



DEEPVIEW

# Sotsiaaldialoogi hea tava ettevõtte tasandil väärrika virtuaaltöö edendamiseks: koondaruanne

## Sisukord

Sissejuhatus .....	2
Finantssektori hea tava .....	3
Hea tava IT-sektoris .....	8
Hea tava koduste tervishoiuteenuste sektoris .....	13
Poliitikaasuunised .....	17

Autorid: P. Sanz de Miguel koostöös J. Arasanzi, J. Fríasi (Notus-asr); C. Jørgenseni, S.E. Navrbjergi (FAOS); U. Papouscheki, B. Haidingeri (Forba); M. Masso, Ingel Kadarik, Merlin Nuiamäe (Praxis); N. Boavida ja A. Moniziga (CICS.NOVA, Universidade Nova de Lisboa)

## Sissejuhatus

(Liikuvaks muutunud) statsionaarseid töökohti ja traditsiooniliselt liikuva iseloomuga elukutseid (mis on muutunud digitaliseerituks või virtuaalseks) mõjutava tehnoloogilise ümberkujundamisega kaasnevad erinevad eelised ja puudused on oluline sotsiaaldialoogi ja kollektiivläbirääkimiste teema. Digitaliseerumise ja virtuaalse kaugtöö käsitlus sotsiaaldialoogis ja kollektiivläbirääkimiste raames on aga endiselt teatud määral uurimata teema, eriti ettevõtte tasandil ja seoses traditsiooniliste liikuva iseloomuga ametitega.

Selles aruandes analüüsitakse „sotsiaaldialoogi head tava“ ettevõtte tasandil eesmärgiga edendada produktiivset ja väarikat mobiilset kaugtööd. Aruandes keskendutakse viiele riigile, millele on omased erinevad töösuhete süsteemid – nimelt Austriale, Taanile, Eestile, Hispaaniale ja Portugalile – ja kolmele sektorile, millele on iseloomulikud erinevad virtuaalse kaugtöö tüübid (kaugtöö IKT-vahendite abil või töö iseloomust tulenevatel põhjustel liikuv töö), töötajate haridustasemed ja sooline jaotus – nimelt finants-, IT- ja koduste tervishoiuteenuste sektorile.

### Kast 1. Virtuaalse kaugtöö definitsioon

Virtuaalne kaugtöö hõlmab nii IKT-võimalustega kaugtööd kui ka töö iseloomust tulenevatel põhjustel kaugtöö vormis tehtavat tööd. Seetõttu uuritakse töövorme, mille puhul tavapärasel statsionaarsetel kohtadel töötavad töötajad eelistavad töötada mõnes teises kohas (kodus, transpordivahendis, avalikes kohtades jms), kasutades selleks IKT-vahendeid (tavapärase kaugtöö, mõnikord või mitteametlikult tehtav kaugtöö) ja töövorme, mille puhul töö on selle iseloomust tulenevalt füüsiliselt liikuv ja selle tegemiseks tuleb kasutada interneti, arvuteid ja muid IKT-vahendeid (tahvelarvutid, nutitelefonid jms). Töösuhete seisukohast lähtudes keskendutakse projektis töötajatele, kellel on tööandjaga sõlmitud tööleping/töösuhe.

Virtuaalse kaugtöö alase sotsiaaldialoogi hea tava analüüsimiseks viidi läbi ettevõtete mini-juhtumiuuringud. Iga riigi kohta uuriti kolme juhtumit (1 sektori kohta, 3 riigi kohta, kokku 15). Juhtumiuuringute abil koguti süvateavet „sotsiaaldialoogi hea tava“ kokku leppimise või saavutamise viisi, töömeetodite juurutamise ja rakendamise (sh töötajate kaasamise skeemid ja kasutatud reguleerimisvahendid) ning täheldatud tulemuste kohta. „Hea tava“ mõistet tõlgendati kontekstipõhiselt pragmaatiliselt. Järjepidevuse tagamiseks rakendati siiski teatud kvalitatiivseid kriteeriume. Ettevõtte tasandi „sotsiaaldialoogi hea tava“ otsingutel ja valimisel lähtuti järgmistest kvalitatiivsetest kriteeriumitest:

- see puudutab kaugtöö aspekti, mis on seotud oluliste riiklike ja sektorisiseste debattide ja probleemidega;
- see puudutab väarika kaugtöö edendamist. See edendab seega kaugtöövorme, mille puhul pakutakse head töötingimused, ohutu ja turvaline töökeskkond ja aus töösuhe Euroopa Ametiühingute Konföderatsiooni (ETUC) 2016. aasta [resolutsiooni](#) kohaselt;
- seda juurutatakse laiemas mõttes sotsiaaldialoogi tulemusena (informeerimine, konsulteerimine ja ühised läbirääkimised / koostöös määratlemine) ning see on seega läbi räägitud ja kokku lepitud mistahes ettevõtte tähtsamate töötajate esindajate (töönõukogu) ja ametiühinguorganitega;
- sellel on olnud nii juhtide kui töötajate esindajate kui ka ametiühingute seisukohast lähtudes positiivsed tulemused või kui see on alles hiljuti juurutatud ja tulemused ei ole veel teada, on nii ettevõtte kui ka ametiühingu esindajatel selle suhtes positiivsed ootused.

Iga mini-juhtumiuuringu raames korraldati dokumendianalüüs ja vähemalt kaks intervjuud juhtide ja töötajate esindajatega.

Aruandes on esmalt välja toodud iga kolme uuritud sektori juhtumiuuringute analüüsi tulemused. Lõpetuseks esitatakse kõigi juhtumite võrdleva analüüsi teel leitud suunised poliitika kujundamiseks.

### **Finantssektori hea tava**

Kaugtöö on ettevõtte tasandil kollektiivläbirääkimiste teel reguleeritud viiest uuritud riigist ainult Austrias, kus uute virtuaaltöövormide kasutusele võtmine võimaldab töötajatel paindlikumatel tingimustel väljaspool tööandja ruume töötada (tavatööga vaheldumisi tehtav kaugtöö jms). Ülejäänud riikides tegeletakse virtuaaltöö küsimustega peamiselt personalijuhtimise meetmete, individuaalsete läbirääkimiste või mitteametlike/suusõnaliste kokkulepete kaudu. Selles kontekstis on sätestatud kvaliteedikriteeriumitele vastava hea tava leidmine eriti keeruline. On küsitav, missuguses ulatuses võib mõningaid uuritud riikide (eelkõige Taani, Eesti ja Portugali) ekspertide valitud meetodeid sotsiaaldialoogi seisukohast lähtudes positiivseteks näideteks pidada.

#### *Ettevõtete kontekst*

Viis valitud meetodit on seotud finantssektoris tegutsevate ülemaailmsete pangakorporatsioonidega, millel on esindused mitmetes erinevates riikides ja mis pakuvad laias valikus erinevaid finantstooteid ja -teenuseid. Kõik peale Portugali ettevõtte, mis on riigiomandis, on eraettevõtted. Viis uuritud ettevõtet on seisnud silmitsi tehnoloogilise ümberkujundamise protsessiga, mis on teatud määral finantssektorile omane (digitaliseerimine, finantstehnoloogia sektor jms). Need muutused on muutnud vajalikke töökohti ja oskusi (Portugali juhtumi puhul käsitletud aspekt) ning on osaliselt soodustanud uute, paindliku töö põhiste töökorralduse põhimõtete välja töötamist. Siiski paistab, et uued töökorralduse põhimõtted ei kehti kõigile töötajatele ja osakondadele, vähemalt osa puhul uuritud ettevõtetest. Hispaania ja Portugali juhtumitest ilmneb, et suuremale osale tööjõust (harukontorid jms) kohaldatakse endiselt traditsioonilisemaid töökorralduse põhimõtteid. Tehnoloogilise ümberkujundamise tulemusena on finantssektorisse tekkinud ka uusi ärimudeleid, mis on mõnel puhul tingitud ühinemise ja restruktureerimise protsessidest. Kõik viis uuritud ettevõtet on läbinud teatud restruktureerimise protsesse. Austria ettevõtte pakub mõnesid teenuseid allhanke korras ja töötajate arvu on vähendatud. Hispaania ettevõtte on viimastel aastatel läbinud ühinemisprotsesse ning Hispaania ja Portugali töötajaskonna osas on tehtud dramaatilisi ümberkorraldusi. Hispaania ja Portugali juhtumeid mõjutasid nii tehnoloogiline ümberkujundamine kui ka sektorile sügava jälje jätnud majanduskriis.

Uuritud meetodite kirjeldamisel tuuakse esmalt välja nende panus virtuaaltöötajate töötingimuste parandamisse ja/või töötingimuste parandamisse virtuaaltöö kaudu. Seejärel analüüsitakse loodud kaasamisskeeme/reguleerimismehhanisme ja erinevaid läbirääkimiste protsesse. Viimaks räägitakse töötingimuste parandamise mõjust.

#### *Käsitletud teemad: tava kirjeldus*

Kõik juhtumid valiti sellepärast, et need on seotud riiklikul või sektori tasandil eriti oluliste virtuaaltöö aspektidega. Nende eesmärk on ka eelistada paremaid töötingimusi (eriti töö ja isikliku elu tasakaalu), välja arvatud Portugali puhul, kus keskenduti eelkõige vallandamiste vältimisele ja töösuhete säilitamisele.

Austrias, Taanis ja Eestis olid valitud juhtumid seotud finantssektori väga olulise teemaga: uute töökorralduse põhimõtete juurutamine, mille puhul kulude säästmise eesmärgil kasutatavad „projektipõhise kontori“ ehk „avatud kontori“ lahendused on seotud erinevate IKT-vahendite võimaldatud virtuaaltöövormidega. Uuritud Austria ettevõtte on pakkunud kaugtöö võimalusi juba alates 1990ndatest. Organisatsiooni kaugtöö varianti kasutasid aga vähesed töötajad. Muutus toimus siis, kui ettevõtte otsustas kolida uude kontoris, mis seati üles avatud planeeringuga kontorina. Selles kontoris oli töölaudu vähem kui pangal töötajaid – töölaudade arv moodustas umbes 80% töötajate koguarvust. Oli ilmne, et suurem osa töötajatest peab

hakkama kaugtöö korras töötama. Selles kontekstis toimusid tööandjate ja töönõukogu vahelised ühised arutelud, et rakendada kaugtööd selliselt, et see vastaks töötajate tegelikele nõudmistele ja muudaksid need töövormid sealäbi atraktiivsemaks. Uued virtuaaltöövormid võimaldasid töötajatel võrreldes varasemate kaugtöövormidega kaugtöö korras nii kodus kui ka muudes kohtades töötada või teha kaugtööd mõnikord / paindlikult valitud päevadel (mitte regulaarselt) – olenevalt üksuse juhi teavitamisest ja temaga kokku lepitust. Uue korralduse kohaselt tohivad töötajad kaugtööd teha maksimaalselt ühel päeval nädalas. Mõnede osakondade puhul, kus töödeldakse delikaatseid isikuandmeid, kehtivad ettevõtte ruumide väliselt tehtavale virtuaaltööle ka andmekaitse-õuetega seotud piirangud. Töötingimuste parandamise puhul seisneb uue töövormi peamine eelis töö ja perekohustuste ühendamise hõlbustamise võimaluses ning võimaluses lahendada ootamatult tekkivaid isiklikke küsimusi. Seda seetõttu, et üldjuhul otsustab töötaja ise paindlikult, missugusel päeval ta väljaspool tööandja ruume töötab, ehkki virtuaaltöö tegemise täpne aeg tuleb ülemusega kokku leppida.

Taanis olid virtuaaltöö tegemise protsess ja kontekst Austria juhtumiga võrreldes erinevad. Siin oli ettevõtte teadlik tõsiasi, et paljusid nende kontoreid ei kasutatud töötajate erinevate kaugtöö tegemise mustrite tõttu iga päev – mõned töötajad tegid tööd reisides, teised olid tööandja ruumidest väljas toimuvatel koolitustel, kolmandad töötasid osadel päevadel kodus või teistes kohtades jne. IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövormide puhul oli kõige levinum aeg-ajalt kodus töötamise variant (mitte kindlatel päevadel). Ettevõtte otsustas selles kontekstis mõõta, kui suurt osa kontoriruumidest olemasolevates hoonetes kasutati. Leiti, et kõigis neljas peakontoris kasutati igal konkreetsetel ajahetkel maksimaalselt 75–80% kontoriruumidest. Seetõttu otsustati ruumikasutuse optimeerimiseks ja ruumidega seotud kulude vähendamiseks kontoripinda vähendada ning astuda samm niinimetatud „tegevuspõhise kontori“ suunas, kus – nagu Austria juhtumi puhul – ei ole kõigi töötajate jaoks toole ja laudu ning töötajaid julgustatakse töö käigus liikuma (tegelema erinevate tööülesannetega erinevates kohtades jms). Erinevalt Austria juhtumist ei võetud kasutusele uusi virtuaaltöövorme. Kõige rohkem levinud töövorm on endiselt mõnikord kodust kaugtöö tegemine, mida rakendatakse mitteametlikult töötaja ja üksuse juhi vahelise jooksva suhtluse kaudu. Seda töövormi ei käsitleta üheski ettevõtte dokumendis (kollektiivlepingus vms). Siin – nagu ka Austria juhtumi puhul – seisneb virtuaalse töövormi peamine eelis soodsamas töö ja eraelu tasakaalus.

Eestis olid virtuaaltöö kasutamise taga ainult osaliselt juhkonna tegevuspõhiste kontorite loomise strateegiad. Toimumas oli üleminek tegevuspõhiste kontorite ning paindliku töökoha ja -ajaga töövormide pakkumise/kasutamise propageerimise suunas. See üleminek oli laiemalt 2017. aastal algatatud niinimetatud „uute tööviiside“ kava osa. Töövormi muutmise eesmärgid olid eelkõige suurendada töötajate kaasatust ja parandada ettevõtte tulemusi lähtudes sellest, et ettevõtte soovis eelkõige muutuda produktiivsemaks ja tööturul atraktiivsemaks tööandjaks. Samal ajal sooviti pakkuda ka paremaid töötingimusi ja tegevus oli selgelt suunatud töötajatele parema töö ja isikliku elu tasakaalu tagamisele.

Hispaania ja Portugali juhtumiuuringutes käsitleti teistsuguseid teemasid. Hispaania ettevõtte hea tava puudutab „õigust juhe välja tõmmata“. „Juhtme välja tõmbamise õiguse“ alased debadid on Hispaania finantssektoris eriti asjakohased, sest sealse ametiühingud tunnevad juba ammu muret ületunnitöö pärast. Tasub ka märkida, et uuritud pank hakkas 2015. aastal kasutama niinimetatud „paindliku töö“ skeemi. Selle juhtkonna ühepoolset väljatöötatud ja rakendatud meetodi iseloomulik tunnus on hulk virtuaaltöövorme, mis pakuvad töötajatele tööaja ja -koha osas rohkem paindlikkust eesmärgiga parandada töö ja isikliku elu tasakaalu ning suurendada töötajate produktiivsust. Intervjueeritud ametiühingute väitel kasutavad neid vorme aga peamiselt korporatsiooni keskkontori tippspetsialistid. Harukontorite juhtimiskultuuri ja -poliitika ei ole „paindliku töötamise“ meetod seevastu peaaegu üldse mõjutanud. Harukontorite juhid ei luba töötajatel virtuaaltöövorme kasutada. Ehkki harukontorid ei rakenda virtuaaltöövorme, kasutatakse pangalt saadud IKT-vahendeid

(nutitelefone ja sülearvuteid) töö eesmärgil aina rohkem. Ametiühingute arvates kaasneb IKT plahvatusliku arenguga tasustamata ületunnitöö tegemise laienemine. Nende seadmete kasutamise asemel töötaja ratsionaalsema korralduse soodustamiseks kasutavad harukontorite juhid neid peamiselt töötajate sundimiseks rohkem tööd tegema ja tavapärase töötaja väliselt tööülesannetega tegelema. Selles kontekstis oli „juhtme välja tõmbamise õiguse“ alane arutelu töötingimuste parandamiseks väga oluline. Selle õiguse reguleerimise eesmärk on vältida ületunnitöö tegemist ja liiga intensiivselt töötamist.

Portugali hea tava on seotud käimasoleva digitaliseerimise protsessi negatiivsete mõjudega. Juhtumiuuring näitab, kuidas krediitdioskonna töötajate rolle muudeti nende iganenud tehnoloogiliste teadmiste probleemi lahendamiseks ja nad koliti tööandja uutes ruumides „virtuaalsetesse kaugtöökohtadesse“. Antud juhul oli pigem tegemist töötajate vallandamise ära hoidmise kui virtuaaltöötajate töötingimuste parandamisega. Kõnealuseid töötajaid mõjutasid laenude väljastamise operatsioonide ja panga laenukontrolli süsteemi digitaliseerimine. Töötajad koliti nende muutuste valguses ümber uutesse töökohtadesse (tööandja ruumides), kus tuli täita lihtsaid, rutiinseid kognitiivseid ülesandeid ja kasutada IKT-vahendeid panga laenuoperatsioone puudutava teabe parandamise ning laenusajate andmete parandamise ja värskendamise lihtsate operatsioonide teostamiseks. Liini juht jälgis töötajate tööd kaugtöö korras peakontorist. Vastav juht korraldab igakuise kontrolli tegemiseks ka erinevate rühmadega videokonverentse. Laenuosakonna direktor külastab iga rühma kord aastas isiklikult, et töötajad ei satuks segadusse ega tunneks end isoleerituna. Järelevalve keskendub lõplikule andmesisestuse kontrollile ja enamasti meeskondade kaupa oma piirkondade pealinnades töötavate töötajate osutatavale teenusele.

#### *Kaasamise skeemid/reguleerimismehhanismid ja läbirääkimiste protsessid*

Virtuaaltöövormide välja töötamiseks ja rakendamiseks kasutati viie uuritud juhtumi puhul erinevaid skeeme. Ainult Austrias, Hispaanias ja vähesemal määral Taanis rakendati muudatused ehedate sotsiaaldialoogi mehhanismide kaudu. Eestis kehtestati personalijuhtimise mehhanismid, Portugalis rakendati muudatused aga ühepoolselt.

Austria, Taani ja Eesti juhtumiuuringute võrdlus on eriti huvitav, sest need näitavad, kuidas tegeletakse sarnase teemaga (uued töökorralduse põhimõtted, mille puhul „projektipõhine kontor“ on ühendatud paindlike virtuaaltöövormidega) erinevate kaasamisskeemide ja reguleerimismehhanismide kaudu. Austrias reguleeriti uued virtuaaltöövormid ettevõtte kollektiivlepinguga. Lepingu sõlmimist soodustas spetsiifiline õigusraamistik, milles töönõukogul on õigus nõuda töökoha jagamisega seotud korralduslike muudatuste reguleerimiseks kollektiivläbirääkimiste pidamist. Selles õigusraamistikus pidi uude hoonesse kolimine käima käsikäs ettevõtte uue virtuaaltöövorme reguleeriva kokkuleppe välja töötamisega. Ühe intervjuueeritud töönõukogu liikme sõnul: „*Olime heas olukorras ja saime öelda: „Me kolime nüüd sisse. Sõbrad, kui me varsti lepingut ei sõlmi, on meil probleem, sest ilma me hakkama ei saa.*“ Kokkuleppe tähtsaim põhimõte oli see, et töötajad, kes otsustasid kodus (või mujal) töötamise variandi kasuks, jäid sellega seoses ilma kindlast töölaust ettevõtte ruumides – seal said nad töötada ainult koosolekute ja ürituste raames. Huvitaval kombel on ettevõttesisesel kokkuleppe tõhustamise ja pideva uuendamise eesmärgil toimuvad läbirääkimised endiselt käimas. Üks töönõukogu liige ütles, et praegu arutatakse tööle ja töölt koju liikumise aja ametlikult tööajaks kuulutamise võimaldamist – seda arengut ei pidanud isegi töönõukogu esindaja alles hiljuti realistlikuks. Eeldatavasti korrigeeritakse tulevikus ka maksimaalset lubatud virtuaaltöö osakaalu nädalas ning tõenäoliselt see suureneb.

Taani juhtumi puhul kasutatavad kaasamismehhanismid ei ole nii võimsad kui Austria näites. Taani ettevõtte teavitas tegevuspõhiste kontoritele ülemineku suunas liikumisega seotud uuest juhtimismeetodist ainult töötervishoiu ja -ohutuse komisjoni ning töönõukogu. Kellegi arvamusi ei küsitud ja läbirääkimisi ei peetud. Selles kontekstis kasutatakse virtuaaltöövorme endiselt

mitteametlikult töötajate ja üksuse juhi vahelise jooksva suhtluse kaudu. See on Taani finantssektoris kõige levinum lähenemine virtuaaltööle.

Eestis rakendati ainult personaliosakondade eestvedamisel juurutatud töötajate otsese osalemise mehhanisme. Ettevõtte kasutas teabe edastamise ja konsultatsiooniprotseduuride läbi viimiseks sõltumatute töötajaid esindavate üksuste (töönõukogud, ametiühingud jms) puudumisel personaliosakonna juhitud töörühmasid. Seoses virtuaaltöövormide alaste aruteludega moodustati spetsiaalne töörühm, millesse kuulusid personaliosakonna töötaja, kaks riskijuhtimise valdkonna esindajat ja kaks kontserni juhtivtöötajat. See töörühm juurutas töötajate paindlikke töövorme puudutavate seisukohtade ja nõudmiste analüüsimiseks otsesed/individuaalsed konsulteerimismehhanismid. Keskne tööriist oli internetiküsitlus töötajate töövormide ja soovide kaardistamiseks. Küsitluse tulemused näitasid, et oluline osa töötajatest (79%) juba kasutas mõnda aja või ruumi poolest paindlikku töökorralduse vormi. Siiski oli ainult 39 protsendil vastanutest võimalik kodust töötada, eelkõige seetõttu, et neil ei olnud sülearvutit või puudus juurdepääs ettevõtte IT-süsteemidele. Üks tähtsamaid rühma tehtud järeldustest oli see, et virtuaaltöövormide kasutatavus sõltus juhtidest ja osakonna sisekultuurist. See tekitas töötajate vahel ebavõrdsust ja põhjustas rahulolematust. Seega oli töörühma ülesanne teha ettevalmistused terve organisatsiooni paindlikule tööajale üle viimiseks nii, et seda saaksid kasutada kõik töötajad ja et kõik oleksid sellest raamistikust ja eeskirjadest teadlikud. Sellest tulenevalt seisnes peamine juhtivorganiga sõlmitud kokkulepe mõnede üldiste kõigile ettevõtte osakondadele kehtivate paindliku töö põhimõtteid puudutavate eeskirjade kehtestamises. Iga meeskonna siseselt tuleb nende üldiste eeskirjade rakendamist juhi eestvedamisel läbi viidud aruteludes veel rääkida.

Hispaanias reguleeriti „juhtme välja tõmbamise õigust“ ettevõtte kollektiivlepinguga. Kokkulepe sõlmiti personali töötingimuste harmoniseerimiseks peetud laiemate läbirääkimiste raames pärast 2017. aastal aset leidnud kahe panga omandamist. „Juhtme välja tõmbamise õiguse“ üle peeti läbirääkimisi ja sõlmiti kokkulepe mõnede ettevõtte peamiste ametiühingute esindajatega (CCOO). Teine tähtis pangaga seotud ametiühing (UGT) aga kokkulepet ei allkirjastanud. „Juhtme välja tõmbamise õigust“ kirjeldatakse kokkuleppes kui „*töötajate õigust töövälisel ajal või puhkeajal ja puhkuste ajal e-kirjadele ja tööga seotud sõnumitele mitte vastata, välja arvatud vääramatu jõu või erakorraliste asjaolude korral*“. Lisaks „juhtme välja tõmbamise õiguse“ reguleerimisele kohustuvad pooled kokkuleppes toetama uute tehnoloogiliste vahendite ratsionaalset ja tõhusat kasutamist, milleks väljastatakse ja levitatakse suuniseid ja soovitusi töötaja välise ebavajaliku ja liigse e-kirjade kasutamise vältimiseks.

Portugali hea tava rakendas pank ühepoolselt. Ametiühingud ei olnud üldse kaasatud. Programmis osalemine oli isikupõhine ja kaasatud oli umbes 30 inimest. Intervjueeritud töönõukogu liikmete sõnul osalevad nad juhtkonnaga igakuistel koosolekutel, kus saaks rääkida ka selle algatuse rakendamisest. Ettevõtte ei ole seda aga teinud ja töönõukogu liikmed ei ole seda ka sõnaselgelt palunud. Nagu mainitud, keskendub ettevõtte tasandi sotsiaaldialoog peamiselt ainult palkadele ja muudele soodustustele (eriti pensionitele). Lisaks ei ole praegused töönõukogude ja juhtkonna vahelised suhted eriti koostööaltid.

#### *Hea tava mõjud*

Kogutud teave võimaldab käsitletud ümberkujundamise mõju piiratud ulatuses analüüsida. Võib teha mõned esialgsed järeldused, eelkõige Austria, Taani ja Eesti juhtumite võrdlemisel. Võrdlus kinnitab sõltumatute/kaudsete kaasamismehhanismide (ametiühingute ja töönõukogude kaudu) ja kollektiivläbirääkimiste kaudu reguleerimise tähtsust virtuaaltöötajatele väärivate töötingimuste tagamisel. Üldiselt paistab, et Austria juhtum tagab läbipaistvama regulatiivse raamistiku abil paremad töötingimused. Näiteks võrdluses Austria ettevõttega ei aktsepteeri Taani ettevõtte töövorme, mille puhul töötajad töötavad konkreetsetel päevadel tööandja

ruumidest väljaspool. Samuti ei kasutata selle puhul töötervishoiu ja -ohutuse reguleerimise vajaduse vältimiseks kodupõhiseid kaugtöövorme. Austria juhtum pakub ka veenvama meetodi ühe Eesti juhtumiuuringus käsitletud probleemi – töötajate ebavõrdse juurdepääsu paindlikule/virtuaalsele töökorraldusele – lahendamiseks. Mittesiduvate ühiste reeglite kehtestamise asemel, mille puhul virtuaaltöövormid on rakendatavad iga osakonna eeskirjade ja juhi otsuste alusel, kehtestati Austria juhtumiuuringus läbipaistev standard, mille kaudu tagatakse juurdepääs kõigile töötajatele: juurdepääs kaugtööle töölaua jagamise süsteemi kaudu. Lisaks väärib märkimist see, et Austria juhtumi korral kasutatud reguleerimismeetod soodustab läbirääkimiste päevakorda uute ja ambitsioonikamate teemade lisamist (tööle ja töölt koju liikumise aja tööajana tunnustamine jms).

Hispaania juhtumi puhul ei saa uue „juhtme välja tõmbamise õiguse“ mõju hinnata põhimõtteliselt sellepärast, et tööajaga seotud rikkumiste ja töö intensiivsuse arengu kohta puuduvad andmed. Ehkki läbirääkimiste pooltel on uue õiguse suhtes positiivsed ootused, võib välja tuua selle kaks peamist nõrka külge. Esiteks ei ole ametiühingud „juhtme välja tõmbamise õiguse“ rakendamise hindamise eest vastutava komisjoni töösse kaasatud. Seega ei ole neil võimalik selle toimimist võimalikke korrigeerimisi ja kokkuleppe nõuetekohase rakendamise ja jõustamise tõhustamist silmas pidades hinnata. Teiseks kritiseerib ametiühing, mis kokkulepet ei allkirjastanud (UGT), uue „juhtme välja tõmbamise õiguse“ umbmäärasust ja ebaselgust. UGT sõnul ei ole selgelt täpsustatud, mida pangad „erakorraliste asjaolude“ all silmas peavad, ja see võib õiguse tõhusal jõustamisel probleeme tekitada. Ametiühing väitis isegi hiljuti internetis, et enamikku panga algatatud kampaaniatest (uued laened, hüpoteegid jms) käsitletakse „erakorraliste asjaoludena“.

Portugali algatuse peamine mõju oli vallandamiste vältimine. Selles mõttes aitas see ka sotsiaalset rahu säilitada.

## Hea tava IT-sektoris

Ettevõtte tasandi kollektiivläbirääkimiste roll virtuaaltöö reguleerimisel on uuritud riikide lõikes väga erinev. Austrias kehtestatakse ettevõtte tasandil läbirääkimiste pidamisega nii IKT-vahenditega võimaldatud kaugtöö kui ka töö iseloomust tulenevatel põhjustel tehtava kaugtöö (valveajaga töö) korralduste teemal täpsemaid eeskirju. Tähelepanu tuleks siiski juhtida asjaolule, et vähesed ettevõtted reguleerivad kaugtööd otseselt ettevõtte tasandi kokkulepete kaudu, kuna IT-sektoris tegutseb suhteliselt vähe töönõukogusid. Sotsiaalpartnerite hinnangul töötavad vähem kui 50% IT-sektori töötajatest, kellele kohalduvad sektoriüleised kollektiivlepingud, töönõukogude ja seega ettevõtte tasandil sõlmitud kokkulepetega ettevõtetes. Enamikus väikestest ja keskmise suurusega ettevõtetest sõlmitakse kokkulepped töötaja ja tööandja vahel individuaalselt. Taanis kehtestatakse ettevõtte tasandi kokkulepetega eelkõige täpsemad eeskirjad valveajaga töötamiseks. IKT-vahenditega võimaldatud kaugtööst räägitakse seevastu peamiselt individuaalsel tasandil. Ettevõttesiseid kollektiivläbirääkimisi kasutatakse vähe, nagu ka Austrias. Taanis on see eelkõige tingitud sellest, et akadeemiline personal on seotud ametiühingute föderatsioonidega, mis on omakorda mitmeid sektoreid hõlmava ametiühingu Akademikerne liige. Akademikerne alla kuulub suur osa kõigist sektoris töötavatest inimestest ja neile ettevõtte tasandil sõlmitud kokkulepped ei kehti. Hispaanias, Eestis ja Portugalis peetakse „vabatahtlikke“ virtuaaltöövorme ja valveajaga töötamise korraldusi puudutavates küsimustes läbirääkimisi eelkõige individuaalselt või neid korraldusi kasutatakse mitteametlikult.

Sellelt väga mitmekesiselt maastikult, kus virtuaaltöö kollektiivseks reguleerimiseks on kasutatud mitmesuguseid erinevaid lähenemisviise, leiti uurimistöö käigus uudeid sotsiaaldialoogi kogemusi, eriti iga riigi riiklikku tausta ja iga riigi iga sektori erinevaid alguspunkte silmas pidades.

### *Ettevõtete kontekst*

Viis valitud juhtumit käsitlevad IT-teenuseid ja nendega seotud konsultatsiooniteenuseid osutavaid ettevõtteid. Kõik uuritud ettevõtted on suured ja annavad tööd enam kui 1000 inimesele. Kõik valitud ettevõtted (peale Taani ettevõtte) on rahvusvahelised ettevõtted, mis tegutsevad mitmes erinevas riigis. Tööjõu poolest töötavad viies kõnealusel ettevõttes peamiselt kõrgelt kvalifitseeritud inimesed. Nad kõik järgivad ka iseseisva töö ja töölaua jagamise töökorralduse põhimõtteid (ehkki viimane ei kehti Portugali juhtumi puhul).

Nii nagu ka finantssektori osas, kirjeldatakse aruandes esmalt uuritud töömeetodeid, tuuakse välja nende panus virtuaaltöötajate töötingimuste parandamisel ja/või töötingimuste parandamisel virtuaaltöö kaudu. Seejärel kirjeldatakse kaasamisskeeme/reguleerimismehhanisme ja erinevaid läbirääkimiste pidamise protsesse. Viimaks räägitakse nende mõjust töötingimuste parandamisele.

### *Käsitletud teemad: tava kirjeldus*

Kõigi valitud juhtumite puhul käsitletakse riiklikul või sektori tasandil eriti olulisi virtuaaltöö aspekte. Üldiselt võib need liigitada heaks tavaks ettevõtete vajadusi ja eesmärgi töötaja paremaid töötingimusi puudutavate nõudmistega tasakaalustavate virtuaaltöövormide rakendamise tõttu. Austria, Taani, Eesti ja Portugali juhtumid puudutavad „IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövorme“, Hispaania juhtum on aga seotud „töö iseloomust tulenevalt liikuva tööga“ valveajaga töötamise kujul.

Austria juhtum keskendub ettevõttele, milles reguleeriti 1990ndatel tavapärasest kaugtööd ettevõtte kollektiivlepingu abil, millega kehtestati ELi raamlepingus toodutega sarnased õigused ja kohustused (vabatahtlikkuse põhimõte, kirjaliku kokkuleppe nõue, töötaja töötervishoidu ja



-ohutust puudutav vastutus, seadmete maksumus jms). IKT areng, ettevõtte progressiivne üleminek töölaua jagamise süsteemile ning tööandja uued nõudmised ja eelistused on aga soodustanud uute ja paindlikumate virtuaaltöövormide kasutusele võtmist. Ettevõttes reguleeriti tavapärase kaugtöö kõrval 2009. aastal sõlmitud kollektiivlepinguga ka uued „IKT-vahenditega võimaldatud“ virtuaaltöövormid. Uued korraldused võimaldavad töötajal olenevalt üksuse juhiga sõlmitud kokkuleppesist töötada kodus mõnikord konkreetsetel päevadel või paindlikult töötaja valitud päevadel. Andmeturbe kaalutlustel piirduvad ettevõtte ruumidele lisanduvad alternatiivsed töökohad töötajate kodudega. Praegu töötab suurem osa töötajatest niinimetatud „alternatiivse kaugtöö“ (*alternierende Telearbeit*) korras, mis võimaldab töötajatel paindliku graafiku alusel teatud päevadel kodus töötada. Seda korraldust ei ole erinevalt tavapärasest kaugtööst vaja lepingu või kirjaliku kokkuleppega ametlikult vormistada. Uute kaugtöövormide reguleerimine tagab töötajatele mitmetel põhjustel väärikad töötingimused. Esmalt peab töötaja ületunnitöö tegemise vältimiseks oma tööaja ja töötamise asukoha registreerima ja kehtestatud on maksimaalne lubatud koduse tööpäeva pikkus (10 tundi). Teiseks ei kaasne sellega töötajatele lisakulusid, sest seadmed kuuluvad ettevõttele, neid hooldab ettevõtte ning elektri- ja internetikulud hüvitatakse igakuiste maksetega. Kolmandaks aitab reguleerimine tagada ka virtuaaltöötajate poolse töötervishoiu ja -ohutuse nõuete täitmise, sest tööinspeksioonile on antud õigus „kodukontoreid“ kontrollida (kui see on seadusega lubatud). Uurimuse raames intervjueeritud inimeste sõnul ei ole tööinspeksioonil veel seesugust luba.

Taani juhtumi puhul analüüsitakse ettevõtet, kus on juba aastaid paindlikke virtuaaltöövorme pakutud. Kõik töötajad alates direktoritest ja lõpetades IT-assistentidega võivad soovi korral kodus töötada ja puuduvad otsesed asjaolud, mille tõttu töötaja ei võiks töötada kodus nii kaua, kui soovib, välja arvatud juhul, kui ta peab osalema tähtsal koosolekul. Kõige enam levinud töövorm on „aeg-ajalt kodus tehtav kaugtöö“. Seda vormi kasutab enamik ettevõtte töötajatest, kes töötavad kodus keskmiselt 4–5 päeval kuus. Mõnede töötajate töö nõuab ka „töö iseloomust tulenevat liikumist“, mistõttu nad peavad töötama erinevates harukontorites (töölalased koosolekud jms) ja kliendi ruumides. Juhtide ja töötajate esindajad ei osanud isegi nimetada täpset kuupäeva, mil IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövormid kasutusele võeti, sest nendest on saanud ettevõtte töökorralduse lahutamatu osa. Selle juhtumi puhul oli IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövormide peamine eesmärk parandada töötaja töö ja koduse elu tasakaalu.

Eesti puhul ühendab valitud hea tava avatud kontori ülesehituse ja erinevate paindlike töövormide kasutamise, mis võimaldavad töötajatel ruumi ja tööaega paindlikult valida. Virtuaaltöövorme ei käsitleta eraldi üheski ettevõtte dokumendis (kokkulepe, sisekorraeeskirjad vms). Need põhinevad iga osakonna sisestel kokkulepetel ja eeskirjadel. Üldiselt võimaldavad virtuaaltöövormid töötajatel kaugtöö korras töötada kodus ja teistes kohtades, muuhulgas ettevõtte üle Eesti asuvates harukontorites; tööaega saab erineval määral paindlikult valida. See on seotud juhtimisfilosoofiaga, mis annab töötajatele töötamise viisi ja koha valimisel palju vabadust. Selles raamistikus on selgelt määratletud töötaja isiklikud eesmärgid ja ülesanded ning see, kus ja millal ta neid täidab, ei ole nii oluline. Seesuguste töökorralduse põhimõtete esmane eesmärk on töötajate motivatsiooni ja rahulolu suurendamise kaudu produktiivsust parandada. Selles osas on kirjeldatud töövormide peamine eelis suurem töötajale tagatud vabadus tema tööaja ja -koha valimisel, mis võib aidata parandada töö ja vaba aja tasakaalu. Tööandja püüab ka tööruumidega seotud kulusid kärpida, kuna nüüd pakutakse vähem füüsilisi töökohti (lauad, toolid jms), kui ettevõttel on töötajaid.

Portugali juhtumiuuringus analüüsiti ettevõtte uusi IKT-vahendite kasutamisega seotud õigusi ja kohustusi reguleerivaid eeskirju IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöö korras töötavatele inimestele. Nende eeskirjadega loodi suurele osale töötajatest, kes teevad virtuaaltööd, turvalisem ja läbipaistvam raamistik. Seejuures väärib märkimist asjaolu, et sarnaselt Eesti

juhtumiga ei ole virtuaaltöövorme spetsiifiliselt kirjeldatud üheski ettevõtte dokumendis, neid rakendatakse töötajate ja liinijuhtide/üksuste juhtide vaheliste mitteametlike läbirääkimiste kaudu. Alles 2017. aastal võeti laiemat tööd ja isikliku elu tasakaalustamise programmi raames kasutusele töövorm, mida nimetatakse selgelt „kaugtööks“ (*trabalho à distância*). Selle vormi rakendamine piirdub hooldusülesandeid täitvate töötajatega ja seda võib kasutada maksimaalselt 15 tööpäeval aastas. Virtuaaltöötajate töötingimuste parandamiseks kehtestatud eeskirjade kõige tähtsam aspekt on see, et need piiravad ettevõttepoolset digitaalset kontrolli ja järelevalvet. Eeskirjad ei luba ettevõtetel töötajate internetikasutust jälgida ja keelavad töö hindamisel internetikasutuse arvesse võtmise.

Hispaania juhtum on seotud Hispaania kontekstis väga suuri konflikte põhjustava teemaga: IT-tuge osutavate töötajate valveajaga töötamise reguleerimine. Uuritud ettevõttes on töökorralduse meetmed üles ehitatud projektide ja teenuste ümber. Projektid põhinevad konkreetse kliendi nõudmistel, mis hõlmavad IKT-lahenduste projekteerimist, välja töötamist ja rakendamist. Ettevõtetest klientidele osutatakse teenuseid pikaajalise koostöö raames (näiteks suurte ettevõtete ja avalike asutuste võrkude hooldamine) ja töötajatel võib olla tarvis regulaarselt kliendi ruume külastada. IT-teenuste pakkumine hõlmab sageli IT-konsultantide regulaarselt kliendi ruumides viibimist ja nad peavad olema alati kättesaadavad, et lahendada suvalisel hetkel aset leida võivaid intsidente. Uusima ettevõtte tasandi lepinguga sätestatakse erinevad hüvitamismehhanismid töötajatele, kes on vabatahtlikult nõus „valveajal“ kättesaadavad olema, mis tähendab, et nad peavad olema sel ajal ettevõttele kättesaadavad, et intsidentide korral sekkuda. Mõnede intsidentide korral peab töötaja külastama kliendi ruume, ent enamasti on need kaugtöö korras kodust lahendatavad. Seetõttu makstakse valveajaga töötavatele töötajatele tasu kahel erineval alusel: esiteks palgalis „kättesaadav olemise“ eest, mille suurus varieerub nädalapäevadest olenevalt (nädalavahetustel on see suurem), ja „sekkumistundide“ eest, mis vastab tegelikult intsidentide lahendamiseks tehtud töö ajale. Sekkumistunde käsitletakse täiendava tööajana, mille hüvitamiseks võib maksta töötasu või võimaldada töötajale samas ulatuses vaba aega. Kasutada võib ka vaba aja ja tasu segu. Sekkumistundide eest makstakse tavalisel tööajal nädala sees 1,75-kordset tunnitasu, nädalavahetustel 1,9-kordset tunnitasu, Erilistel päevadel, näiteks jõulude ja aastavahetuse ajal, on tunnitasu 2,5-kordne.

#### *Rakendatud kaasamise skeemid/reguleerimismehhanismid ja läbirääkimiste protsessid*

Virtuaaltöövormide välja töötamise ja rakendamise skeemid varieeruvad viie uuritud juhtumi lõikes. Uuritud „IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövormidega“ seotud juhtumite hulgast (Austria, Taani, Eesti ja Portugal) pakub näite ühtsest reguleerimisest ettevõtte tasandi kollektiivläbirääkimiste kaudu ainult Austria. Portugali juhtum hõlmas konsulteerimise protsessi, mis oli kasulik tööandja esialgse, ettevõttes tegutsevate ametiühingute ja tööõukogu hinnangul töötajate huve kahjustava ettepaneku modifitseerimiseks. Taani ja Eesti juhtumite puhul ei kasutatud sotsiaaldialoogi mehhanisme.

Austria juhtum puhul oli tavapärane kaugtöö ettevõtte kollektiivlepinguga reguleeritud juba 1990ndatel – ettevõtte oli selles riigis kaugtöö vallas üks pioneeridest. Ehkki kodus tehtava kaugtöö juurutamise korraldus saadi Ameerika Ühendriikides asuvast peakontorist, töötati see välja ja juurutati koostöös tööõukogudega. Algul suhtuti projekti kriitiliselt, eriti kohaliku tasandi juhtkonna ja tööõukogu seas. Tasakaalukad ja läbipaistvad eeskirjad ning ülemustele ja töötajatele korraldatud koolitused kaugtööga toime tulemiseks aitasid aga esialgselt vastumeelsusest üle saada. Selles kontekstis ei kaasnenud ettevõtte uute virtuaaltöövormide kasutusele võtmise otsusega arutelusid ega konflikte ja ainus alternatiiv, mida kaaluti, puudutas otsuse tegemise meetodit (selle asemel pakuti ühiseid läbirääkimisi ja kollektiivläbirääkimisi). Virtuaaltöövormid ei ole kehtestatud töötaja õigusena. Kokkuleppe kohaselt saab vabatahtlikult töölaua jagamise süsteemiga nõustuv töötaja aga õiguse kodus töötada.

Taani juhtum illustreerib kõige enam levinud sektori tasandi lähenemist „IKT-vahenditega võimaldatud virtuaaltöövormide“ reguleerimiseks, mis tugineb konkreetse töötaja ja tema juhi vahelistele mitteametlikele läbirääkimistele ja suhtlusele. Intervjueeritavad märkisid, et ettevõtte tasandil toimuv sotsiaaldialog annab ruumi paindliku tööaja ja seega ka virtuaaltöövormide rakendamiseks. Sellega ei reguleerita aga mingeid konkreetseid korraldusi ega täpsustata ettevõtte ruumide väliseid alternatiivseid töökohti, mida töötaja võib kasutada. Intervjueeritavate väitel on virtuaaltöö kõige tähtsam eeskiri seotud „vabadusega, millega kaasneb vastutus“. See tähendab ise enda töö reguleerimist ilma konkreetsete juhupoolsete piiranguteta. Võtmetegur on töösuhete kahe poole (tööandja ja töötaja) vaheline usaldus. Ettevõttes tegutsevad ametiühingud on selle lähenemisega nõus ega ole kaalunud teemaga ettevõtte tasandil peetavate kollektiivläbirääkimiste kaudu tegelemist.

Sarnaselt Taani juhtumile ei ole ka Eestis uuritud ettevõtte virtuaaltöövormide rakendamisel sotsiaalseid mehhanisme kasutanud, ehkki ettevõtte on esindatud ametiühingus ja selles tegutseb töönookogu, mis on Eesti töösuhete kontekstis erandlik. Virtuaaltöövorme rakendatakse mitteametlikult, need põhinevad iga osakonna sisestel kokkulepetel ja eeskirjadel. Huvitaval kombel on ettevõtte tööinspeksiooniga paindliku tööaja meetmete teemal läbirääkimisi pidanud. Eesti tööinspeksioon on teinud ettevõttele ametliku hoiatuse, väites, et selle sisekorraeeskirjad ei ole seadustega kooskõlas. Näiteks on nõutud tööpäeva defineerimisel konkreetsete kellaaegade kasutamist – mis kell see algab ja mis kell lõpeb. Tööinspeksiooni väitel ei piisa määratlusest, et keskmine tööaeg nädalas on 40 tundi. Täiendava hoiatuse kohaselt tuleb täpsustada konkreetne lõunapausi aeg. Ettevõtte juhid väitsid, et „iganenud seadusandlus“ takistab nende püüdlusi pakkuda paindlikke töötingimusi.

Portugali juhtumi puhul räägiti IKT-eeskirjadest pikas sotsiaaldialogi protsessis, mis kestis peaaegu aasta. Dialogides osalesid nii töönookogud kui ka ettevõtte ametiühingu delegaadid. Neil paluti kommenteerida ettevõtte juhtkonna ja personaliosakonna 2018. aastal koostatud ettevõttesiseseid dokumente ja teha ettepanekuid. Konsulteerimisprotsess keskendus peamiselt andmete korralduse ja teabe individuaalse produktiivsuse ja töötingimuste hindamiseks kasutamiseks seotud teemadega. Kõige tähtsam sellest protsessist saadud õppetund on see, et töötajate esindajad said võimaluse muuta tööandja esialgset ettepanekut digitaalse järelevalve teemal. Ettevõtte soovis kasutusele võtta protseduurid töötajate internetikasutuse jälgimiseks. Nad kaalusid ka töötajate internetikasutuse kasutamist tema töö ja produktiivsuse hindamisel. Ettevõtte pidi selle ettepaneku viimaks tänu töönookogu poolsele survele ja argumentidele kõrvale jätma.

Hispaania juhtum on eriti huvitav, sest uuritud ettevõtte on riigi ainus IT-sektori ettevõtte, kus valveajaga töötamine on reguleeritud kollektiivläbirääkimiste teel. See toimus ettevõttes viimastel aastatel aset leidnud ühinemiste ja omandamistega seotud läbirääkimiste protsessidele tähelepanu pööramise tulemusena. Sel perioodil võeti ühe ühinemise protsessi raames kasutusele valveajaga töötamise eeskiri. Kõnealune ühinemine oli seotud autotööstuskonserni kuuluva IT-ettevõttega, kus valveajaga töötamine oli juba ettevõtte kollektiivlepinguga reguleeritud. Ühinemise protsessi käigus leppisid erinevate ettevõtete ametiühingute esindajad kokku uue ettevõttesisese kokkuleppe sõlmimise, et kõrvaldada erinevatest sektori ja ettevõtte tasandi kollektiivlepingutest tulenev töötingimuste killustatud regulatsioon. See tähendab, et sõlmitud „harmoniseeriv kokkulepe“ hõlmas valveajaga töötamist reguleerivaid sätteid, mis sarnasid omandatud ettevõttes kehtivatega. Intervjueeritud ametiühingu liikmed rõhutavad, et selle liitumiseta oleks olnud ettevõttes keeruline valveajaga töötamist reguleerida. Kui neilt küsiti IT-töötajate töö erineva (ja parema) reguleerituse kohta autotööstusettevõttes, rõhutasid nad tootmissektori ja IT-sektori erinevaid kultuure ning suhtumist kollektiivsesse tegevusse ja ametiühingute töösse, märkides, et IT-sektoris on rohkem levinud individuaalsemad töösuhed.

### *Hea tava mõjud*

Kogutud teave võimaldab käsitletud reguleerimise mõju töötingimuste parandamisele piiratud ulatuses analüüsida.

Austria, Taani ja Eesti juhtumeid võrreldes, mille puhul paindlike virtuaaltöövormide rakendamine on lahendatud erinevate kaasamisskeemide ja reguleerimismehhanismide kaudu, võib teha piiratud järeldusi. Üheski uuritud ettevõttes ei hinnatud virtuaaltöö mõju töötingimustele. Kolme ettevõtte intervjueeritavad andsid üldiselt praegustele töötingimustele positiivse hinnangu. Mõnel juhul (Austria) olid töönõukogu liikmed kriitilisemal seisukohal ja hoiatasid sektori ametiühingu diskursusele sarnaselt, et virtuaaltöoga võib kaasneda töötajate liigne ärakasutamine nende endi poolt. Seega kardetakse, et see probleem on nõudlike eesmärkide ja väga autonoomse tööprotsessi tõttu endiselt alles vaatamata sellele, et ettevõtte on kõnealust aspekti aktiivselt reguleerinud (tööaja registreerimise kohustus jms). Selles küsimuses oli kolme juhtumi ühine argument järgmine: erinevad mõjud töötingimustele ei sõltu ainult kehtestatud eeskirjadest, vaid ka erineva juhtimise ja tööprotsessiga seotud teguritest.

Portugali juhtumi puhul ei saa mõjusid hinnata, sest juhtum on seotud ennetava tegevusega: töötajate internetikasutuse jälgimine ja selle kasutamine töötajate töö hindamisel keelati.

Hispaania juhtum näitab selgelt, kuidas ettevõtte tasandil peetavad kollektiivlääbirääkimised parandavad valveajaga töötavate IT-töötajate töötingimusi. Uuritud ettevõtte IT-töötajad töötavad sektori ametiühingute kirjeldatud vastava töötajaskonna üldiste sektoris levinud töötingimustega võrreldes läbipaistvamas ja turvalisemas raamistikus. Ettevõtte on kehtestanud ka paremad töötingimused, millega tagatakse valveajaga töötamise aus hüvitamine ja piiratakse paindliku tööaja kasutamisel tööandja äranägemisele tuginemine (kättesaadavus jms).

## Hea tava koduste tervishoiuteenuste sektoris

Nagu ka finants- ja IT-sektori puhul leiti, on Austrias ettevõtte tasandil kollektiivlääbirääkimistel IKT põhjustatud väljakutsetega toime tulemisel kõige silmapaistvam roll. Seda toetab selgelt seadusandlus, mille kohaselt töönõukogudel (ja tööandjatel) on õigus nõuda järelevalveks või töö jälgimiseks kasutatavate andmetöötlusprojektide juurutamiseks või rakendamiseks ettevõtte kollektiivlepingut. Taanis on kohalikud omavalitsused kaasanud ametiühingud kohalikul/ettevõtte tasandil IKT juurutamise protsessi teabevahetus- ja konsulteerimisprotsesside kaudu. Eestis, Hispaanias ja Portugalis on IKT tehnoloogilised muudatused seevastu tööandjate poolt ühepoolselt juurutatud ning uurimusega ei tuvastatud ühtegi ühise reguleerimise juhtumit.

Seesuguses väga mitmekesisel tehnoloogilisel ülemineku kollektiivse reguleerimise kontekstis oli raske leida seatud kvalitatiivsetele kriteeriumitele vastavat head tava. Kui hea tava vastas kolmel juhul kvalitatiivsetele kriteeriumitele (Austria, Taani ja vähemal määral Hispaania), siis Eesti ja Portugali puhul tuli teha mõningaid metodoloogilisi korrigeerimisi, võttes arvesse sotsiaalpartneri vähest kaasatust digitaalse ümberkujundamise vormimisse. See tähendab, et Eesti ja Portugali juhtumeid ei tohiks seoses töötingimuste parandamisega, eriti digitaalset ümberkujundamist vormiva sotsiaaldialoogi kaudu, hea tavana käsitleda.

Juhtumid erinevad ka nende seotuse poolest selle koduste tervishoiuteenuste sektiooni peamise uurimisteenemaga (töö iseloomust tulenevatel põhjustel liikuva tööviisiga töötajaid mõjutav tehnoloogiline ümberkujundamine). Austria, Taani ja Hispaania ettevõtted on selle küsimusega vägagi seotud, sest kõigis on kasutusse võetud mitmeid mobiilseid IKT-seadmeid (nutitelefonid, tahvelarvutid ja sülearvutid) ja tehnoloogilisi lahendusi (rakendused, internetiteenused jms), millel on kodus tervishoiuteenuseid osutava töötajatele otsene mõju. Uut tehnoloogiat kasutatakse ettevõttesisesel (töömeeskonna sisesel) kommunikatsiooni eesmärgil (Austria, Hispaania, Taani), tervishoiutöötaja ja patsiendi vaheliseks digitaalseks suhtluseks niinimetatud ekraanikülastuste kaudu (Taani), töötaja haldamiseks (Austria, Taani ja Hispaania), töötaja registreerimiseks ja hindamiseks (Hispaania), toimingute elektrooniliseks dokumenteerimiseks (Austria, Hispaania, Taani) ja klientidelt tehtud tööle kinnituse saamiseks (Austria, Hispaania, Taani).

Eesti ja Portugali puhul on juhtumite seotus uurimisteenemaga vähem ilmne. Eesti juhtum käsitleb ettevõtet, milles IKT-seadmeid ja rakendusi ei ole üldse kasutusse võetud, mis peegeldab selle sektori reaalsel olukorda riigis. Ettevõtte ei varusta töötajaid mobiilsete IKT-seadmetega ja alles hiljuti hakati andmeid digitaalsel kujul salvestama. Portugali juhtum on seotud kõnekeskuse süsteemi kaudu kaugtöö korras tervishoiuteenuseid osutava ettevõttega. See pakub kasutajatele/patsientidele näiteks ööpäev läbi hädaabikontakti, üksilduse korral toe pakkumise, meditsiinilise nõu andmise, ravimite manustamise aegade meelde tuletamise, ööpäevaringse koduse abi, T-Care 24 (kaugjuhitavad bioandurid) ja TeleAcesso (mobiil- ja lauatelefonid ning paanikanupud) teenuseid. Ettevõtte ei paku siiski mobiilseid koduseid tervishoiuteenuseid (patsiendi kodus külastamine). Seega on töötajatel statsionaarsed töökohad.

### *Ettevõtete kontekst*

Uuritud ettevõtted esindavad üldjoontes igas riigis vastavat tüüpi koduseid tervishoiuteenuseid osutavaid ettevõtteid. Austria puhul on uuritud ettevõtte mittetulundusühing, mille rahalised vahendid sõltuvad peaaegu täielikult riigieelarvest. Taani juhtumiuuring keskendub Kopenhaageni linna tervishoiu ja hooldusteenuste sektiooni raamesse kuuluvale „kohalikele koduhoolduskeskusele“. Hispaania juhtum keskendub kooperatiivile – organisatsioonile, millel

oli varem sektoris aktiivne roll, eriti mõnedes regioonides, näiteks Kataloonias. Eesti ja Portugali puhul on tegemist erasektori ettevõtetega. Ettevõtte suuruse poolest on Austria, Taani ja Hispaania ettevõtted suured firmad, kus töötab üle 250 inimese. Eesti ja Portugali ettevõtted on seevastu umbes 50 töötajaga väikeettevõtted. Viimaks tasub välja tuua, et kõigi ettevõtete töötajaskond koosneb peamiselt naistest (mis on selles sektoris tavaline) ja keskmiselt kvalifitseeritud inimestest (hooldusassistendid, meditsiiniõed jt). Eesti ettevõttes töötavad ainult meditsiiniõed.

Nagu finants- ja IT-sektori puhul, kirjeldatakse esmalt uuritud meetodeid, tuues võimaluse korral välja nende panus IKT juurutamisega seotud võimalike negatiivsete mõjude ennetamisel. Seejärel kirjeldatakse loodud kaasamisskeeme/reguleerimismehhanisme ja erinevaid läbirääkimiste pidamise protsesse. Viimaks räägitakse nende mõjust töötingimuste parandamisele.

#### *Käsitletud teemad: tava kirjeldus*

Nagu eespool märgitud, puudutavad meetodeid, mis aitavad leevendada mõningaid IKT võimalikest negatiivsetest mõjudest sektori liikuva iseloomuga tööga töötajatele, ainult Austria, Taani ja Hispaania juhtumid.

Austria juhtum puudutab mobiilsete IKT-seadmete kaudu korraldatud kommunikatsioonisüsteemi ja digitaalse aruandluse kollektiivset reguleerimist ettevõtte tasandil. Seesugune reguleerimine võib aidata ennetada mitmeid nende tehnoloogiatega seostatavaid negatiivseid mõjusid kodus tervishoiuteenuseid osutavate töötajate töötingimustele. Kõige tähtsamad elemendid, mille võib välja tuua, on esmalt see, et reguleerimine sätestab selgelt tööandja ja töötaja mobiilsete IKT-seadmete kasutamise seotud kohustused ning vastutuse. Tööandja vastutab kõigi seadmete töös kasutamise ja hooldamisega seotud kulude katmise eest, töötaja vastutab ettevõtte mobiilsete seadmete lõhkumise või kaotamise eest aga ainult juhul, kui see on tahtlik või juhtunud raske hooletuse tõttu. Teine ja olulisem asjaolu on see, et reguleerimise kaudu piiratakse tööandja järelevalvevõimalused, sest on täpsustatud, et mobiilseid digitaalseid aruandlussüsteeme ei tohi kasutada inimväärikuse vastaste kontrollmeetmete rakendamiseks, töö tulemuste salvestamiseks, käitumise jälgimiseks ega töötajate töökoormuse või tööga seotud pingete suurendamiseks. Lisaks on täpsustatud, et mobiilsete digitaalsete seadmete kaudu saadud teavet ei tohi kasutada tõendmaterjalina töötajatele rakendatavate meetmete õigustamisel. Kolmandaks nähakse eeskirjadega igas kuus ette konkreetne administratiivülesannetega tegelemise aeg, mis aitab vähendada töö intensiivsust. Neljandaks tunnustatakse eeskirjaga töötaja „juhtme välja tõmbamise õigust“, sest on sätestatud, et töötajad ei ole kohustatud töövälisel või kokkulepitud valveajaga töötamise perioodide välisel ajal oma mobiilseid seadmeid sisse lülitatuna hoidma. Samuti on sätestatud, et töövälisel ajal ja kokkulepitud valveajaga töötamise perioodide välisel ajal edastatud andmed (e-posti, teadete, tekstisõnumite vms teel) loetakse töötaja poolt kätte saaduks tema järgmise tööperioodi alguses. Viiendaks piirab eeskiri tööandjast sõltuva paindliku töötaja kasutamist, sest on sätestatud, et ülemus peab lühikese etteteatamisajaga muudatused töötaja tööaegades või graafikus töötajaga kokku leppima telefoni teel, mitte mobiilsete seadmete abil, ja et töötajaga telefoni teel kontakteerumine on ülemuse ülesanne. See aspekt võib leevendada juhtide ja ülemuste poolse oma äranägemisel graafikutes muudatuste tegemise mõju. Kuuendaks on selgelt välja toodud, et töötajatele tagatakse mobiilsete seadmete kasutamise koolitused ja et koolitustele kuluv ja koolitustele sõitmisele kuluv aeg tasustatakse tööajana.

Taani juhtumi korral seisneb selle töötingimuste parandamise potentsiaal spetsiaalse IKT-koolituse positiivses rollis töötajate uute töömeetoditega kohanemisel ja nende kasutamisele üleminekul. Ettevõttes uute IKT-seadmete ja hooldussüsteemi rakenduse kasutusele võtmisega käis kaasas kvaliteetne koolitusprogramm, mille eesmärk oli parandada töötajate tehnoloogilisi

oskusi. Lisaks rakendatakse ettevõttes positiivseid töökorralduse põhimõtteid, mille eesmärk on ennetada mõningaid IKT-ga seostatavaid negatiivseid mõjusid, millele Taani sektori sotsiaalpartnerid on tähelepanu juhtinud. Need mõjud on töötaja isoleerituse, sotsiaalse kontakti kaotamise ning vähesete teadmiste ja kogemuste jagamise oht. Sel eesmärgil otsustasid ettevõtte juhtkond ja töötajate esindaja juurutada poliitika, mille kohaselt kodus tervishoiuteenuseid osutavad töötajad kohtuvad hommikuti kontoris oma päevakavaga tahvelarvuti kätte saamiseks ning uuesti lõunapausi ajal ja õhtul pärast viimase kliendi külastamist. Nii välistatakse ka võimalus, et mõned töötajad ei saa omavahel kunagi kokku, sest tööalaseks kommunikatsiooniks tahvelarvutite ja rakenduse kasutamine võimaldaks neil hommikust õhtuni kontorist läbi astumata tööd teha.

Hispaania juhtumi puhul on hea tava seotud piirkondlikele koordinaatoritele valveajaga töötamise perioodidel kodus töötamise võimaluse pakkumisega ettevõtte pakutud tahvelarvutite ja sülearvutite kasutamise kaudu. See meede aitab tagada parema töö ja vaba aja tasakaalu, sest valveajaga töötamine tähendab, et töötaja peab olema valmis töötama, aga see ei realiseeru alati tegelikult töötajaks.

Eesti juhtumi puhul ei ole tegemist hea tavaga, vaid pigem selles riigis kõnealuses sektoris tavalise tehnoloogilise ümberkujundamisega seotud situatsiooniga. Ainus uuritud ettevõttes viimasel ajal aset leidnud tehnoloogiline muudatus puudutab patsiendi andmete digitaliseerimist. Töötajad peavad nüüd kõik kodukülastustega seotud andmed digitaalsesse andmebaasi lisama. Mobiilsete IKT-seadmete puudumisel kasutavad meditsiiniõed enda koduarvuteid (külastusaegade väliselt). Väike osa töötajatest kasutab ka kontoris selleks loodud töölaudu. Mõned nooremad töötajad on tõstatanud tahvelarvutite kasutusele võtmise võimaluse, mis võimaldaks patsientide andmed sisestada kohapeal (kodukülastuse ajal), aga ettevõtte ei ole seda ettepanekut kaalunud.

Portugali juhtum pakub hea tava funktsionaalsete puuetega inimeste integreerimiseks. Ettevõtte alustas füüsiliste puuetega inimeste kaasamise projektiga 2009. aastal (esialgu umbes 4–5 töötajat). 2019. aastal töötab ettevõttes 15–17 puuetega inimest ning ettevõtte plaanib enamiku neist töötajatest ka tulevikus tööga kindlustada.

#### *Rakendatud kaasamise skeemid/reguleerimismehhanismid ja läbirääkimiste protsessid*

Ainult Austria, Taani ja Hispaania juhtumite puhul tegeleti eespool kirjeldatud meetmetega sotsiaaldialoogi mehhanismide kaudu.

Austrias reguleeriti küsimus 2009. aastal sõlmitud ettevõtte kollektiivlepingu abil. Läbirääkimised kestsid umbes pool aastat. Esimese sammuna töötasid ettevõtte esindajad ja ametiühingu/töötajate esindajad (töönõukogu) välja ettepanekud tööjõu põhiseadusel ja andmekaitseadusel põhineva ettevõtte tasandi kokkuleppe sõlmimiseks. Läbirääkimistel osalesid juhtkond, personaliosakond ja töönõukogu (ametiühingu liikmete toetusel). Töönõukogu ja juhtkonna hinnangul ei tulnud läbirääkimiste käigus ette sisuliselt mingeid probleeme, osalt tänu tööandja ja töönõukogu vahel välja kuulutatud sotsiaalsele partnerlussuhtele.

Taani juhtumi puhul räägitakse ettevõttes kõigest töökorralduse aspektidest niinimetatud MED-komisjoni raames. See komisjon loodi avalikus sektoris koostöökomisjoni (Taani töönõukogu versioon) ning töötervishoiu ja -ohutuse komisjoni ühendamise teel, mille eesmärk oli saavutada sünergiline efekt (üks foorum kõigi arutelude jaoks). Töökorraldust ja IKT-küsimusi puudutavaid juhtumeid ei ole aga kunagi MED-komisjonis tõstatatud, mis tähendab, et praegu ei tekita IKT kasutamine probleeme. Sotsiaaldialoogi tähtsaim panus seisneb selles, kuidas juhtkond ja sektori kohalik ametiühing FOA (mis on ka uuritud töökohta esindav ametiühing) juurutasid Kopenhaageni linna digitaliseerimisosakonna (CPH) toel ühiselt kokku lepitud

strateegia töötajate tehnoloogilise ülemineku käigus samm-sammult abistamiseks ja toetamiseks. See strateegia hõlmas kvaliteetseid koolitusprogramme töötajate digitaalsete oskuste parandamiseks (vt kasti 5).

Hispaanias lepiti koordinaatorite valvetundide ajal kodus töötamise võimalus kokku ettevõtte töönõukoguga. Ettevõtte esialgne pakkumine oli pikendada tehniliste koordinaatorite valveajaga töötamise perioodi pikkust 20 tunnilt 22 tunnini, et nad saaksid lahendada teenust mõjutada võivaid insidende. Töönõukogu oli selle pakkumise vastu ja nõudis uute töötajate värbamist või kõnealustele töötajatele valveajaga töötamise ajal kodus töötamise võimaluse pakkumist. Ettevõtte nõustus viimaks viimase variandiga. Lepiti ka kokku, et valvetunnid kompenseeritakse samas ulatuses vaba aja tagamisega.

Eesti ja Hispaania juhtumid ei paku seoses kirjeldatud meetoditega näiteid sotsiaaldialoogi mehhanismide kasutamise kohta.

#### *Hea tava mõjud*

Peamised järeldused saab teha Austrias ja Taanis rakendatud meetmete alusel, kuna mõlema puhul on sotsiaaldialoog selgelt positiivsete mõjudega seotud. Lisaks annavad mõlemad juhtumid huvitavad ja potentsiaalselt ülekantavad õppetunnid.

Austria juhtum pakub positiivse näite sellest, kuidas sotsiaaldialoog võib tõhusalt aidata tehnoloogilise ümberkujundamisega seotud negatiivseid mõjusid leevendada. Nii tööandja kui ka töönõukogu on praeguses koos kokku lepitud reguleerimisraamistikus nõus, et tehnoloogilistel muudatustel ei ole olnud kodus tervishoiuteenuseid osutavate töötajate töötingimustele negatiivset mõju. Austria juhtum puudutab mõnesid Portugali ja Hispaania ametiühingute rõhutatud probleemidest, näiteks töö intensiivsust, ületunnitööd ja töö planeerimise üle kontrolli kaotamist, seega paistab, et juhtumi lahendused võivad olla ülekantavad.

Taani juhtum näitab, kuidas sotsiaaldialoog võib töötajate kohanemise toetamise kaudu tehnoloogilised muudatused kergemaks muuta. Välitöö käigus täheldati, et töötajad suhtuvad praegu IKT-töövahenditesse positiivselt peamiselt seetõttu, et kohaliku tasandi sotsiaalpartnerid aitasid neil mõista, kuidas neid töövahendeid kasutada ja neist kasu saada. Nii hoiti ära töötajate esialgne rahulolematuse ja vastupanu. Ka see juhtum on seotud teise riigi ametiühingu (Portugal) tõstatatud probleemidega ja pakub seega samuti tehnoloogiliste muudatuste protsessiga seotud ülekantavaid õppetunde.



## Poliitikasuunised

- Õigusaktid ja kollektiivläbirääkimised täiendavad teineteist: Austria näide näitab selgelt, kuidas õigusaktidega saab kollektiivläbirääkimiste teel reguleerimist täiendada. See tähendab, et õigusaktidega saab sätestada need tehnoloogilise ümberkujundamisega seotud elemendid, millega tööõukogudel on õigus kollektiivläbirääkimiste kaudu tegeleda.
- Ametiühingute/tööõukogude ja kollektiivläbirääkimiste roll virtuaaltöötajatele väärivate töötingimuste tagamisel: tundub, et eelkõige töötajate kaasatuse suurendamisele ja ettevõtte tulemuste parandamisele suunatud personalipoliitika ei ole kõige tõhusam viis virtuaaltööga seotud töötingimuste negatiivsete mõjude ära hoidmiseks. *Tundub, et ametiühingute/tööõukogude kaudu töötajaid kaasavad mehhanismid tagavad personalitöö meetmetega võrreldes läbipaistvama regulatiivse raamistiku kaudu paremad töötingimused.* Nende kaudu sätestatakse ka raamistiku läbirääkimiste jätkamiseks, et eeskirju uute väljakutsete tekkimisel värskendada.
- Tavalise kaugtöö raamest väljuvate uute virtuaaltöö vormide ja virtuaaltöötajate õiguste reguleerimine: üle vaadatud head tavad olid seotud tavalisest kaugtööst erinevate uute töövormide reguleerimisega (vaheldumisi kontoris ja kaugtöö korras töötamine, vabas vormis kaugtöö jms) ja ka uute õigustega, näiteks „õigusega juhe välja tõmmata“, mis võib hoida ära ületunnitöö ja intensiivsema tööga seotud negatiivsed mõjud.
- Järelevalve reguleerimine: mõned head tavad näitavad, kuidas digitaalsete seadmete kaudu töö hindamise keelamise abil saab tõhusalt reguleerida juhipoolset digitaalset järelevalvet. Sellel eeskirjal on positiivne panus ka töö intensiivsusega seotud probleemide vältimisel.
- Ametiühingute kaasamine IKT kasutusse võtmisesse: töötajate nägemusi tehnoloogiliste muutuste mõjust saab positiivselt mõjutada ametiühingute kaasamise teel IKT kasutusse võtmise protsessi, mida tehti ühe uuritud Taani koduste tervisehoiuteenuste sektori juhtumi puhul. Tehnoloogiliste muutustega käisid kaasas täiendavad meetmed, näiteks koolitus, mis soodustas töötajate üleminekut. Ametiühingud tagavad ka, et ümberkujundamisel ei oleks töötajatele ega tööandjatele tasakaalustamata mõjusid ja et sellega ei kaasneks töötajatele suurem töökoormus.