Mõni kaugtöötaja pidi **uksele sildi** panema, et naabrid teaksid – ta on kodus, aga teeb tööd – ega tuleks sel ajal **kohvi jooma** ja lobisema.

distsipliini ja meie kogemused on ka näidanud, et tööandjad ei tohiks inimeselt kodus töötamist nõuda. Valiku peaks tegema töövõtja. Mõnes kodus pole tingimusi privaatsuse, ruumi või sidevahendite puudumise tõttu, mõnikord ei anna lapsed selleks võimalust. Algaastail tõesime, et naabrid ei pruugi aru saada, mida kodus töötamine tähendab. Mõni kaugtöötaja pidi uksele sildi panema, et naabrid teaksid – ta on kodus, aga teeb tööd – ega tuleks sel ajal kohvi jooma ja lobisema.

Nüüdseks oleme külapiirkondadesse väga edukalt rajanud seitse kontorit. Sobiliku küla või kogukonna väljavalimise aluseks olid rahvastik ja eelnev kogemus. Nende otsuste langetamisel oli tähtsaks mõjuteguriks oskuste register, kuna see sisaldas olulisi andmeid töötajate asukohast. Kontorite suurus varieerub inimeste

Aktuaalseks on aga muutunud rahulikuma elukeskkonna otsingul saarele tulnud inimeste tööhoive. Nemad näeksid enda jaoks lahendust just kaugtöös. Emmaste valla jaoks on selleks praegu head võimalused, kuna siin on hästi arenenud interneti-teenused ja tehnilised võimalused, vallajuhid toetavad e-ettevõtlust ning suur osa inimestest kasutab interneti.

Käesolevaks ajaks on Emmastes valminud Ees-tis ainulaadne kaugtöökeskus, mis võimaldab tänapäevastes tingimustes oma töid teostada. Sinna on loodud kohad ligi kümnele inimesele. Hetkel on Emmaste kaugtöökeskuse sihtgrupiks kahte tüüpi inimesed: üksikud kaugtöötajad, kes ei soovi kodus tegutseda, ning teised, keda teatud firmadele kaugtöökäteks välja koolitada.

Donnie Morrison pidas ülioluliseks oskuste registri väljatöötamist, mis suuremas kogukonnas vaieldamatult annab hea ülevaate töötajate potentsiaalset. Meie väikeses vallas on töötajate oskused ja kogemused üldjuhul kaardistatud sotsiaaltöötajate poolt ning valda saabuvad uued inimesed pöörduvad enamasti tööküsimustes vallaametnike poole.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Donnie Morrisoni ülevaatlilik artikkel on kindlasti heaks abimaterjaliks kaugtööhuvilistele, nii töövõtjatele kui ka -andjatele. See on kaugtöö edulugu, milles on läbi põimunud inimeste eneseteostuse kartused ja ootused ning kaugtöö regiooniline ja ühiskondlik mõju.

arvust sõltuvalt, mahutades viiest kolmekümne viie töötajani.

Lairibaühendus – oluline kaubaartikkel

Olles teadmistepõhisesse majandusse nii palju investeerinud, tõdesime, et lairibaühenduse puudumine kõige mahajäänumates

piirkondades ähvardas mõnele kaugtöötajale probleemiks kujuneda. Kuna kaugematele kogukondadele

teenuste pakkumine polnud sideoperaatoritele esmatähtis, otsustasime rajada omaenda võrgu. Me hankisime kaheksa miljonit eurot ja rajasime järgmise põlvkonna sümmeetrilise juhtmevaba võrgu³. See on tähtis abivahend, iseäranis seetõttu, et neile, kes elavad ja töötavad ääremail, pakutakse samu teenuseid kui neile, kes elavad tihedamalt asustatud piirkondades.

Huvirühmad

Suur osa sellest artiklist keskendub küll meie arengu algaastaile, kuid just toona pandi tööle tõeline alus. Iga paikkond, kus asutakse teadmistepõhist majandust edendama, peab mõistma, et see võtab aega: tuleb arendada kohalikku kompetentsi, leida kohalikke eestvõitlejaid, töötada välja tõhus turundusstrateegia, mõista, et eri huvirühmadele peab edastama eri sõnumeid.

Pidime kaugtöötajate usalduse võitma, ehkki me igäihele, kes oma andmed oskuste registrisse kandis, tööd ei leidnud. On siiski selge, et paljud inimesed, kellel polnud varem võimalust sobivat rakendust leida, teevad nüüd tulusat tööd. Osa 1995.

Saartele elama **asujate hulgas** on tähelepanuväärne hulk üksikettevõtjaid **tippnõustajaid**, ehkki peale selle, et pakume kõrgekvaliteedilist **lairibateenust**, on meiepoolne mõjutamine olnud olematu või vähene.

aastal alustanud kaugtöötajaist töötab tänini samas ettevõttes, ja mis veelgi üllatavam – mõni neist pole kunagi oma tööandjaga kokku saanud.

Tööandjate puhul rõhutasime aspekte, mis on olulised igale ettevõttele: madal personali voolavus, kvaliteet, eeldatavad väikesed kulud ning mõnel puhul rahaline toetus seadmete ja aparatuuri soetamiseks. Tõdemus, et klienditeenindusoskused on infotehnoloogilistest tähtsamad, ja üldiste koolituskursuste korraldamine, et tõsta kohalike pädevust küllaldas, kus varem klienditeenindusega kokku ei puutunud, viisid samuti positiivsete tulemusteni.

Neile, kes tahavad Väliis-Hebriidide saarestikku elama asuda, jagame informatsiooni, mõnel puhul tutvustame neid tööandjatele, keda nende kogemus võiks huvitada. Julgustame inimesi, kes kaaluvad meie saartele kolimist, võimalusel

KAUGTÖÖ POTENTSIAALIST MUHUS

Aado Keskpaik

Muhu vald

Šotimaa Väliis-Hebriidide saarestikus Donnie Morrisoni eestvedamisel saavutatud kaugtöö sihipärane kasutuselevõtt regiooni konkurentsivõime tõstmisel on olnud sedavõrd edukas, et innustab kaugtöösse panustama ka teistel piisavalt suurtel asustatud saartel.

Samas on vaja endale aru anda, et samaste, kogu Euroopa mastaabis erakordsete tulemuste saavutamine paljudel muudel saartel on raske. Kõigepealt on vaja tähele panna eriti soodsat tööjõulukorda. Väliis-Hebriididel oli võimalik toetuda nii suurehulgalisele kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistidest tööjõule, et seda sai esitada saarestiku ühe peamise turundusargumendina tööturul. See omakorda näitab, et Väliis-Hebriidide saarestik on elustiilmigratsiooni sihtkohti, kuhu paljud inimesed asuvad elama ainuüksi elukeskkonna pärast, isegi kui seal ei leidu nende kvalifikatsioonile väärilist tööd. Teiseks – asukoht Briti saartel inglise keeleruumis on erakordset soodne eeldus sisenemiseks USA ja globaalsele tööturule, kus potentsiaalsete kaugtööandjate hulk ning mitmekesisus on tõenäoliselt maailma suurim. Lõppkokkuvõttes osutub turunduses mittevajalikuks geograafilise asukoha eristamine, edu määrav on hoopis pakutava tööjõu kvaliteet, kauge asendi toonitamine toidab aga umbusku.

Peaülesanne on aga kõigil saartel sama: viia oma kvalifitseeritud tööjõud kaugtöö kaudu tööturule, mitmekesistades sellega töövõimalusi ja suurendades elanike sissetulekuid. Kaasneva sotsiaalse mõjuna võib loota elustiilisiserände kasvule, demograafilise ja sotsiaalse olukorra paranemisele.

Eesti saartel on lähtepositsioon kaugtöö võimaluste kasutuselevõtuks üldjoontes ebasoodsam kui Väliis-Hebriididel. Potentsiaalseid kaugtöötajaid on suhteliselt vähem, kuna kõrgelt kvalifitseeritud inimeste elustiilis-

tööd kaasa võtma, ja paljudel juhtudel on see õnnestunud: selle asemel, et ametikohast lahkuda, säilitavad inimesed selle, tehes kaugtööd.

Positiivne tulevikuväljavaade

Praegu annab meie suurim keskus tööd rohkem kui 170 inimesele ja viimase kaheteistkümne aasta jooksul oleme vahendanud või loonud üle 400 töökoha.

Saartele elama asujate hulgas on tähelepanuväärne hulk üksikettevõtjaid, ehkki peale selle, et pakume kõrgekvaliteedilist lairibateenust, on meiepoolne mõjutamine olnud olematu või vähene.

Paljud inimesed langetavad elukvaliteeti puudutavaid otsuseid ja kui neil pole tingimata vaja rahvarohkes linnas elada, eelistavad nad kolida maale. Meie väikese kogukonna majanduslikke väljavaateid võib oluliselt mõjutada isegi tagasihoidlik hulk säärase otsuste langetajaid.

Õigupoolest võib meie edust aimu anda hiljutine telefonikõne ettevõttest, mis annab tööd rohkem kui 200 kaugtöötajale terves Ühendkuningriigis ja tahab meie saartele rajada oma esimese kontori 25 inimesele.

Praegu annab meie suurim keskus tööd rohkem kui **170 inimesele** ja viimase kaheteistkümne aasta jooksul oleme vahendanud või loonud **üle 400 töökoha**.

¹ „Work Global“ (e.k. „tööta globaalselt“) algatust toetasid rahaliselt Highlands&Islands Enterprise, kohalik omavalitsus (Comhairle nan Eilean Siar) ja Euroopa Regionaalarengu Fond. Vt. www.work-global.com.

² Kalapüük ja -kasvatus, Harrise tiividi kudumine, väiketalu pidamine.

³ Vt www.connectedcommunities.co.uk ja www.hebrides.net.

ränne pole nii levinud ja enamik neist olemasolevaistki ei pruugi olla konkurentsivõimelised võõrkeelsel tööturul, Eesti kaugtööturg on aga väike. Samas on Välis-Hebriidide pioneeralgatuse esimestest sammudest möödunud 13 aastat viinud Eesti olukorda, kus arvutitöö võib olla isegi tavalisem kui seal tol ajal. Seepärast võib arvata, et psühholoogiline barjäär kaugtöö laialdasemaks levikuks on meil praegu madalam. Sisuliselt kasutavad paljud ettevõtted ja ettevõtjad ning asutused seda tänaselgi hetkel, kuid mitte sihipäraselt ja süstemaatiliselt – pigem kui „päristöö“ aseainet.

Muhuski, kus tööjõu hulka võib hinnata ca 740 inimesele, on tõenäoliselt paar-kolmkümmend isikut, kes teevad märkimisväärse osa oma põhitööst kaugtöö vormis – arvutiside ja telefoni abil. Siiani aga pole avalikus arvamuses kujunenud kuvandit kaugtööst kui saarel elavate vabakutseliste, ettevõtjate ja spetsialistide võimalikust elustiilist. Selle tekitamine oleks saare elule vajalik impulss.

Eestis võiks kaugtöö arendamise võtmerolli võtta kohalik omavalitsus. Ühe väikese saare jaoks omaette kaugtöö turunduskanali loomine oleks mõttetu, selle asemel tasuks võtta kontakti oma kaugtöötajatega (ka potentsiaalsetega) ja innustada neid osalema juba olemasolevates veebiportaalides, näiteks proff24.eu-s. Oskuste registri loomine, nagu seda tehti Välis-Hebriididel, tundub Muhus ebaotstarbeks, sest see kujuneb loodetavasti toimiva portaali osaliste kaudu ise. Küll aga on mõttekas uurida vajadust eraldi kaugtöökeskuse (või mõne füüsilise kaugtöökoha) järele ja need ka valla kulul või partnerluses erasektoriga luua. Mitmekümne täisajalise kaugtöötaja lisandumine Muhus on lähitulevikus ebatõenäoline, kuid üldise heade ja tasuvate töökohtade keskustesse koondumise taustal oleks meie jaoks kindlasti edu ka kümne uue kvalifitseeritud kaugtöötaja tegutsema hakkamine. Väikesel saarel piisab sotsiaalse mõju saavutamiseks suhteliselt vähesest.

ÜKSINDA METSAS

Vestlus helilooja Erkki-Sven Tüüriga

Kaugtööst kõneldes armastatakse sageli näidetenä esitleda vabakutselisi loomeinimesi, kes elavad ja töötavad segamatult **idüllilises** looduskeskkonnas, eemal linnakärast. Helilooja Erkki-Sven Tüür pesitseb Hiiuemaal Kõpu **poolsaarel** asuvas väikeses külas, ta läheb, kummikud jalas, üle välja ning loob oma **eraklas** ehk stuudios muusikat, mis puudutab väga paljusid. Võiks öelda, et ta on üks Eesti kuulsamaid kaugtöötajaid.

Erkki-Sven Tüüril **käisid külas** Toomas Kokovkin ja Ere Naat, et uurida, kas kodus on hea töötada.

Kuidas on omavahel seotud sinu töö ja kaugus?

Minu töö olemusse kuulub omaette olek ja distants tuleb isegi kasuks. Üks põhjuseid, miks mulle eemal viibimine sobib, on see, et näiteks Tallinnas jääks loominguliseks tööks palju vähem aega, kuna „lehviksin“ ringi mööda kõikvõimalikke üritusi. Praegune eluviis on omamoodi vabatahtlik pagendus, aga nagu ma olen alati öelnud – see ei ole mingil juhul isolatsioon. See ei tähenda, et mul puuduksid kontaktid muu maailmaga.

Muidugi tuleb ette hetki, kus on tarvis saada kokku mõne muusikuga või proovida mingisuguse instrumendi erilisi mänguvõtteid, ja on muidki asju, mida on kaugelt mõnevõrra keeruline teha.

Ütlesid, et heaks töötegemiseks ja enesetundeks on eemalolek lausa vajalik. Kuivõrd erandlik või

tavaline on muusikamaailmas, et loomeprotsessi ajal ollakse „pagenduses“?

Inimesed on nii erinevad. Pigem arvan, et olen erandlik. Ehkki paljud kolleegid suurtes linnades ütlevad mõnikord, et see, kuidas ma töötan, on nende unistus.

Aga see ei tähenda, et mul ei oleks vajadust urbanistliku keskkonna järele. Need asjad ongi tasakaalus. Kui ma teen oma tööd ja toimetamised siin ära, saabuvad hetked, mil külastan kontserte Euroopas, Ameerikas või lausa Austraalias. Seal saan oma suhtlemisvajaduse rahuldatud ja võin end laadida teist tüüpi energiaga, mille transformatsioonid omakorda kanduvad nendesse partituuridesse, mida ma siin kirjutan. Kaugtöö puhul on fleksibiilsus vajalik. Pole nii, et olen nagu nael siia maha löödud ja kuhugi ei liigu.

Selge on see, et 20. sajandi alguses oleksid võinud samamoodi luua. Kas see, et kasutad arvutit, on midagi täiendavat, mis lähendab sind ka nüüdisaja mõistes kaugtööle? Või teed metsas oma loomingut, siis lähed metsast välja, esined, suhtled ja tuled tagasi ning kui poleks interneti, saaksid täpselt samuti teha.

Päris nii see pole, kuna ma ei tahaks olla isolatsioonis. interneti kaudu on kogu muu maailm käe-jala juures, see

on kõik iseenesestmõistetav ja ei usu, et ma ilma selleta nii pikalt metsas istuks.

Mul on Frankfurdi kirjastajaga kokkulepe, et valmistan noodimaterjali ise ette (õieti teen seda koostöös ühe teise pereliikmega ehk minu poja Lauri-Dagiga), aga me kasutame kirjastaga sama programmi ja kogu informatsioon liigub elektrooniliselt. Noodigraafika rändab failina Frankfurti, kus see printitakse välja, köidetakse ja saadetakse füüsiliselt igale poole mujale, nii et erinevad muusikud erinevatest orkestritest kus tahes maailma kohas saavad paberid postitsi kätte.

See, mis varem käsitsi tehti, toimub praegu elektrooniliselt. Noodigraafika tegija Tüür varustab kirjastust Edition Peters helilooja Tüüri nootidega. Mul ei ole tarvis teha seda Frankfurtis, vaid võin töötada oma maakoodus metsade keskel. See tähendab, et ma tunnen ennast siin tänu kaasaegsele infotehnoloogiale ja kommunikatsioonidele väga mugavalt.

Mida rohkem kaugtööst räägime, seda rohkem näeme, kui vajalik on inimestevaheline vahetu läbikäimine ja seda ei suuda kunagi asendada elektrooniline suhtlemine. Tegelikult pakub huvi mitte tehnoloogiline küsimus, vaid see, mis toimub inimese ja ühiskonnaga, kui nii hakatakse elama.

Täiesti selge, et miski ei asenda inimlikku kontakti, aga sa saad vahetul

kombel tekkinud isiklikku kontakti hiljem laiendada. Siis on hoopis teine tasand ka suhtlemisel e-mailitsi või Skype'iga. See on nüansi küsimus. Igasuguseid formaalseid kirju saadetakse, aga kui ma olen saanud inimesega kokku, kui oleme midagi koos teinud, siis see, milliseks muutub pärast keel ja viis, kuidas me suhtleme, on midagi muud.

Viimati oli mul äärmiselt meeldiv Austraalia-turnee. Mõni kuu hiljem, kui sealt tulevad sõnumid, on need hoopis teistmoodi. Nad sisaldavad paroole ja märke, mis viitavad ühistele kogemustele. Siis tekib tunne, et maailm on väike. Saan vastata, kasutades omi paroole, üks täiendab teist. Uut tüüpi kommunikatiivsus aitab uuesti tunnetada, taas-elustada olulisi ja tähtsaid hetki, mis muidu oleks võimatu – kuni järgmise kohtumiseni, sõiduni teisele poole maakera.

See on psühholoogiline moment inimestega ühenduse pidamises, mis on ka tööalaste suhete hoidmisel väga oluline. Mitmete kolleegidega suhtlen Skype'i või MSNi kaudu, vahetades lauseid ja nalju. See toob vaheldust toisesse päeva ja pikendab vahetu kontakti järelmõju. Tunnetad, et oled nende inimestega mingis mõttes koos, ehkki võite parasjagu viibida täiesti teistel kontinentidel.

**Selline suhtlemine
väga oluline sinu tüüpi,**

suhteliselt haruldase tegevusalaga inimese jaoks. Sul ei ole Hiiumaal ameti mõttes suhtlusringi. Tehnoloogia aitab moodustada seltskonna.

Ta loob võrgustiku, kus saab funktsioneerida, vahetada mõtteid ja võtta sõna. Aga ikkagi peab olema võimalus reaalselt kokkupuudeks. Muidu jääb kõik liiga virtuaalseks ja pinnapealseks.

Kui võrdled internetiajastu eelset tööprotsessi ja praegust, kuidas tekkis selline suhtevõrgustik siis?

Eks see on niimoodi, et kõik võttis palju rohkem aega. Praegu jõuab informatsioon väga ruttu kätte, on hiirekliki kaugusel. 90ndate keskel oli mul vaja olla kontaktis ühe plaadifirma esindajaga. Mul ei olnud siis veel telefonigi ja meil oli kokku lepitud, et teatud nädalapäeval sellest kellast selle kellani saab ta mind kätte, kui helistab sellel telefonil sellele numbrile. Siis ma igaks juhuks käisin kohal, passisin külavanema juures, temaga õlut mekkides ja juttu vestes ootas, kas tuleb kõne või ei tule. Mõnikord ei tulnud ja mõnikord tuli ka. Selles mõttes on tunane ja praegune seis nagu öö ja päev.

Igal juhul mina ei ole see tüüp, kes ütleks, et hakkame nüüd puuäkkega põldu äestama ja lähme

nii mahedaks kätte, et kisume kõik telefonijuhtmed seinast välja. Need on erinevad ajastud.

Kodus töötades võib tekkida oht, et mingil hetkel pole enam selge, kust jookseb piir töö ja isikliku elu vahel. Selle vältimiseks soovitatakse kasutada töö tegemiseks eraldi ruume. On teisigi nippe ümberhäälestumiseks: juba aastat kümme tagasi oli Rootsisis selline tark nõue, et kodus töötajal peavad olema tööriided. Ta peab panema teised riided selga selleks ajaks, kui tööd teeb.

See on nagu teatris, see on rolli küsimus – lähed lavale kostüümis ja oled töötaja rollis. Sa ei ole lihtsalt perepea, laste ema või isa, aga teed praegu tööd. See tõmbab piirjoone vahele. Inimestel võib juhtuda, et nad ei taha väga kodus töötada, või tahavad, et neil oleks töö tegemise jaoks teine ruum. Muidu läheb kodu- ja tööelu segi ja seda väga pikalt ei taheta.

Mulle oli ka vaja stuudiot või eraklat, kantseleid või kontorit, sest siin (köögis – toim.) me sööme pirukat ja räägime juttu... See on hästi vajalik, et tööruum on üks teine koht. Ma töötan küll kodus, aga tegelikult ma nagu ei tööta ka kodus. Ma lähen siit üle selle välja (studiosse – toim.) tööle. Ja see on päris suur vahe. See on mulle tegelikult kohutavalt hästi mõjunud. Ei mingeid segavaid häáli,

omaette maja. Võimalus kontsentreerumiseks.

Projekti käigus tegime ka ühe veebiportaali (proff24.eu), mille kaudu on võimalus tellida ja teha tööd. Seal on ka helilooja kategooria välja toodud. Kui sul hakkab peenike pihus olema, vaata meie portaali, ehk leiame sulle midagi.

Ähk leiame midagit. Jo ma's tulen meldima.

Kaugtöö, mu kaaslane

Kati Kukk
OÜ Navigare

Olen kaugtööga **ammune tuttav**. Meie esmakohutamisel ma ei teadnud, et tegemist on kaugtööga, vaid arvasin tegu olevat päristööga. Aga kui me kokku saime, olin **võlutud**. Kõik tundus **külgetõmbava** ja millegi väga huvitavana, olles ühtaegu enesestmõistetav ja **loomulik** oma igapäevasuses.

Tookord nägin kaugtöös mitte niivõrd rahateenimist kui usku ja kirge ning polnud mingit vahet, kus sellega tegeldi. Töö oli elu osa ja nende vahel selget piiri tõmmata poleks olnud võimalik. Oli selline aeg. Arvutite jaoks oli vaja tervet maja ning sõna *telework* oli veel tundmatu. Mina olin umbes kümneaastane.

Võib-olla just oma lapsepõlve ulatuva kujutluspildi tõttu kaldun siiani pidama kaugtööks seda, mille tegemist iseloomustab pigem suurem vabadusaste kui töötegemise koht geograafilises mõttes. Selles nii-öelda laiemas tähenduses on kaugtöö olnud olemas ammudest aegadest, sest ikka on tehtud töid, mis ei nõua ühes kindlas kohas viibimist ja kus ettevõtmise sisu või laad võimaldab – tihti peale eeldab – teatud sõltumatust ja omaette hakkamasaamist. Minemata väga kaugesse minevikku mõelgem näiteks põllu-, metsa- ja kalameestele,

autojuhtidele ja lenduritele. Ka loomingulist tööd tegevad kirjanikud, kunstnikud, muusikud ja õpetlased kuulusid sel juhul kaugtöötajate hulka, sest eks kehti ju loometöögi puhul eelpool nimetatute. Lisaks muidugi eeldused, milleta loomingut lihtsalt ei teki.

Kitsamas tähenduses, pidades kaugtöö iseloomu eripäraks ka seda, et tööd tehakse arvutite vahendusel, määrab piirid info- ja tehnoloogiaajastu, õigemini selle etapp, mil arvutite kasutamine muutus igapäevases elus tavaliseks. Arvutid töövahendina ühtpidi laienesid tohutult tööde hulka, mida sai teha hajutatult ehk „kaugelt“, teistpidi aga jätsid n-ö piiride taha selle, mis varem võis end justkui kaugtööks pidada. Ju see on progressi märk, et vana peab andma teed uuele. Mõistetes kajastuvad need muutused ajapikku samuti, ja nii on ka kaugtöö tähendusruum saanud kaasaegse kujunduse ning kaugtöö ise alustanud uut elutsüklit, kuuludes tänapäevasesse turumajandussüsteemi ja olles omaks võtnud hüved ja pahed, mida see ümbrus pakub.

Püüdlukult kaasaegsena kujutleb kaugtöö, et kõik varasem on heidetud ajaloo prügikasti. Ta näib arvavat, nagu moodne töö oleks hoopis midagi muud kui endisaegne. Siinkohal tahaksin vältida vastamist küsimusele „Mis on töö?“, sest sellele on vastuseid ilmselt sama palju kui küsimusele „Mis on õnn?“. Aga

väikest selgitust ehk vajab küsimus „Millal on kaugtöö õnnelik?“.

Julgen kinnitada, et kõige õnnelikumana tunneb kaugtöö end, kui on kindel, et keegi pole teda endale võtnud vastu tahtmist ega

Siinkohal tahaksin vältida vastamist küsimusele „Mis on töö?“, sest sellele on vastuseid ilmselt sama palju kui küsimusele „Mis on õnn?“.

sundolukorrast tingituna, vaid valinud kandidaatide hulgast kui kõige parema ja sobivama. On muidugi teada, et ühele meeldib ema, teisele tütar, kuid see rahvatarkus üksnes kinnitab, et kõik võivad leida endale sobiva kaugtöö, kui vaid läbi kaaluvad, mida õigupoolest soovivad ning milleks omalt poolt valmis on. Valmis tuleb olla ilmselt ka loobumisteks, ent väljavaade saada endale kaaslane, kes aitab tugevdada enda tugevaid külgi ning üle saada nõrkadest, on seda hinda väärt.

Minu kaaslaseks olnud kaugtöö on õpetanud ise hakkama saama väga erinevates olukordades. Kahtlemata on see suurendanud eneseusku, kuid tunnistan, et ette on tulnud ka hulpimist lootusetuna näivates olukordades, mil tundus, et midagi ei laabu ja abi on kättesaamatus kauguses.

Kaugtööga lähemalt kokku puutudes võib kergesti juhtuda, et ta muutub liialt nõudlikuks. Küll on

vaja üht, küll teist ning tagajärjeks on olukord, kus kõik toimub tema soovide kohaselt ning see, mis peaks pakkuma vaheldust ja puhkust, jääb tagaplaanile. Tähelepanelik tasuks olla ka oma teiste kaaslaste suhtes, sest kaugtöö tugev domineerimissoov ei taha neile anda mingit võimalust esilekerkimiseks. See kehtib nii pereliikmete ja sõprade-tuttavate suhtes, aga eriti just lugemisharrastuse, pillimängusoovi, trenniskäigu või muu meelistegevuse puhul.

Kaugtöö on meelsasti nõus tulema nädalalõpuks kaasa maakodusse või pakkuma seltsi eksootilisel puhkuseraisil. On üsna kindel, et tema seltsis juba igav ei hakka, kuid järele mõelda tasub küll, kas väike lahusolek suhet ei värskendaks.

Olen kohtunud kaugtööga nii linnas kui maal ega ole märganud, et asukoht kaugtöö põhiloomust oluliselt mõjutanud oleks. Siiski ei saa silmi kinni pigistada tõsiasi ees, et maal on kaugtööga trehvamise võimalus palju väiksema tõenäosusega kui linnas. Kuidas üldse jõuab kaugtöö maale?

Sündinud ja kasvanud on kaugtöö üldjuhul linnas. Hüpatas üle teemast, kas see on hea või halb ning miks ei sünni kaugtööd maal, tuleb tõdeda, et maale tuleb kaugtöö kellegi

poolt tuua või viia. Kes seda teeb?

Keda see huvitab, et kaugtöö jõuaks maale ning jääks sinna pikema kui lühikeseks külaskäiguks? Esmapilgul lihtsale küsimusele tun-

Kaugtöö on **meelsasti** nõus tulema nädalalõpuks kaasa maakodusse või **pakkuma seltsi** eksootilisel puhkuseraisil. On üsna kindel, et tema seltsis juba igav ei hakka, kuid järele mõelda tasub küll, kas väike lahusolek suhet ei värskendaks.

dub vastuski lihtne olevat – loomulikult see, kes kaugtööd teha tahab ja oma kaaslasest soovib. Tema leidku endale sobiv ja toogu kohale!

Kaugtöö maaleviimise huvi on ilmselt ka neil, kes kaugtöö n-ö üles kasvatasid ning temast kasu tahavad saada, kellele on vaja kaugtöö tulemust ning kes selle eest on valmis maksma, teisisõnu – tööandjail. Seejuures on nende kaalutlused ettearvatavalt üpris pragmaatilised – peab olema mingi asjaolu, mille tõttu just see lahendusvariant on kasulik mõnest teisest. Enamasti on selleks asjaoluks kulude kokkuhoid, kuid on ka võimalik, et see on näiteks vastutulek hea spetsialisti soovidele, juhul kui seda koostööd peetakse tarvilikuks.

Kuuldavasti on hakanud kaugtöö pakutavaid võimalusi nägema ka kohaliku elu juhid valdades ja maavalitsustes. Kõrvaltvaatajale võib tunduda, et tõukejõuks on seejuures välismaa eeskujud. On ju

võõramaalasi ikka peetud omadest targemaks ja ilusamaks ning kõik head mõtetegi näivad tekkivat enamasti seal. Kuidas kõik täpselt käib, seda peavad muidugi delegatsioonid käima selgitamas. Ministeeriumide eeskujul on aastaid räägitud kaugtöö kaunidusest ning tähtsusest, kuid omaksvõtt on lükkunud ebamäärasse tulevikku.

Küllap on mujalt palju õppida kaugtööle soodsate tingimuste loomisest, sest jalgratta leiutamine on teadagi ajaraiskamine. See kujutelm aga, et teiste kogemusi enda juures otse ja kohe rakendada saab, on paraku takistuseks, miks mujal edukaks osutunud uuendused siinmail kuidagi juuri alla ei taha võtta. Juurdumine on keerukas protsess ja vajab toeks oskajat aednikku, spetsialisti, kes tunneks taimekasvatust, ümberistutatavat võrset, ning ühtlasi ka keskkonda, kus see taim tugevaks peaks sirguma.

Tõtt öelda läheks spetsialisti abi tarvis ka kaugtööd otsides. Tööpakkumiste ülesleidmine, nende läbiuurimine ja taotluste vormistamine on vaeva ja spetsiifilisi oskusi nõudvad tegevused. Üha enam läheb vaja turutundmist ja marketinginippe, kannatlikkusest ning enesekehtestamise tarkustest rääkimata. Inforohkus ei tähenda kaugeltki mitte võimaluste rohkust. Õige ruttu osutub petlikuks kujutelm, et kaugtöö kuulub kaasaegsete ja laialtlevinud

töötegemise viiside hulka, sest tegelikult on pakkumisi napilt. Selle väite kinnituseks ei saa ma tugineda ei uuringutele ega analüüsidele, kuid võtsin kätte viimatiilmunud Eesti Ekspressi. Arvasin, et ei leia sealt ühtki töökuulutust, mis kuidagi oleks kaugtöö võimalusega seostuv, ent eksisin – üks siiski oli.

Kindlasti toimib kaugtöö otsingute valdkonnaski Arthur Blochi Murphy seadustes sõnastatud reegel: „Alati võite te leida seda, mida te ei otsi“, mis viitab muuhulgas ka võimalusele, et soovides leida endale kaugtööd, võib otsing lõppeda hoopis otsusega vahetada elukohta. End positiivselt asjadele mõtlema utsitades võib selles näha uute alguste võlu, kuid realistlikumalt hinnates oleks tegu ilmselt hoopis sundkäigu-ga elu malelual.

Mõnel pool, rohkem vist maal kui linnas, on kaugtöö tarvis rajatud kaugtöökeskusi. See lahendus peaks hästi sobima teatud iseloomuga

„Alati võite te leida seda, mida te ei otsi.“

kaugtööde puhul, ometi mitte valimatult ja kõigile. Keskuse eelised ilmnevad eeldatavasti kõige selgemini majanduslikus kalkulatsioonis, mille koostab tööandja. Kulud on alternatiivsete variantidega võrreldes madalamad. Kui õnnestub teha koostööd kohaliku elu hästi tundvate inimestega ning leida paigad, kus on piisav hulk töövõimelisi kodanikke, siis on

taolisel ettevõtmisel kõrged eduvõimalused.

Kas pole mitte nii, et kaugtöökeskuseks muudab sellise asutuse mitte niivõrd seal tehtav töö, vaid suhe, mis tekib keskuse asutaja ja ettevõtja vahel, kelle tellimust täidetakse? Ettevõtte võiks asutada lihtsalt peakontorist eemal asuva allüksuse, ent kiiresti muutuvus ärimaailmas oleks see ilmselt liiga riskantne. Keskuse osaks on aidata neid riske mini-meerida ja muuta töösuhted paindlikumaks. Töötajate poolt vaadates jääb töö ikka tööks, mis sest, et see kaugtöökeskuses toimub. Nad saavad väljaõppe, tööruumid ja vahendid ning neilt oodatakse ülesannete täitmist. Kui vaid oleks töötajaid.

Meedia huviorbiiti satub kaugtöö harva. Mõnikord siiski jõuavad avalikkuse ette lood kaug- ja maatöö suhetest ning sellestki, kuidas maaelul läheb. Kui tegu on vähegi analüüsivama käsitlusega, leiab selles mainimist fakt, et inimesed lahkuvad linnadesse. Ka need, kes maaelust muud midagi ei tea, on ilmselt kuulnud, et ei ole piisavalt tööd. Kes olusid paremini tunnevad, teavad, et tööpuudus on vaid jäämäe tipp ja äramineku põhjuseid on rohkem. Kaugtöö muidugi teeb omalt poolt kõik, et inimesed saaksid maal elada,

aga lahkumisvoo peatamiseks jäävad ta käed liiga lühikeseks ning jõud napiks.

Tänapäevane maaelu on endis-aegsega võrreldes palju muutunud, kuigi seda on linnatuledest pimestatuna ehk raske märgata. Ja ettekujutus, et maal tehtav töö – maatöö – on kirve ja köplaga primitiivne rahmeldamine, on teadagi ajast ja arust.

Miks muidu tuleb tõestada, et **Saulus** pole **Paulus** ja vastupidi, ning veenda ennast ja teisi, et inimesed **linnas ja maal** väärivad samalaadset elu.

Kuid mulle näib, et mingite allhoo-vustena elab see arusaam edasi otsustes, mida maaeluga seoses tehakse. Miks muidu tuleb tõestada, et Saulus pole Paulus ja vastupidi, ning veenda ennast ja teisi, et inimesed linnas ja maal väärivad samalaadset elu. Erineva kohtlemise näiteid jätkub alates haridus-, tervishoiu- ja sotsiaal- ning hädaabivaldkonnast avalike teenuste ja transpordiühendusteni.

Aprillis 2007 toimunu tõi päevalgele tasakaaluasendist tugevasti kõrvale kaldunud rahustevahelised pinged ja näitas ühtlasi senise integratsioonipoliitika deklaratiivust. Kas riigi erinevate piirkondade ning maa- ja linnarahva integreerimine ei vajaks samuti tähelepanu, et ennetada sügavaid kriise?

Kaugtöö on siiski lootusrikas ja näeb oma perspektiive maal. Vaatamata sellele, et hulk inimesi linnatee jalge alla võtavad, leidub neidki,

kes maale tahavad jääda või linnast hoopis ära tulevad. Täpsuse huvides olgu öeldud, et kaugtöö on märganud neidki, kelle jaoks valikuid enam ei ole ja kes on jäänud elurataste vahele. Aga neile pole kaugtööl midagi pakkuda.

Kaugtöö seisukohalt ei ole sugugi tähtis, et maale tulijad just 25-aastased peaksid olema. Neil küll koolid käidud ja pereloomise mõtted võib-olla peas, kuid olukorras, kus tulijaid oluliselt vähem on kui minejaid, pole vanus määrav. Noorte ootused õpitud erialal töötamise, meelelahutuse või laste hariduse mitmekesisuse suhtes võivad kergesti takerduda maal olemas olevate võimaluste nappusesse, mida linnaelust rahulikum elurütm, turvalisem ja looduslähedasem elu tasakaalustada ei jaks. Neid väärtusi oskavad elu- ja töökogemust omavad keskealised ehk kõrgemalt hinnata ning kui nad suudavad võtta elukoha muutmisega kaasnevat stressi uue väljakutsena, võib vallaametnik oma tabelites elanikkonna suurenemist näidata.

Mis lapsi puudutab, siis veedavad nii linna- kui maalapsed ühtviisi liiga palju aega arvutite ees ja mõju, mida see neile avaldab, on sarnane. Kujutluspilt kirevast ning võimalusterohkest maailmast ajab neil ühtmoodi pea segi. Üleilmastumine ja popkultuur pistmas rinda iseendaks saamise ja pärimuskultuuriga – see on lahinguväli, millel iga päev viibime – lapsed ja vanemad, väikesed ja suured.

Kaugtöö on sel tandrill pigem

pealtvaataja rollis, kuid valikud, mida tehakse, mõjutavad temagi saatust – kas keegi tahab endale kaugtööd ning millistel tingimustel. Valikute aluseks olevad väärtushinnangud ning nendel põhinev identiteet on ühtpidi meie ümber pulbitseva mitmekihilise elu produkt, aga teistpidi ka kompass orienteerumiseks.

Ronald Ingleharti ja Christian Welzeli pikaajalise uurimisprogrammi raames on võrreldud inimeste väärtushinnanguid ja nende muutumist rohkem kui 80 riigis ning selle kohaselt lähtuvad eesti inimesed oma valikutes olulisel määral individuaalsest vabadusest ja ratsionaalsust rõhutavatest väärtustest, aga ei salli erinevusi. Eriti kõrgelt ei hinnata selliseid väärtusi nagu usaldamine ja eneseväljenduspiüüd ega ka omanäolist mõtlemist ja tegutsemist, oma seisukohtade avalikku väljendamist ning ühissettevõtmistes osalemist.

Sotsioloog Mati Heidmetsa hinnangul on see väärtuspilt mõnevõrra tasakaalust väljas, näidates, et eesti inimesed on võtnud omaks uued vabadused, ent säilitanud pragmaatilise, eelkõige enda isiklike huve silmas pidava eluhoiaku. Ometi võib eelpooltoodud kirjelduse põhjal oletada, et suuri vastuolusid eestlase natuuri ja kaugtöö olemuse vahel ei ole. Konkreetseid sobivusotsuseid taolise üldjoonelise pildi põhjal teha ei saa, aga igatühele jääb võimalus järele proovida, kuidas kaugtöö talle kaaslaseks passib.

kasutatud kirjandus



- Arvola, René, Ülo Kristjuhan.** 2006. Employment of senior workers in Estonia. In Pikaar, R.N., Koningsveld, E.A.P., Settels, P.J.M. (eds). *Meeting Diversity in Ergonomics: Proceedings IEA2006 Congress. Maastricht, 2006*. Amsterdam: Elsevier.
- Belasco, James A., Ralph C. Stayer.** 2000. *Piisoni lend*. Tõlk. Heiti Pakk ja Viivi Verrev. Tallinn: A. Y. Goldratt Baltic.
- Drechsler, Wolfgang.** 2000. Eesti kohaliku omavalitsuse haldusterritoriaalse reformi põhimõttelised küsimused. *Riigikogu Toimetised*, 2, 145-150.
- Eesti Statistikaamet.** Statistika andmebaas. www.statee
- Einama, Kaido.** 2002. *Kodukontor: töötan seal, kus tahan*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- European Commission.** 1997. Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media and Information Technology Sectors, and the Implications for Regulation. COM(97)623, 3 December 1997.
- European Commission.** 1999. European Telework Agenda 1999. <http://www.eto.org.uk/agenda/telework/agenda1.htm> (27.02.2008)
- European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.** Telework. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/TELEWORK.htm> (27.02.2008)
- Eurostat.** 2007. Internet Usage in 2007 – Households and Individuals. 23/2007.
- EQUAL projekt “Choices & Balance”, 2005-2008.** Juhtpartner: Eesti Tööandjate Keskliit. www.cb.ee
- EQUAL projekt “Kaugtöö ja paindlikud töövormi mudelite rakendamine Eesti saartel ja äärelistel rannukualadel”, 2005-2008.** Projekti partnerid: MTÜ Arhipelaag, OÜ Hermes Projektijuhtimine, SA Tuuru. <http://equal.arhipelaag.ee>
- French, John R. P., Bertram H. Raven.** 1959. The bases of social power. In Dorwin P. Cartwright (ed). *Studies in Social Power*. Michigan: Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Geus, Arie de.** 1999. *Elav ettevõtte*. Tõlk. Marge Sütt. Tartu: Fontese Kirjastus.
- Greenspan, Alan.** 2004. Economic Flexibility. <http://www.federalreserve.gov/BoardDocs/Speeches/2004/20040126/default.htm> (27.02.2008)
- Handy, Charles.** 1999. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, Roger.** 1993. *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. San Francisco, CA: Jossey-Bass: Pfeiffer.
- Harrison, Roger, Herb Stokes.** 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass: Pfeiffer.
- Helminen, Ville, Mika Ristimäki.** 2007. Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15, 5, 331-342.
- HM Treasury.** 2003. EMU and Labour Market Flexibility. www.hm-reasury.gov.uk
- Ilmarinen, Juhani.** 2002. Promotion of work ability during aging. *In Avoiding Ageing Catastrophe: Proceedings of the International Symposium 28-29 January 2002, Tallinn*.
- Ilmarinen, Juhani.** 2006. *Towards a Longer Worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- ILO.** 1990. Telework. *Conditions of Work Digest*, 9, 1. Geneva: International Labour Office.
- IMF.** 2004. World Economic Outlook: The Global Demographic Transition. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2004/02/> (27.02.2008)
- Jones, Caroline.** 2005. Teleworking: The Quiet Revolution. http://www.gartner.com/DisplayDocument/doc_cd=122284 (27.02.2008)
- Jürman, Piret, Alo Naelapea.** 2006. *Paindlikud töövormid ja väikelastega vanemate tööharjumused: juhtide ja spetsialistide hoiakud*. Publitseerimata uurimus Eesti Tööandjate Keskliidu tellimusel, EQUAL projekt „Choices & Balance“, Eesti Personaliotsingud OÜ (Arista HRS), Tallinn.
- Kokovkin, Toomas.** 2000. Kaugtöö avalikus halduses. Raport peaministri büroole. <http://www.riigikantselei.ee/arhiiv/ahb/toogrupid/kokovkin.htm> (27.02.2008)
- Kristjuhan, Ülo.** 2002. The ghost of aging and transformation of human society. *In Avoiding Ageing Catastrophe: Proceedings of the International Symposium 28-29 January 2002, Tallinn*.
- Kristjuhan, Ülo.** 2006. Soft strategies for postponing ageing and postponing human life. *Rejuvenation Research*, 9, 2, 329-332.
- Kristjuhan, Ülo, Erika Taidre.** 2005. Workability and health of older academics. Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers. *International Congress series* 1280, 101-105.

kasutatud kirjandus

- Lundberg, Ulf, Petra Lindfors.** 2002. Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 354-364.
- McGregor, Douglas.** 1985. *The Human Side of Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- Mykletun, Reidar J.** 2006. Working after 60 in Norway. In *Age Management. Working After 60*. NIVA seminar at Saariselkä.
- Office for National Statistics.** 2005. Labor Market Trends.
<http://www.statistics.gov.uk/about/platforms/lmt/default.asp>
(27.02.2008)
- Peris, Miiko.** 2006. *Organisatsioonikultuuri mõju haldusmenetlusele Tööinspektsiooni näitel*. Lõputöö. Halduskolledž, Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Roots, Harry.** 2000. *Eesti bürokraatia järjepidevus ja uuenemine*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Semler, Ricardo.** 2002. *Ketser*. Tõlk. Heiti Pakk ja Viivi Verrev. Tallinn A.Y.Goldratt Baltic.
- SIBIS** (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society). Surveys and statistics. <http://www.sibis-eu.org/>
- Sootla, Georg.** 1999. *Eesti Vabariigi valitsemis- ja haldusstruktuuride, nende töökorralduse ja ametnikkonna uurimine – sihtasutus Eesti Teadusfond grandiprojekti N 1682 lõpparuanne*. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.
- US Office of Personnel Management.** 2007. Status of Telework in the Federal Government. Report to the Congress.
<http://www.telework.gov/>
- William, Taylor C.** 1995. At VeriFone it's a dog's life (and they love it!).
Fast Company, 01, 115.
- Wolff, Edward N.** 2005. The growth of information workers in the U.S. economy. *Communications of the ACM*, 48, 10.
- World Economic Forum.** 2007. Travel and Tourism Competitiveness Report.
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>
(27.02.2008)