

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Emilia Laas, Anet Tammemäe

**NELJA-PÄEVASE TÖÖNÄDALA RAKENDAMISE PROTSESS,
VÕIMALUSED JA OHUD**

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi, PhD

Tartu, 2023

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Nelja-päevase tööädala teoreetilised alused.....	6
1.1 Nelja-päevase tööädala määratlemine ja rakendamine.....	6
1.2 Nelja-päevase tööädala rakendamise protsess.....	10
1.3 Nelja-päevase tööädala rakendamise võimalused ja ohud.....	14
2. Empiiriline uurimus nelja-päevase tööädala kohta Eesti ettevõtetes.....	18
2.1 Andmed ja meetodika.....	18
2.2 Hinnang nelja-päevase tööädala rakendamise protsessile.....	23
2.3 Hinnang nelja-päevase tööädala rakendamise võimalustele ja ohtudele.....	32
2.4 Järeldused nelja-päevase tööädala rakendamise kohta.....	41
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	46
Lisa A. Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete intervjuu küsimused.....	50
Lisa B. Andmete süstematiseerimine: NVivo koodid.....	52
Summary.....	53

Sissejuhatus

Tööandjate huvides on leida uusi viise oma organisatsiooni väärtuspakkumise edendamiseks, et meelitada ettevõttesse talente ning motiveerida häid töötajaid ettevõttesse pikemalt jääma. Selleks peaks organisatsiooni töökorraldus soosima töötajate vaimset heaolu ja tagama, et töötajate töö- ja eraelu tasakaal on paigas. Siin on oluline roll alternatiivsetel töökorralduslikel viisidel, mille üheks alaliigiks on nelja-päevane tööädal. Antud töös käsitletava nelja-päevase tööädala kontseptsiooni eelduseks on, et töötajad saavad ühe lisanduva vaba päeva, ent tööpäevad jäävad endiselt kaheksa tunni pikkuseks. Meediakajastuse põhjal saab järeldada, et avalikkuse huvi nelja-päevase tööädala vastu on tõusnud ning üha rohkem ettevõtteid kaaluvad antud töökorraldust, ent pole seda veel erinevatel põhjustel rakendanud. Siiski on neid, kes on uut töökorraldust proovinud ning on valmis oma kogemust jagama.

Uurides teoreetilisi käsitlusi, selgus, et muudatuste rakendamisel ettevõttes on oluline roll ettevalmistusprotsessil. Organisatsioonis tuleb üle vaadata töökorraldus, vajadusel palgata juurde töötajaid ning viia töötajad tehtavate muudatustega kurssi (Barck-Holst *et al.*, 2017; Lewis *et al.*, 2023; Mullens ja Glorieux, 2023). Töötajad peavad paika panema oma tööülesanded ja õppima neid prioritseerima, monokroomselt töötama ning vajadusel määrama endale keskendunud tööaja ehk fookusaja (Mullens ja Glorieux, 2023). Projekti edukaks õnnestumiseks on oluline tiimisisene kommunikatsioon (Lewis *et al.*, 2023) ning ausa tagasiside saamine.

Kirjandusest tulenevalt võib eeldada, et nelja-päevane tööädal aitab parandada töötajate produktiivsust, tööga rahulolu ja töötajate omavahelist koostööd (Delaney ja Casey, 2022; Haraldsson ja Kellam, 2021). Lisanduv vaba aeg parandab töötajate töö- ja eraelu tasakaalu ning vaimset tervist (Barack-Holst *et al.*, 2017; Topp *et al.*, 2022). On leitud, et nelja-päevane tööädal võib aidata parandada koostööd kolleegidega ning vähendada töötajate tajutud stressi (Barck-Holst *et al.*, 2021; Delaney ja Casey, 2022; Haraldsson ja Kellam, 2021). Samas võib lühendatud tööaeg hoopis suurendada töötajate stressi töö intensiivistumise tõttu (Askenazy, 2004; Lehndorff, 2014) ning kolleegide omavaheline koostöö võib samal põhjusel halveneda (Delaney ja Casey, 2022; Lorentzon, 2021; Mullens ja Glorieux, 2023). Organisatsiooni vaatest aitab nelja-päevane tööädal kaasa talentide värbamisele ning võib aidata hoida häid töötajaid (Lewis *et al.*, 2023), mis tähendab, et nelja-päevasesest tööädalast saavad võita nii töötajad kui ka organisatsioonid.

Uurimistöö eesmärgiks on välja tuua nelja-päevase tööädala rakendamise võimalused ja ohud. Kuigi erialakirjanduses on palju käsitletud lühendatud töötundide

kontseptsiooni, on nelja-päevasele tööädalale kui lühenenud tööädala ühele vormile keskendunud erialakirjandust vähe. Näiteks teadusartikleid hõlmavas andmebaasis Scopus on nelja-päevast tööädalat kui lühendatud tööädala ühte vormi käsitletud ainult seitsmes allikas (11. mai 2023 seisuga). Veelgi vähem on käsitletud nelja-päevase tööädala rakendamise protsessi ja selle olulisi etappe, mida autorid soovivad uurida nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete näitel. Kuna nelja-päevase tööädala võimalused ja ohud võivad olla mõjutatud uudse töökorralduse rakendamise protsessi nüanssidest, uurivad autorid ka ettevõtete nelja-päevase tööädala rakendamise eripärasid ja kokkuleppeid.

Uurimistöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse neli uurimisülesannet. Esiteks antakse ülevaade nelja-päevase tööädala kontseptsioonist. Järgmisena tuuakse välja nelja-päevase tööädala rakendamise protsess, teoreetilised võimalused ja ohud. Kolmandana viiakse läbi empiirilise uurimuse nelja-päevast tööädalat kaalunud ja rakendanud Eesti ettevõtete näitel. Viimasena analüüsitakse kogutud andmeid, et teada saada, milline oli nelja-päevase tööädala rakendamise kogemus Eesti ettevõtete näitel võimaluste ja ohtude perspektiivist.

Töö esimeses osas tuuakse välja nelja-päevase tööädala definitsioon, kus antakse ülevaade antud töökorralduse erinevatest käsitlustest. Lisaks käsitletakse erialakirjanduses mainitud nelja-päevase tööädala rakendamise nüansse ning tuuakse välja, millised võimalused ja ohud võivad kaasneda nelja-päevast tööädalat rakendades.

Töö teises osas viiakse läbi empiiriline uurimus, millest võtavad osa 11 ettevõtet - viis ettevõtet, kes on nelja-päevast tööädalat kaalunud ja kuus ettevõtet, kes on nelja-päevast tööädalat rakendanud. Empiirilises osas analüüsitakse kolme andmeallikat - nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtete esindajate intervjuusid, nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete esindajate intervjuusid ning kolme nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtte töötajate tagasisideküsimustike vastuseid. Esimesed kaks nimetatud andmeallikat on esmased, viimane on teisene allikas. Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete intervjuude tulemusi analüüsitakse NVivo programmiga, töötajate tagasisideküsimustike vastuseid ja kaalujate intervjuude puhul rakendatakse sisuanalüüsi. Andmeallikate mitmekülgsus aitab leida nelja-päevase tööädala rakendamisest tulenevaid ja oodatavaid nüansse. Analüüsi põhjal tehakse järeldused, millised on nelja-päevase tööädala rakendamise protsessi olulised etapid ning millised on nelja-päevasest tööädalast tulenevad võimalused ja ohud töötajate ja organisatsiooni vaatest.

Märksõnad: nelja-päevane tööädal, lühendatud tööädal

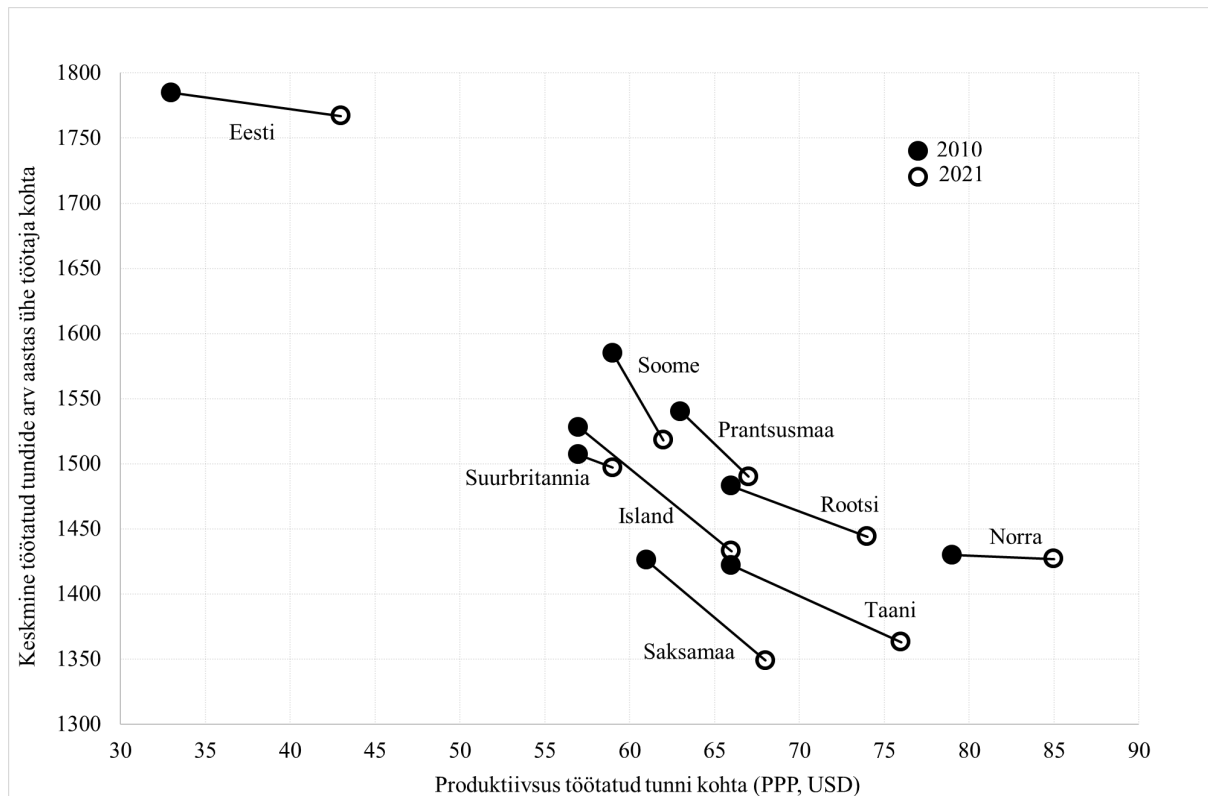
Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine

1. Nelja-päevase tööädala teoreetilised alused

1.1 Nelja-päevase tööädala määratlemine ja rakendamine

Nelja-päevane tööädal kui alternatiivne töökorraldusviis on viimastel aastatel populaarsust kogunud tänu suurenenud meediakajastusele, ent see kontseptsioon on olnud aktuaalne juba eelmise sajandi teisest poolest. Selleks, et mõista, kuidas nelja-päevane tööädal on populaarsust kogunud, tuleb vaadata, kuidas keskmine töötatud tundide arv on ajas muutunud. Näiteks 19. sajandi alguses kestis keskmine tööpäev umbes 10-12 tundi ning tööl käidi kuuel päeval nädalas (de Jong, 2015). Läbi uuendusmeelsete ettevõtjate, töötajate meeleavalduste ja poliitiliste liikumiste on tööädal ja tööaeg muutunud ajas lühemaks. 1926. aastal oli USA Ford Motor Company, mida juhtis Henry Ford, üks esimesi suuri tööandjaid, kes võttis oma tehaste töötajate jaoks kasutusele viiepäevase ja 40-tunnise tööädala (Hunnicut, 1984). 1930. aastal asendas ettevõtja Will Keith Kellogg oma Michiganis asuvas tehases kolm järjestikust kaheksa tunnist vahetust nelja kuue tunnise vahetusega, mille tulemusel töölt puudumised, tööjõu voolavus ja tööjõukulud vähenesid ning tööõnnetuste arv vähenes 41 protsendi võrra (Hunnicut, 1992). Nii Fordi kui Kelloggi näited andsid lootust, et tulevikus võiks üha rohkem ettevõtteid nõuda vähem töötunde, kuid produktiivsemat tööaega ja seeläbi olla kasulik nii töötajatele kui ka ettevõttele.

Majandusteadlane John Maynard Keynes ennustas 1930. aastal, et sada aastat hiljem võiks tööädal lüheneda 15 tunnini, arvestades toliaegset kiirenenud tehnoloogia arengut ja produktiivsuse kasvu (Keynes, 2010). Kui pärast Teist Maailmasõda kuni 1980. aastani olnud trend vaba aja ja tööaja produktiivsusega oleks jätkunud samas tempos, oleks meil tänane tööädal vähemalt 4,5 tundi lühem (Harper *et al.*, 2020). Aastakümnete vältel on ilmnenud seaduspärasus, et riikides, kus töötajate töötatud tundide arv on väiksem, on produktiivsus kõrgem - korrelatsiooni võib näha ka joonisel 1, kus võrreldakse 2010. aasta ja 2021. aasta keskmiselt töötatud tundide arvu aastas ning produktiivsust töötatud tunni kohta valitud Euroopa riikide näitel. Seaduspärasus tõstatab küsimuse, et milline seos on töötatud tundide arvu ning produktiivsuse kasvu vahel ning kas nelja-päevane tööädal võib aidata kaasa üleüldisele töötajate produktiivsuse kasvule. Jooniselt paistab silma, et Eesti on võrreldes Kesk-Euroopa riikidega töötatud tundide poolest maas ning seejuures on Eesti inimeste töötatud tunnid vähem produktiivsed võrreldes teiste arenenud Euroopa riikidega.



Joonis 1. Aastas keskmine töötatud tundide arvu muutus ühe töötaja kohta ja produktiivsus töötatud tunni kohta erinevate Euroopa arenenud riikide näitel. Keskmine töötatud tundide arv on võrreldes 2010. aastaga vähenenud, seejuures on produktiivsus tõusnud. Allikas: koostatud autorite poolt OECD (2023a) ja OECD (2023b) põhjal.

Viimaste aastatega on tänu meediale jõuliselt kasvanud alternatiivsete töökorralduslike vormide kajastamine. Lisaks konkurentsivõimelisele palgale peavad tööandjad leidma uusi atraktiivseid viise töötajate hoidmiseks ja värbamiseks. Kodukontorist töötamise võimalus, lühendatud töönädal, paindlikud tööajad, võimalus ise valida oma tööaega on valik võimalikest alternatiivsetest töötamise vormidest, mida erinevad ettevõtted oma töötajatele väärtuspakkumiste nimekirjas välja toovad. COVID-19 levikuga alates 2020. aastast on alternatiivsete töövormide populaarsus kasvanud veelgi (Henley Business School, 2022) ja see paistab silma ka tänast tööturгу vaadates.

Kunagi võis idee sellest, et inimesed püüavad vähemate töötundide eest saada sama töötasu tunduda ebarealistlik, ent täna on see uus reaalsus, mille poole püüelda. Mitmed tegurid, nagu näiteks parem töö- ja eraelu tasakaal, vähem läbipõlemist ning stressi töötajate seas vähendavad skeptilisust, mis lühendatud töönädala ideed siiani on ümbritsenud ning aitavad luua uue ning jätkusuutlikuma tuleviku töömaastikul (Lewis *et al.*, 2023). Seda enam, et nelja-päevane töönädal ei ole uus kontseptsioon - juba 1970.-1980. aastatel hakati uurima

ja katsetama erinevates USA ettevõtetes nelja-päevase tööädala töökorraldust (Ronen ja Primps, 1981).

Rääkides nelja-päevasesest tööädalast, tuleb teha vahet kahel erineval määratlusel - nelja-päevast tööädalat võidakse käsitleda kui kokkusurutud (i.k. *compressed*) kui ka lühendatud (i.k. *shortened*) tööädalat. Kokkusurutud tööädala puhul nädalas töötatud tundide arv ei vähene - töötatakse küll 40 tundi nädalas, ent 10 tundi päevas. Kokkusurutud nädala kontseptsioon ja selle uurimine oli populaarne eelmisel sajandil ja 21. sajandi alguses - see ei tähenda, et selle rakendamine ei ole enam aktuaalne. Mõned sektorid, näiteks tootmine, võivad töötada kokkusurutud tööädalaga ning Belgia võttis 2022. aasta novembris vastu seaduse, mis annab erasektori töötajatele õiguse töötada kokkusurutud tööädala põhimõttel neli päeva nädalas, 9,5 tundi päevas (Oxford Analytica, 2022).

Kui Dickinson ja Wijting (1975) uurisid elektroonikatehase töötajate hoiakuid nelja-päevase kokkusurutud tööpäeva suhtes, siis ligi 500 vastanust rohkem kui pool olid sellele pigem vastu või täielikult vastu. Oluline tähelepanek seejuures on, et naised olid rohkem vastu kui mehed - naised tõid välja, et kodused kohustused ja eraelulised kokkulepped saaksid kannatada, näiteks laste kooli või lasteaeda viimise, toomise ning õhtusöögi tegemise näol. Ronen ja Primps (1981) tegid ülevaate 14 varasemast uurimistööst kokkusurutud tööädala teemal ning leidsid, et valdavalt oli töötajate suhtumine nelja-päevasesse tööädalasse positiivne ning teoretiseerisid, et töötajad, kelle tööga rahulolu on madal, on pigem positiivselt meelestatud nelja-päevase tööädala suhtes. Seda teooriat tegelikult kinnitasid Dunham ja Hawk (1977), kes uurisid töötajate suhtumist kokkusurutud tööädalasse ning leidsid, et lisaks sellele, et selline töökorraldus meeldib pigem inimestele, kelle tööga rahulolu on madalam, meeldib see ka rohkem noorematele inimestele ja neile, kellel on madalam sissetulek. Ronen ja Primps (1981) leidsid, et töötajad olid rohkem väsinud, ent see ei mõjutanud produktiivsust - siiski nad eeldasid, et pikas perspektiivis hakkab töötajate kurnatus mõjutama töö efektiivsust. Siin on oluline välja tuua, et toona ei olnud lühendatud tööädal kui kontseptsioon veel aktuaalne, ehk kõikide töötajate suhtumised ja hoiakud nelja-päevasesse (kokkusurutud) tööädalasse on tehtud võrrelduna tavalise viie-päevase tööädalaga.

Tänapäevases teaduskirjanduses on trend uurida pigem lühendatud tööädalat ja sellega kaasnevat, ehk kontseptsiooni, kus nädala lõikes on töötundide arv vähendatud - näiteks tööd tehakse kaheksa tundi päevas, neli päeva nädalas (Delaney ja Casey, 2022; Lewis *et al.*, 2023). On leitud, et lühendatud tööädal toob kaasa produktiivsuse kasvu töölistes. See on tingitud osalt sellest, et mida kauem töötaja töö on, seda suurema

töenäosusega kasvab töötaja väsimusaste (Darwish, 2023). Lühendatud töönädala kasutamine vähendab töötajates stressi, kuna vähendab töötaja kokkupuuteid stressoritega ning teisest küljest annab töötajatele lisa vaba päeva stressist taastumiseks (Barck-Holst *et al.*, 2021). Lühendatud töönädal kasvatab võrdsust meeste ja naiste vahel, jättes parema võimaluse jagada majapidamistöid ning laste kasvatamist pere peale (Harper *et al.*, 2020), samuti andes naistele paremaid karjäärivõimalusi (Delaney ja Casey, 2022; Lehndorff, 2014). Vähem töötamine avaldab mõju ka kliimale - riikides, kus töötajatel on lühemad tööajad, on kasvuhoonegaaside kogus inimese kohta tavaliselt madalam ning säästetakse kliimat näiteks heitgaaside tekkimisest tööle sõitmise võrra (Onaran ja Jump, 2022). Negatiivsete kõrvalmõjudena lühendatud töönädala kasutamisel toodi välja näiteks rahulolematuid kliente ning mõndadel juhtudel töömahu kasvamist (tähtaegsete aruannete esitamisel) (Barck-Holst *et al.*, 2021). Seega võrreldes kokkusurutud töönädalaga tuleb välja, et lühendatud töönädalal on valdavalt positiivne mõju töötajatele ja ettevõtetele.

Antud töö keskendub nelja-päevase töönädala kui ühe lühendatud töönädala kontseptsiooni alaliigile, kuigi ühendatud töönädal laieneb ka töökorraldusele, kus näiteks töötaja tööpäevad on kuuetunnised ja töötatakse viiel päeval nädalas. Tabel 1 annab ülevaate erinevatest nelja-päevase töönädala käsitlustest. Kui 1980. aastatel hakati rääkima nelja-päevasest töönädalast, siis mõeldi pigem töökorraldust, kus töötati neli päeva nädalas, ent kümme tundi päevas. See tähendab, et nädala lõikes jäi töötundide arv samaks, ent töötajad said ühe lisanduva vaba päeva.

Tabel 1

Valik erinevatest nelja-päevase töönädala käsitlustest

Autorid	Definitsioonid	Erinevused teistega
Ronen ja Primps (1981)	Nelja-päevane töönädal - kokkusurutud töönädal ehk 10 h päevas, 4 korda nädalas töötamine	Nelja-päevase töönädala definitsioon (4x10 h, mitte 4x8 h)
Lewis ja Humbert (2010)	Nelja-päevane töönädal, mis on kokku 35 h pikk.	Töönädal defineeritud kui 35 h tööd, vähendatud tööaja eest saab ka vähem palka.
Delaney ja Casey (2022)	Nelja-päevane töönädal - lühendatud töönädal ehk 8 h päevas, 4 päeva nädalas töötamine	Nelja-päevase töönädala definitsioon (4x8 h, mitte 4x10 h)

Allikas: autorite koostatud.

Mõned riigid (näiteks Belgia) ja sektorid (näiteks tootmisektor) endiselt katsetavad kokkusurutud tööädalat, sest tööaja lühenedes langeks ettevõtete tootlikkus. Võrreldes lühendatud tööädalaga on kokkusurutud tööädala kontseptsioon populaarsust kaotamas. Rääkides nelja-päevasest tööädalast, mõeldakse selle all, et töötatakse kaheksa tundi päevas ja neli päeva nädalas. Kui varasemalt on eeldatud, et vähenenud töötundide puhul makstakse töötajatele ka vähem palka, siis tänasel päeval palga vähendamine nelja-päevase tööädala kontseptsioonis ei ole enam aktuaalne. Seda eelduse tõttu, et kokku lepitud töö suudetakse teha ära ka lühema aja jooksul - ehk töötajate töökoormus ei vähene. Töötajate perspektiivist on leitud, et eelistus töötada lühendatud tööädala kontseptsiooni alusel vähenes, kui sellega kaasnes töötasu vähenemine (Golden, 2012). Seega võib öelda, et nelja-päevasel tööädalal on viimase sajandi jooksul olnud erinevaid tähendusi - kui varasemalt oli aktuaalsem nelja-päevane tööädal kokkusurutud tööädala formaadis, ja selle sajandi alguses oli teemaks ka lühendatud tööädal proportsionaalselt vähendatud palgaga, on uusimaks käsitluseks ja ka antud uurimistöo fookuseks nelja-päevane tööädal kui üks lühendatud tööädala vorme, mille alusel töötatakse neljal päeval nädalas kaheksa tundi.

1.2 Nelja-päevase tööädala rakendamise protsess

Selleks, et nelja-päevast tööädalat edukalt organisatsioonis rakendada, tuleks ümber vaadata töökorraldus ning valmistada töötajad muutusteks ette. Organisatsioonid saavad muudatusi läbi viia kahel viisil: esimene võimalus on, et organisatsiooni juhtkonnas otsustatakse, kuidas töö ümber korraldatakse (Mullens ja Glorieux, 2023). See tähendab, et töötajad, kellel on siinkohal vähe autonoomiat, peavad muudatuse omaks võtma. Sedasi toimiti Soomes, kus ühe eksperimendi käigus katsetati kuuetunniste tööpäevadega tööädalat, et näha muutuseid töö- ja eraelu tasakaalus ning leida efektiivseim viis töötajate tööaja vähendamiseks (Anttila *et al.*, 2005). Teine võimalus on, et töötajatele antakse autonoomia; nad ise saavad otsustada, kuidas oma tööaega produktiivsemaks muuta ja heaolu kasvatada ning organisatsiooni tasemel töökorralduslik struktuur ei muutu (Mullens ja Glorieux, 2023). Delaney ja Casey (2022) uuringust Uus-Meremaa keskmise suurusega finantsettevõtte näitel selgus, et nelja-päevase tööädala edukaks läbiviimiseks kaasati otsustusprotsessi ka töötajaid, kelle ülesandeks sai kehtestada mõõdikud, mille abil töötajad said määratleda ja jälgida oma tootlikkust. Muuhulgas koguti uuringus ka töötajate andmeid töölt puudumise ja energiakasutuse kohta. Ehkki ajendiks oli organisatsiooni juhi soov, et töötajad oleksid produktiivsemad, tõusis ühtlasi ka töötajate tööga rahulolu (Delaney ja Casey, 2022). Ilmselt

hoidis antud katses töötajate produktiivsust ja kõrget motiveeritust üleval ka see, et töötajad võtsid vaba päeva kui “kingitust”, mitte kui õigust. Kui ettevõtte tiimide efektiivsus langes, pidi see tiim nägema rohkem vaeva ning minema tagasi viiepäevasele töönalalale. Käesoleva töö autorid leiavad, et töötajate motiveerimine läbi hirmutamise on küll efektiivne, kuid võib pikemas perspektiivis mõjuda negatiivselt töötajate stressitasemele ja tööga rahulolule.

Lühendatud töönalalale üleminekul on oluline osa ettevalmistusel. Tabelis 2 tuuakse välja erinevate juhtumiuuringute näitel ettevalmistustegevusi lühendatud töönalalale rakendamiseks. Tabeli sisu käsitletakse järgnevatel lõikudes.

Tabel 2

Valik juhtumiuuringuid lühendatud töönalalale ettevalmistusprotsessist

Juhtumiuuring	Uuringus osalejad	Ettevalmistusperiood	Ettevalmistustegevused
Kuuetunnine tööpäev (Barck-Holst <i>et al.</i> , 2017)	Rootsi sotsiaaltöötajad	Info puudub	Lisatööjõu palkamine
Nelja-päevane töönalal (Delaney ja Casey, 2022)	Uus-Meremaa finantstöötajad	1 kuu	Eesmärkide seadmine, produktiivsuse mõõdikute määramine
30-tunnine töönalal (Mullens ja Glorieux, 2023)	Belgia naisorganisatsioon	1,5-2 aastat	Lisatööjõu palkamine, tegevuste ajanormide määramine, meeskonna restruktureerimine, töötoad aja planeerimisest ja eesmärgipärasest töötamisest
Nelja-päevane töönalal (Lewis <i>et al.</i> , 2023)	Ühendkuningriigi erinevad ettevõtted	2 kuud	Töötoad, <i>coaching</i> , mentorlus, lepingute tegemine, uute töökorraldustarkvarade kasutusele võtmine, klientide informeerimine, edukuse ja mõju mõõdikute määramine

Allikas: autorite koostatud.

Ettevalmistusaja pikkus ja põhjalikkus võib määrata rakendatava projekti edukuse. Belgia mittetulunduslikus naisettevõttes läbiviidud kaasusanalüüsi käigus valmistati 30-tunnisele töönalalale üleminemiseks ette 1,5-2 aastat, mille jooksul peeti nõu konsultatsioonifirmaga, palgati juurde mõned uued töötajad, pandi paika ettevõttes tehtavatele tegevustele ajanormid, mille raames meeskonnad toimima peavad ning loodi uued isejuhtivad meeskonna struktuurid (Mullens ja Glorieux, 2023). Eksperimendi eel korraldati

töötubasid aja planeerimise ning eesmärgipärase töötamise teemadel, samuti soovitati töötajatel pidada päevikut, et hoida töökorralduslikku struktuuri ja teadlikkust (Mullens ja Glorieux, 2023). Delaney ja Casey (2022) eksperimendis oli ettevalmistusperioodi pikkuseks vaid üks kuu. Selle aja jooksul pidid töötajad ise määratlema oma töö eesmärgid, produktiivsuse mõõtmise viisid ning ütlema, kas ja missugust abi nad organisatsioonilt oma ülesannete täitmiseks vajavad.

Rootsis aastatel 2005-2006 läbi viidud uuringus lühendati eksperimendis osalenud meditsiiniõdede tööpäevad kuuetunniseks ning eksperimendiks ettevalmistudes võeti tööle lisatööjõudu, et kompenseerida kaotatud töötunde (Barck-Holst *et al.*, 2017). Ühendkuningriigi nelja-päevase tööädala katses, kus osales 61 ettevõtet ja ligikaudu 2900 töötajat, võeti ettevalmistuseks aega kaks kuud (Lewis *et al.*, 2023). Kuigi tööandjatele jäeti vabad käed, kuidas lühendatud tööädalat ettevõttes korraldada, viidi ettevalmistusaja jooksul läbi töötubasid, *coachingut*, mentorlust ja nõu jagasid ettevõtteid, kes olid varem nelja-päevast tööädalat katsetanud (Lewis *et al.*, 2023). Ettevalmistusprotsessi ajal uuriti õiguslike- ja muude töösisekorra lepingute kohta, tutvustati töötajatele uusi töödejuhtimise tarkvarasid, informeeriti kliente uuest töökorraldusest ning töötati välja mõõdikud projekti edukuse ja mõju jälgimiseks (Lewis *et al.*, 2023). Saab eeldada, et ettevalmistusperioodi pikkus ja põhjalikkus määrab organisatsiooni valmisoleku muutustega kohanemiseks ning on töökorralduse viiside muutmisel oluline etapp.

Nelja-päevase tööädala rakendamise edu eeldab töötajatelt fookuse seadmist - paika tuleb panna eesmärgid ning maksimaalse produktiivsuse tagamiseks tuleb tööülesandeid prioritseerida ja vältida rööprähklemist. 30-tunnist tööädalat katsetanud Belgia ettevõttes töid töötajad välja, et prioritseerisid ja planeerisid tööülesandeid ning seonduvalt organisatsiooni ja tiimi eesmärkidest pandi paika tegevuskava alustades kõige olulisematest tegevustest (Mullens ja Glorieux, 2023). Uuringust selgub, et ettevõttes rõhutati monokroomse töötegemise olulisust ehk ühe tööülesandega korraga tegelemine.

Uus-Meremaa finantssektori ettevõtte nelja-päevase tööädala katses võtsid töötajad samuti eesmärgiks tõsta oma produktiivsust, vähendades pause ja kohvinurga vestlusi, ning tõstes töötempot (Delaney ja Casey, 2022). Töötajad muutusid töö planeerimises kaasatumaks ning üllatasid sellega tiimijuhte, kes polnud varem nii suurt entusiasmi tiimis tööülesannete planeerimisel kogunud (Delaney ja Casey, 2022). Ühendkuningriigi juhtumiuuringus tuuakse välja enimkasutatud võtted produktiivsuse edendamisel, nagu näiteks koosolekute lühendamine ja selgemalt eesmärgistamine, keskendunud tööaja ehk "fookusaja" (i.k. *focus time*) - aeg päevas, kui töötaja saab teha segamatult tööd - määramine, teatud tööprotsesside

automatiseerimine, monokroomse tööviisi rakendamine ja tegevuskava täpsem paika panemine (Lewis *et al.*, 2023). Käesoleva töö autorid leiavad, et produktiivsemalt töötamiseks tuleb seada eesmärgid, prioritseerida ülesandeid, töötada monokroomselt ja vajadusel võimaldada töötajale keskendunud tööaega ehk fookusaega.

Suhtlus meeskonnaga on oluline osa iga projekti õnnestumisel. Selleks, et lühendatud tööädalaga edukalt hakkama saada, sünkroniseerisid Belgia 30-tunnist tööädalat katsetanud ettevõttes töötajad oma tööaegu, kuigi siiski tekkis ebakõlasid ning töötajatel oli keeruline mõnikord meeles pidada, missugustel päevadel keegi puudus (Mullens ja Glorieux, 2023). Ettevõttes lepiti kokku koosolekute ajad ning vajalikkuse kriteeriumid. Ka Uus-Meremaa katses tõusis kommunikatsiooni tähtsus ettevõttes - töötajad täheldasid, et kui muidu töötati vaikselt oma individuaalsete ülesannete kallal, siis katse käigus tõusis kollektiivne tunnetus aidata üksteist ning ühiselt õnnestuda (Delaney ja Casey, 2022). Uuringus osalenud tiimijuhid tõdesid, et ei pidanud meeskondi väga tagant utsitama, kuna tiimi motiveeritus ja soov ühise eesmärgi nimel panustada oli kõrge - töötajad olid projekti õnnestumise nimel valmis astuma ekstra sammu ning olid kättesaadavad ka vabadel päevadel, kuigi see ei olnud ettevõtte poolt nõutud ega soovitud.

Kommunikatsioon e-maili teel nii klientidega kui omavahel muutus selgemaks ja eesmärgistatumaks osades ettevõtetes, kes osalesid Ühendkuningriigi nelja-päevase tööädala eksperimendis (Lewis *et al.*, 2023). Meeskonnasisese kommunikatsiooni osas aga märgati suhtluse langust - ühiskasutatavates ruumides saadi vähem kokku, eksperimendis osalenud loomeettevõtted tõid välja struktureerimata kohtumiste olulisuse uute ideede genereerimisel (Lewis *et al.*, 2023). Olukorra lahendamiseks pakuti välja idee meeskonnapäevade loomiseks või kohustuslike kontorikäimise päevade tekitamise, et soodustada vaba suhtlust töökaaslaste vahel (Lewis *et al.*, 2023). Töö intensiivistumisel saab eeldada, et n-ö kohvinurgas jutustamised on esimesed asjad, mis vähem tähelepanu saavad, kuid nende olulisust tiimitunde loomisel ei tohiks alahinnata ning tööandjad peaksid leidma viise meeskonnasisest suhtlust edendada.

Lühendatud tööädala edukuse monitoorimisel on oluline roll tagasiside saamisel töötajatelt. Töötajate tagasiside võimaldab hinnata töökorralduse edukust ning vajadusel teha protsessis korrekture tagamaks, et võimalikult paljud töötajad tajusid nelja-päevase tööädala hüvesid. Kõigis eeltoodud juhtumiuuringutes uuriti kas protsessi käigus või protsessi järgselt töötajate arvamust intervjuude, küsitluste või päeviku täitmise näol, et leida muutusi, mis organisatsioonis ja selle töötajates toimusid. Näiteks nii Delaney ja Casey (2022) kui Mullens ja Glorieux' (2023) uuringutes viidi osalejatega läbi fookusgrupi

intervjuud vahetult pärast lühendatud tööädala rakendamise lõpetamist. Tuleb märkida, et tagasisidet uuriti osana uurimisprotsessist ja ei olnud eraldi välja toodud, kas uuringus osalenud ettevõtete juhtkonnad regulaarselt tagasiside kogumisega tegelesid.

Muutuste edukaks rakendamiseks ettevõttes tuleb varuda piisavalt ettevalmistusaega, et sättida ümber töökorraldust, vajadusel palgata lisatööjõudu ning viia töötajad muudatustega kurssi. Et edukalt lühendada tööaega, kuid samas säilitada produktiivsus, peavad töötajad seadma endale eesmärgid, õppima ülesandeid prioritseerima, monokroomselt töötama ning vajadusel määrama endale keskendunud tööaja ehk fookusaja. Meeskonnasiseste arusaamatuste vältimiseks tuleb säilitada hea kommunikatsioon ja luua näiteks ühine kalender, kus on kirjas, millal keegi vaba päeva rakendab. Samuti on meeskonna heade suhete säilitamise puhul ja ideekorjes oluline roll n-ö kohvinurgas jutustamistel.

1.3 Nelja-päevase tööädala rakendamise võimalused ja ohud

Nelja-päevase tööädala rakendamisel võib olla nii positiivseid kui ka negatiivseid tulemeid. Antud peatükis toovad autorid välja leiud nelja-päevase tööädala rakendamise tulemitest ning lisaks toovad vajadusel välja ka leiud lühendatud tööädala perspektiivist, kui autorid leiavad, et uuritavas valdkonnas ei ole piisavalt erialakirjandust nelja-päevase tööädala vaatest.

Kui rääkida positiivsetest tulemitest, on leitud, et nelja-päevane tööädal mõjub töötajatele hästi, sest suudetakse olla produktiivsemad, paraneb töö- ja eraelu tasakaal ning tööga rahulolu. Topp *et al.* (2022) on leidnud, et nelja-päevast tööädalat rakendades töötajate produktiivsus ei langenud, töö- ja eraelu tasakaal paranes ning tööga rahulolu tõusis. Olgu siinkohal välja toodud, et paralleelselt tegi uuritav ettevõtte kaugtööd, mis võis mõjutada uuritavate tagasisidet positiivses suunas. Lühendatud tööädala positiivset mõju töö- ja eraelu tasakaalule ning neutraalset või positiivset mõju (olenevalt projektist osa võtnud avaliku sektori asutusest) töötajate produktiivsusele tõestasid Islandis läbiviidud projektid (Haraldsson ja Kellam, 2021). Töötajate produktiivsus kandus üle ka eraellu - nad koostasid oma järgnevate nädalate plaane ning ainult väga vähesed teatasid, et nad lisandunud vabal päeval ei soovinud midagi teha (Delaney ja Casey, 2022; Lepinteur, 2019). Lisaks on nelja-päevase tööädala puhul töötajad välja toonud, et nad on rohkem organiseeritud (Lewis ja Humbert, 2010) - see leid on loogiline, sest kui on vaja lühema ajaga sama hulk tööd ära teha kui varasemalt, peavad töötajad oma töö paremini mõtestama ja prioritseerima. Seega

võib järeldada, et nelja-päevane tööna dal mõjub valdavalt hästi töötajate produktiivsusele, töö- ja eraelu tasakaalule ning töötajate tööga rahulolule.

Nelja-päevane tööna dal vähendab töötajate tajutud stressitaset. Haraldsson ja Kellam (2021) leidsid, et lühendatud tööna dal aitab maandada töötajate stressi - aastatel 2015-2019 katsetati Islandi avaliku sektori ettevõtetes lühendatud tööna dal formaati kahes osas, kus kokku 2500 töötajat said võimaluse varasema 40 tunni asemel töötada 35-36 tundi nädalas ilma, et nende palka oleks vähendatud. Seejuures on oluline ära märkida, et mitte kõik ei soovinud katsetada vaid nelja-päevast tööna dalat, mitmed töötajad kasutasid ka näiteks lühendatud tööpäeva varianti. Selgus, et lisandunud vaba aeg andis töötajatele rohkem energiat ja indu tegeleda vabal ajal tegevustega, mis aitasid töötajate tajutud pingeid maandada (Haraldsson ja Kellam, 2021). Barck-Holst *et al.* (2021) leidsid sotsiaaltöötajate näitel, et tööaja lühendamine 25% võrra (ja proportsionaalselt töökoormuse vähendamine) vähendas stressi, kuna see vähendas tööstressiga kokkupuute hulka. Kuna nelja-päevase tööna dal vaikumisi eeldus on, et töö hulk võrreldes varasema perioodiga ei muutu, ei pruugi antud uuringu leiud olla kohandatavad teistele ettevõtetele, kes nelja-päevast tööna dalat katsetades töötajate töökoormust ei vähenda. Siiski saab eeldada, et kuna töötajad on nelja-päevase tööna dal puhul ajaliselt vähem tööl, puutuvad nad vähem tööstressiga kokku ning lisanduv vaba aeg aitab neil stressi maandada.

Nelja-päevasest tööna dalast tulenev vaba päev mõjub hästi töötajate vaimsele tervisele. Lisanduval vabal ajal veedavad töötajad aega puhates või pere ja sõprade seltsis, käiakse trennis, tegeletakse hobidega ning koduste töödega, tegeletakse enesearendamise või reisimisega (Anttila *et al.*, 2005; Delaney ja Casey, 2022). Lühendatud tööna dalal võib olla positiivne mõju koduste tööde jaotusele - Islandi eksperimentide näitel leiti, et heteroseksuaalses suhtes olevad mehed aitasid varasemast rohkem kodu koristada ja süüa teha (Haraldsson ja Kellam, 2021). Delaney ja Casey (2022) näitel tõid töötajad välja, et nad panustasid varasemast rohkem pere ja koduga tegelemisse (hoolitseti rohkem laste ja vanemate eest ja tehti rohkem koduseid töid), tegeleti vabatahtliku tööga ning panustati kohaliku kogukonna arengusse.

Lisandunud vaba aja positiivset mõju töötajate vaimsele tervisele leiti ka kuuettunniseid tööpäevi katsetanud Rootsi abiõdede näitel - selgus, et kõige enam (rohkem kui 20%) vähenes abiõdede väsimustunne, paranes töö- ja eraelu tasakaal, vähenes tööstress, töö poolt tekitatud stressi sümptomid ning paranes töötajate uni (Lorentzon, 2021). Uuringust selgus, et 10-19% vähenes töötajate ärritavus ja kärsitus tööl. Lühendatud tööna dal positiivne mõju töötajate vaimsele tervisele tuleb välja ka Barck-Holst *et al.* (2017)

uurimusest, kus leiti, et lühendatud töönalal mõjub hästi töötajate une kvaliteedile, stressitasemetele, mälule ja vähendab väsimust ja kurnatust nii tööpäevadel kui ka nädalavahetusel. Kokkuvõttes võib järeldada, et nelja-päevane töönalal annab lisanduvat vaba päeva näol töötajatele võimaluse fookuseerida oma energia tegevustesse, mida neile meeldib teha või mida on vaja teha ning seeläbi parandab töötajate vaimset tervist.

On leitud, et nelja-päevane töönalal võib parandada kolleegide omavahelist koostööd. Delaney ja Casey (2022) leidsid, et uuritavas finantsettevõttes edenes töötajate vastastikune koostöö nelja-päevast töönalalat rakendades, seejuures olid töötajad nõus lisanduvate kohustustega, mida tööülesannete jagamine tekitas. Kuna tegemist oli lühiajalise eksperimendiga, siis käesoleva töö autorid oletavad, et koostöö paranemist võis motiveerida töötajate soov tõestada, et antud töökorraldus sobib neile - seetõttu oldi valmis kolleegidele vastu tulema ning neid varasemast rohkem aitama. Siiski saab väita, et nelja-päevast töönalalat rakendades võib töötajate omavaheline koostöö paraneda.

Ehkki võib eeldada, et nelja-päevane töönalal mõjub hästi tööandja kuvandile ning seeläbi tõstab ka värbamisel kandideerijate arvu, ei leia autorid erialakirjanduses vastavat seost mujalt kui Lewis *et al.* (2023) raportist. Raportis on põgusalt mainitud ka nelja-päevase töönalala positiivset mõju töötajate hoidmisele (ja seeläbi tööjõu voolavuse vähendamisele), ent allikast ei tule välja, kui paljud nelja-päevast töönalalat katsetanud ettevõtted seda täheldasid.

Eelnevalt on teoreetilise käsitluse põhjal toodud välja nelja-päevase töönalala positiivsed mõjud ehk võimalused, järgnevalt toovad autorid välja töökorralduse potentsiaalsed ohud. Tööaja, aga mitte töökoormuse vähenedes võib töötajate stressitase hoopis tõusta (Askenazy, 2004; Lehndorff, 2014; Topp *et al.*, 2022). Ka Delaney ja Casey (2022) uuringus toodi välja, et töötajate stressitasemed tõusid, mistõttu nad vajasisid täiendavat vaba päeva, et taastuda töö intensiivsusest. Seega võib järeldada, et töötajate stressitase võib muutuda nelja-päevase töökorralduse puhul - kuigi lisanduv vaba päev aitab töötajatel välja puhata, võib tööaja intensiivistumine töötajatele halvasti mõjuda.

Lühendatud töönalal võib negatiivselt mõjutada koostööd kolleegidega. On leitud, et lühendatud tööaeg vähendab töötajate puhkepauside või tööst vabade hetkede hulka, mis tähendab, et töötajad ei saa oma kolleegidega varasemal hulgal vabas õhkkonnas rääkida - see mõjub halvasti nii tiimitundele ja töötajate loovusele (Mullens ja Glorieux, 2023). Rootsis abiõdede näitel tehtud uuringus toodi välja, et lühendatud töönalala - kuuetunniste tööpäevade - suurima negatiivse muutusena hinnati juhendaja tagasiside saamise, töösuhte ja meeskonna omavahelise seotuse halvenemist, teiste kolleegide toetuse või abi küsimise

vähennemist (Lorentzon, 2021). Uuringu leitud negatiivsed seosed on loogilised, sest kui ollakse varasemast kolleegidega 25% vähem koos, siis ongi vähem võimalusi, et kolleegide ja juhendajaga koostööd teha ning tagasisidet saada. Samas saab kriitikana välja tuua, et kuna töötajate töökoormust ka vähendati (ja varasema töökoormuse korvamiseks palgati vastavalt rohkem tööjõudu), siis nelja-päevast töönädalat rakendavate ettevõtete kogemus, kes töökoormust ei vähenda, võib olla teistsugune. Delaney ja Casey (2022) uurimusest selgus, et töötajate vahel tekkis rohkem hõõrdumisi ning neil ei olnud aega “viisakusteks”. Seejuures osad töötajad olid õnnelikud, et pärast eksperimenti naasti viie-päevase töönädala juurde, sest siis saadi rohkem võtta aega oma asjade tegemiseks ja “lõunapausi ajal ristsõna lahendamiseks” (Delaney ja Casey, 2022). Seega peavad ettevõtted arvestama, et kui ei ennetata tööaja intensiivistumist, võivad töötajate omavahelised suhted halveneda.

Autorid on nelja-päevase töönädala rakendamise tulenevad võimalused ja ohud koondanud tabelisse 3, kus on välja toodud erialakirjandusest leitud seosed.

Tabel 3

Nelja-päevase töönädala rakendamise tulemite teoreetilised leiud

Nelja-päevase töönädala rakendamise tulem	Muutuse suund
Produktiivsus	Tõuseb: Haraldsson ja Kellam (2021), Lewis <i>et al.</i> (2023) Jääb samaks: Topp <i>et al.</i> (2022)
Töö- ja eraelu tasakaal	Paraneb: Anttila <i>et al.</i> (2005), Barck-Holst <i>et al.</i> (2017), Haraldsson ja Kellam (2021), Topp <i>et al.</i> (2022)
Tööga rahulolu	Tõuseb: Delaney ja Casey (2022), Lewis <i>et al.</i> (2023), Topp <i>et al.</i> (2022)
Vaimne tervis	Paraneb: Barck-Holst <i>et al.</i> (2017), Lorentzon (2021)
Stress	Langeb: Barck-Holst <i>et al.</i> (2021), Haraldsson ja Kellam (2021)
Koostöö kolleegidega	Paraneb: Delaney ja Casey (2022)
Töötajate värbamine	Paraneb: Lewis <i>et al.</i> (2023)
Tööjõu voolavus	Väheneb: Lewis <i>et al.</i> (2023)
Stress	Tõuseb: Askenazy, (2004), Delaney ja Casey (2022), Lehndorff (2014), Topp <i>et al.</i> (2022)
Koostöö kolleegidega	Halveneb: Delaney ja Casey (2022), Lorentzon (2021), Mullens ja Glorieux (2023)

Allikas: autorite koostatud.

Märkus: Tabelis on nelja-päevase tööädala rakendamise tulemid eraldatud horisontaalse joonega, et eristada nelja-päevase tööädala rakendamise võimalusi ning ohte.

Nelja-päevane tööädal võib seega olla positiivse või negatiivse mõjuga organisatsioonidele ja töötajatele. Positiivse poole pealt saab öelda, et töötajad on võrreldes varasema viie-päevase töökorraldusega produktiivsemad (või vähemasti mitte vähem produktiivsed), nende töö- ja eraelu tasakaal ja tööga rahulolu paraneb, tajutud stressitase langeb tänu lisanduvale vabale päevale ning töötajate vaimne tervis paraneb. Negatiivse poole pealt - kui töötajate töö intensiivsus tõuseb ning töö hulk ei vähene, võib töötajate stressitase hoopis tõusta töötaja intensiivistumise tõttu. Lisaks on võimalik, et lühendatud tööädal mõjub koostööle kolleegidega - mõju võib olla negatiivne, sest väheneb koos töötatud ja koosoldud aeg, samas ka positiivne, sest vähenenud tööaeg just nõuab töötajatelt rohkem koostööd ja üksteise aitamist. Seega selgub, et stress ja koostöö kolleegidega on ambivalentsed - olevalt situatsioonist võivad need tulemid olla negatiivse või positiivse efektiga töötajatele. Nelja-päevane tööädal võiks positiivselt mõjuda ka ettevõtte kuvandile, mis aitab kaasa ettevõtte potentsiaalsete töötajate valikute suurenemisele, ning tööjõu volavusele - siiski peab teaduskirjandus antud seoseid edaspidi lähemalt uurima, et kinnitada või lükata ümber nelja-päevase tööädala mõju tööjõu värbamisele või hoidmisele.

2. Empiiriline uurimus nelja-päevase tööädala kohta Eesti ettevõtetes

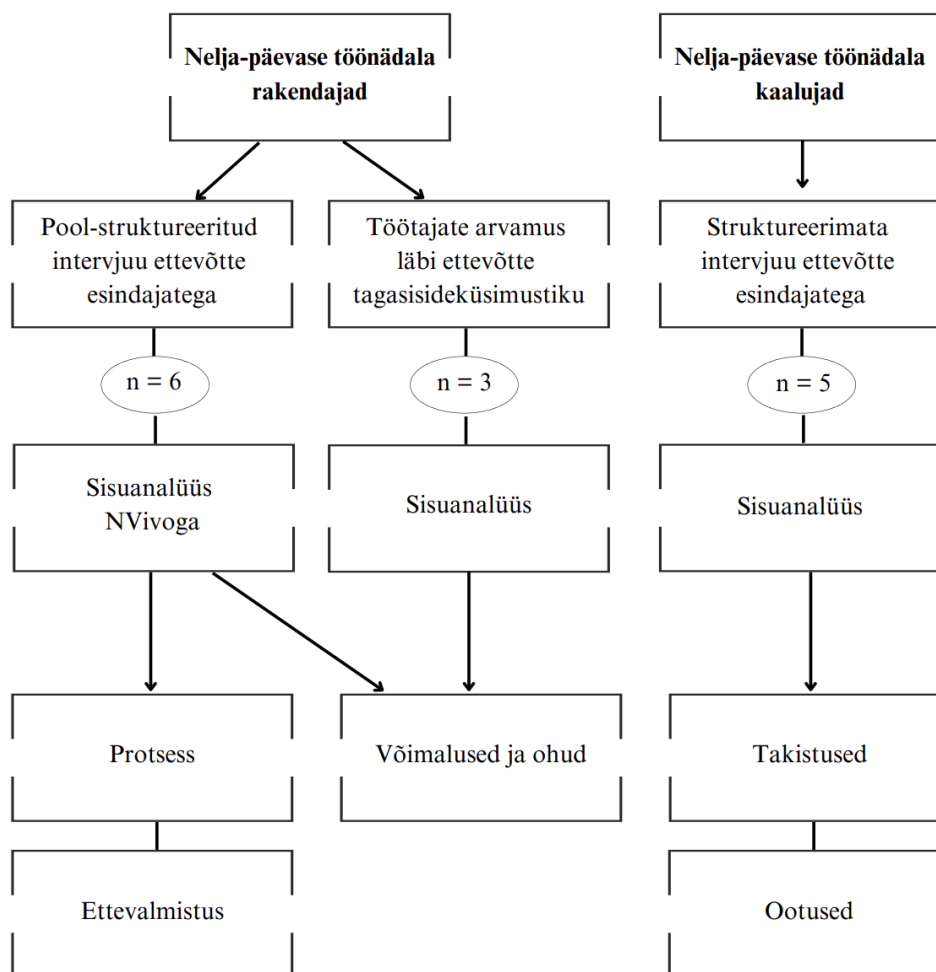
2.1 Andmed ja meetodika

Töö eesmärgiks on välja tuua nelja-päevase tööädala rakendamise võimalused ja ohud. Töö uurimisülesannetest lähtuvalt võtsid autorid ühendust viie Eesti ettevõttega, kes on kaalunud või arutanud, kuid erinevatel põhjustel ei ole veel nelja-päevase tööädala rakendamiseni jõudnud. Valim koostati autorite isikliku infovaramu põhjal. Viielt Eesti ettevõttelt küsiti intervjuu käigus põhjuseid, miks ei ole nelja-päevasele tööädalale üle mindud ning mis võimalused või ohud kaasneksid ettevõtetes nelja-päevast tööädalat rakendades.

Teiseks võtsid autorid ühendust kuue Eesti ettevõttega, kes on katsetanud või rakendamas nelja-päevast tööädalat. Valim pandi kokku avalikus inforumis leitavate kirjete põhjal. Uurimisküsimused, mis kujunesid erialakirjanduse ja protsessi loogilise järgnevuse põhjal, saadeti intervjuueeritavatele ette (intervjuu küsimused on toodud välja lisas A).

Kolm ettevõtet kuuest nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõttest jagasid intervjuu lõppedes anonüümsel kujul ettevõttesiseselt läbiviidud tagasisideküsimustike tulemusi. Tegemist on teiseselt kogutud andmetega, selle töö autorid küsimustikke ei

koostanud või neid läbi ei viinud. Uurimisprotsessi etappe, mida käsitletakse antud peatükis, on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Empiirilise osa uurimisprotsess. Allikas: autorite koostatud.

Märkus: n - ettevõtete arv.

Töö autorid on saanud kirjalikud load kasutada ettevõtete nimesid ning intervjuueeritavate ametinimetusi selles töös. Erandiks on kolm ettevõtet, kes eelistasid ettevõtte nime esitamist anonüümsel kujul. Ettevõtted, kes on kaalunud või arutanud nelja-päevase tööädala katsetamise võimalikkust, ent pole seda veel rakendanud on Creditinfo Eesti (edaspidi Creditinfo), Stebby ning anonüümseks jääda soovinud ettevõtted A, B ja C. Nende ettevõtete üldiseloostus on leitav tabelist 4.

Tabel 4

Nelja-päevast tööädalat (lühendatult 4pTN) kaalunud või arutanud ettevõtete (lühendatult EV) üldiseloostused

EV nimi	EV suurus	EV valdkond	Intervjuueeritavad
---------	-----------	-------------	--------------------

Creditinfo Eesti	Väike	IT ja side	Personalijuht
Stebby	Väike	IT ja side	Personalijuht
Ettevõtte A	Keskmine	IT ja side	Tegevjuht
Ettevõtte B	Keskmine	IT ja side	Personalijuht
Ettevõtte C	Väike	Tootmine	Tootmisjuht

Allikas: autorite koostatud.

Märkus: Ettevõtte suuruse kategooriates lähtuti töötajate arvust - väikestes ettevõtetes on alla 50 töötaja, keskmistes alla 250 töötaja ning suurtes üle 250 töötaja.

Nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtetega tehtud intervjuud viidi läbi kahe kuu jooksul (märts-aprill, 2023) ning kestsid 5-14 minutit (v.a ettevõtte A puhul, kelle esindaja saatis kommentaarid kirjalikult). Küsitatud viie ettevõtte peale saadi kokku 36 minutit audiosalvestusi ja 12,5 lk transkriptsioone (stiiliga *Times New Roman*, suurusega 12 pt ja reavahega 1,5). Intervjuud transkribeeriti veebilehe tekstiks.ee abiga. Intervjuude sisuanalüüsi tulemusel leitud ootused ja hoiakud nelja-päevase töönädala suhtes tuuakse välja järgnevates peatükkides koos ettevõtete kogemustega, kes on nelja-päevast töönädalat rakendanud.

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtted on Elisa Eesti, Postimees Grupp, Scoro Software, Smartful Growth, Solutional ja TalentHub. Ettevõtete esindajatega viidi läbi intervjuud ning nende ettevõtete kirjeldused ja nelja-päevase töönädala rakendamise eripärad on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete üldisloomustus ja nelja-päevase töönädala rakendamise eripärad

EV nimi	EV suurus	EV valdkond	4pTN rakendanud üksused	Korralduse tüüp	Intervjueeritavad
Elisa Eesti	Suur	IT ja side	Tehnoloogia-üksus	Eksperimendid	Tehnoloogiajuht
Postimees Grupp	Suur	Meedia	Äriarendus-, personali ja IT-tehnoloogia osakond	Eksperimendid	Personalijuht ja koolitusjuht
Scoro Software	Keskmine	IT ja side	Terve ettevõtte	Püsiv	Personalijuht
Smartful Growth	Väike	Värbamine	Terve ettevõtte	Püsiv	Asutaja, tegevjuht

Solutional	Väike	IT ja side	Terve ettevõtte	Püsiv	Assistent
TalentHub	Väike	Värbamine	Terve ettevõtte	Püsiv (tingimuslik)	Asutaja, värbamispartner

Allikas: autorite koostatud.

Scoro Software (edaspidi Scoro) on IT-ettevõtte, kes pakub tööhaldustarkvara. Ettevõtte rakendas nelja-päevast tööädalat 2022. aasta 1. juulist ning ettevõtte rakendab antud töökorraldust tänase päevani. Elisa Eesti (edaspidi Elisa) on telekommunikatsiooniettevõtte, kes 2022. aasta suvel katsetas ligi 200 töötajaga tehnoloogiaüksuses nelja-päevast tööädalat. Postimees Grupp (edaspidi Postimees) on meediakontsern, kelle 3 osakonda - IT- ja tehnoloogia osakond, äriarendusosakond, personaliosakond (kokku ligi 60 inimest) - katsetasid 2022. aasta suvel juunist augustini nelja-päevast tööädalat. Projekti nimi oli “Suvi 4.6” ning töötajad said ka vastavalt kokkulepetele valida nelja-päevase tööädala ja kuuetunnise tööpäeva (ent viie-päevase tööädala) vahel. Smartful Growth (edaspidi Smartful) on värbamisagentuur, mis rakendab nelja-päevast tööädalat alates 2022. aasta aprillist tänaseni. TalentHub on värbamisagentuur, mis hakkas nelja-päevast tööädalat rakendama 2022. aasta 1. juulist ning kvartaalselt hindavad vastavalt eesmärkide saavutamisele, kas nad järgneval kvartalil töötavad nelja- või viie-päevase tööädala graafiku alusel. Solutional on tarkvaraarendusettevõtte, mis asutati 3 aastat tagasi ning töötajad on ettevõtte asutamisest saati töötanud nelja-päevase tööädalaga.

Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete esindajatega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi kahe kuu jooksul (märts-aprill, 2023). Intervjuud kestsid 26-44 minutit, intervjuud lindistati ning transkribeeriti tekstiks.ee veebilehe abiga. Läbiviidud kuue intervjuu peale kokku saadi 3 tundi 28 minutit audiosalvestusi ja 72 lk transkriptsioone (stiiliga *Times New Roman*, suurusega 12 pt ja reavahega 1,5). Töösse terviklikke transkriptsioone ei lisata, et mitte jagada ettevõtete tundlikku infot. Edasisel kodeerimisel kasutati NVivo programmi, millega analüüsiti intervjuude ühisosi ja erinevusi. Intervjuud topelt-klassifitseeriti mõlema autori poolt, et tagada ühtne klassifitseerimine. Kodeerimisel kujunenud ülem- ja alamkategoriad on välja toodud lisas B. Kodeerimise teel tuvastatakse neli suuremat teemat, mida ettevõtete esindajad on intervjuude käigus maininud - nendeks on ettevalmistus, muutused ettevõttes, muutused töötajas ning õppetunnid. Teemades kategoriseeritud leide käsitletakse järgnevatel peatükkides.

Lisaks intervjuudele jagasid kolm ettevõtet (Postimees, Elisa ja TalentHub) ettevõttesiseselt varem läbi viidud tagasisideküsimustike tulemusi, mida ettevõtted kogusid nelja-päevase töönädala edukuse hindamiseks. Töös kasutatakse saadud tulemeid, et rikastada nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete esindajate arvamusi nende ettevõtete töötajate perspektiiviga. Ülevaade tagasisideküsimustikest on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6

Ülevaade nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete töötajate tagasisideküsimustikest

EV nimi	Küsitlusele vastanute arv	Uurimisobjekt
Elisa	168	4pTN pilootprojekti muljed (mis meeldis, mis ei meeldinud) ja õpikohad
Postimees	40 ja 41 (vastavalt enne ja pärast pilootprojekti)	NPS (i.k. <i>net promoter score</i>), töötaja hinnang oma tööaja kasutuse kohta, pilootprojekti rõõmud ja väljakutsed
TalentHub	6	4pTN õpikohad ja töötajate muljed

Allikas: autorite koostatud.

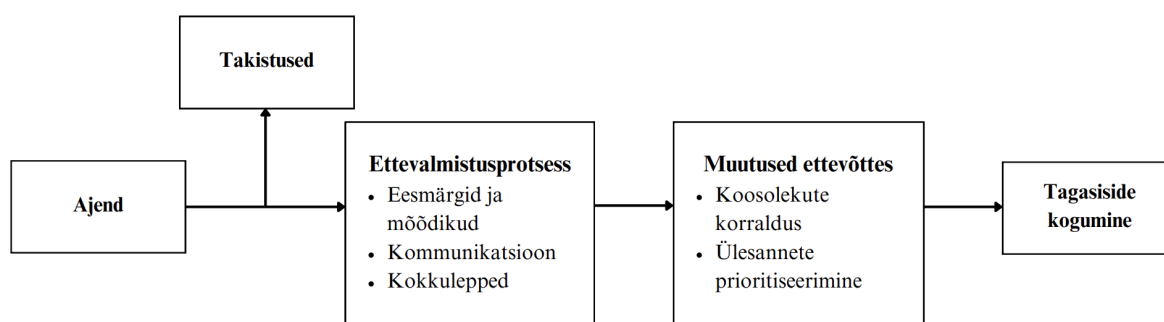
Elisa jagas suvise eksperimendi järgselt kogutud tagasisideküsimustiku tulemusi, kus 208 eksperimendis osalenud töötajast vastas küsimustele ligi 80% ehk 168 töötajat. Töötajatelt uuriti, mitut vaba reedet nad kasutasid, mis neid pilootprojekti juures häiris ja mis neile meeldis, millised olid nende õpikohad ja ootused edasiste tegevuste kohta. Postimehe tagasisideküsimustik võrdles töötajate rahulolu enne ja pärast suvist eksperimenti - eksperimendile eelnevale küsimustikule vastas 40 töötajat, eksperimendi järgsele küsimustikule 41 töötajat. TalentHubi tagasisideküsimustikuga uuriti töötajatelt uue töökorralduse rakendamisega kaasnenud muudatuste ja üllatuste kohta, samuti küsiti väljakutsete ning meeldivate aspektide kohta. Küsimustikule vastas 6 töötajat.

Töös kasutatav uurimisprotsess on välja toodud joonisel 2, mis võtab kokku eelnevalt mainitud infoallikad ja uuritavad teemad. Autorid analüüsisid kõiki andmeallikaid induktiivselt, et leida potentsiaalselt uusi seoseid nelja-päevase töönädala rakendamise, organisatsiooni ja töötajate tulemite vahel. Lisaks otsisid autorid seaduspärasusi ettevõtete karakteristikute ja nelja-päevase töönädala rakendamise protsessi juures, et leida, kas mõni karakteristik või rakendamise protsessi element võib tagada nelja-päevase töönädala parema tulemi. Andmete esitamisel tuuakse välja tsitaate intervjuudest ning analüüsitakse nelja-päevase töönädala potentsiaalseid või reaalseid võimalusi ning ohte.

Käesoleva töö autorid peavad oluliseks mainida, et intervjueeritavate seisukohad ja hoiakud kuuluvad neile endile ega ole ilmingimata terve ettevõtte seisukohtadele üle kantavad. Siiski lähtuvad ettevõtete esindajad nelja-päevase tööädala rakendamise reaalsest kogemusest ning rolli tõttu on esindajatel piisavalt informatsiooni nelja-päevase tööädala rakendamise nüanssidest.

2.2 Hinnang nelja-päevase tööädala rakendamise protsessile

Töö käigus läbiviidud intervjuude tulemusena selgus, et protsessi käivitab põhjus ehk **ajend**, sellele järgneb ettevalmistusprotsess ning muudatuste läbiviimine ettevõttes. On olukordi, kus ajendist üksi ei piisa protsessi käivitamiseks, sest ette võivad jääda mõned takistused. Seetõttu intervjueriti antud töö käigus nii ettevõtteid, kes on nelja-päevast tööädalat rakendanud ehk läbinud kõik protsessi osad (kujutatud joonisel 3), kui ka ettevõtteid, kes on kaalunud, kuid mingil põhjusel ei ole nelja-päevast tööädalat rakendada saanud. Joonisel välja toodud protsessi etappe käsitletakse järgnevatel lõikudes lähemalt.



Joonis 3. Nelja-päevase tööädala protsessi kirjeldus. Allikas: autorite koostatud.

Nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtted tõid välja, et ajendiks, miks lühendatud tööädalale üle minna, on näiteks tööandja kuvandi parandamine, seeläbi ka ettevõttes värbamise paranemine ning töötajate väärtuspakkumise parandamine. Idee arutamise käigus aga ilmnesid erinevad probleemid, mis takistasid protsessi jätkamist. Tabelis 7 on välja toodud **takistused**, miks ei olnud võimalik nendel viiel intervjueeritud ettevõtetel nelja-päevasele tööädalale üle minna.

Tabel 7

Nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtete välja toodud takistused rakendamiseks

Ettevõtte	Takistused
Creditinfo	Ebasobiv aeg ettevõttesisesteks muutusteks, töö ebaühtlane jaotumine

Stebby	Ebasobiv aeg ettevõttesisesteks muutusteks, piisav motivatsioonipakett töötajatel juba olemas
Ettevõtte A	Sobimatu hinnastamismudel (päeva- ja tunnihinna alusel), kliendi rahulolematus
Ettevõtte B	Meeskonna geograafiline eraldatus, piisav motivatsioonipakett töötajatel juba olemas
Ettevõtte C	Sobimatu valdkond (tööstus)

Allikas: autorite koostatud.

Creditinfo ja Stebby töid välja, et ei ole nelja-päevasele tööädalale üle saanud minna, kuna aeg muutusteks on ebasobiv. Stebby's toimus hiljuti juhatuse vahetus ja seoses sellega on ettevõttes niigi juba mitmeid muudatusi läbi viidud ning Creditinfos otsiti parasjagu uut juhti, mis löi ebasobiva olukorra muude suuremate organisatsiooniliste muudatuste sisseviimiseks. Kumbki ettevõtte ei välistanud võimalust tulevikus proovida nelja-päevasele tööädalale üleminemist.

Mitmes ettevõttes toodi välja, et sobiv motivatsioonipakett töötajatele on juba loodud - selleks peeti näiteks kodukontori võimalust, võimalust töötada välismaalt või muul viisil paindliku tööajaga ning leiti, et nelja-päevane tööädal ei annaks töötajatele palju juurde. Ettevõtte A tõi takistusena välja sobimatu hinnastamismudeli, kuna siiani on nende projekte tasustatud päeva- või tunnihinna alusel, mis tähendaks lühendatud tööajaga rahaliselt kahju tekitamist, kui hinnastamist ei muudeta. Kui aga hinnastamine ümber vaadata, võivad kliendid muutuda rahulolematuks, sest kui selgub, et tööd on võimalik kiiremini ära teha, võivad kliendid leida, et on järelikult siiani teenuste eest üle maksnud.

Ettevõtte B toob takistusena välja geograafilise eraldatuse, kuna nende meeskond on globaalne ning nelja-päevase tööädala jooksul oleks keerulisem ühiseid koosolekuaegu leida. Etteruttavalt võib öelda, et nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtte Scoro on samuti globaalse meeskonnaga ettevõtte ning piisava ettevalmistusega seljatasid nad selle probleemi. Ettevõtte C toimetab tööstusvaldkonnas ning ütles, et nende tootmine sõltub ajast - mida vähem aega on töötajad tööl, seda vähem toodangut on järelikult võimalik saada. Autorid leiavad, et ettevõtte C juhtumi puhul on sobiv rakendada näiteks kokkusurutud tööädalat ehk nelja-päevaseid, kuid kümnetunniseid tööpäevi.

Need, kes nelja-päevast tööädalat rakendasid, töid ajendavate teguritena näiteks organisatsiooni väärtuspakkumise uuendamise, konkurentsieelise saavutamise tööturul ning üldise heaolu tõstmise ettevõttes. TalentHub, Postimees ja Elisa toovad ajendina

nelja-päevase tööädala proovimiseks töötaja väärtuspakkumise ning töötaja kui terviku hindamise. TalentHubi intervjuust selgus, et pärast COVID-19 kriisi 2020. aastal olid nende ettevõttes töö- ja puhkeaja piirid hägustunud ning tänu sellele suurenes inimeste jaoks oluliselt töövaba aja tähtsus. Sellel põhjusel leiti, et mõistlik oleks nädala sees tööl rohkem pingutada ning nädalavahetusele lisada juurde kolmas töövaba päev. Elisa viib tavapraktikana ettevõttes läbi 5-6 personaliuuringut aastas, ning nende põhjal selgus, et töötajad sooviksid paremat töö ja isikliku aja suhet, kuigi Elisa töötajatel on põhipuhkus 35 päeva. Arutati, missuguseid võimalusi töötajatele vaba aja tekitamiseks on ning jõuti selleni, et suviti võiksid olla reeded vabad. Postimehe suveprojekt sai samuti alguse väärtuspakkumiste ümberhindamisest ning lisaks nimetati lühendatud tööaega konkurentsieeliseks.

“Täna, kui me teame, mida teevad IT-sektoris ja IT-valdkonnas palgad, siis lihtsalt mingil hetkel me organisatsioonina ei suuda käia kaasas enam selle palgaralliga, me peame leidma mingisuguseid muid väärtuspakkumisi, millega töötajaid motiveerida ja hoida.”
(Koolitusjuht, Postimees, 7. märts 2023)

Postimehe kogemus erines teistest ettevõtetest sellega, et nemad ei piirdunud vaid nelja-päevase tööädalaga. Ettevõtte töötajatele anti võimalus suveperioodi jooksul kombineerida nelja-päevast tööädalat ja kuuetunnist tööpäeva, et ka need töötajad, kellel ei ole võimalik üks-ühele asendust leida viiendaks tööpäevaks, saaksid projektist osa võtta. Smartfulis tekkis töövormi muutus tänu ettevõtte asutajale, kes töötas varasemalt vaba graafiku alusel ning leidis, milliseid boonuseid pakkus talle võimalus saada lisa vaba päev. Smartfulis arutati samuti alternatiivse variandina kuuetunniseid tööpäevi, kuid tiimiga arutelu käigus leiti, et nelja-päevane tööädal on siiski optimaalsem ja eelistatum variant.

“Lõpuks see üks täitsa vaba päev tundus kuidagi nagu suurema hüvena, kui see, et mul on iga päev natuke juures. Eesti kliimat ja kõike vaadates ega ei ole väga suurt vahet, kas ma nüüd lõpetan kell neli või kell viis - ikka on pime.” (Asutaja, Smartful, 8. märts 2023)

Protsessist lähtuvalt on oluline etapp nelja-päevasele tööädalale üleminekuks ettevõtetes **ettevalmistus**: sõnastada eesmärgid, kommunikeerida muudatused töötajatele ja leppida kokku reeglites ning tavades. Ettevalmistusprotsessi pikkus nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtetes oli tavaliselt 1-2 kuud. Nii Elisas, Postimehes kui ka Smartfulis tehti juhatuse tasandil otsus, kommunikeeriti idee töötajatele ning järgneval kuul juba alustati nelja-päevase tööädala praktiseerimisega.

Lühike ettevalmistusprotsess kajastub ka saadud õppetundides - ettevõtetes, kus tööaja lühenedes töökoormus jäi samaks ning ettevalmistuses ei antud vastutavatele isikutele piisavalt juhiseid, tegid töötajad rohkem ületunde ning olid pigem koormatumad kui nendes ettevõtetes, kus ettevalmistuse protsess oli põhjalikum ning erinevaid tööprotsesse hinnati vastavalt olukorrale ümber. Ettevalmistuse aspektist eranditeks olid Solutional, kes hakkas kasutama nelja-päevast tööädalat ettevõtte loomisest saadik (ehk ettevõttesisene ettevalmistus nelja-päevasele tööädalale üleminekuks puudus) ning Scoro, kes valmistus nelja-päevasele tööädalale täielikult üleminekuks ette kuus kuud. Selle perioodi jooksul loodi Scoros 7 fookustiimi, kes tegelesid erinevate temadega nagu ajajuhtimine, automatiseerimine, koosolekute kultuur, kommunikatsioon, prioritseerimine, töötajate heaolu ning õiguslikud ja finantsilised aspektid. Iga tiimi eesmärgiks oli valdkond lahti mõtestada ning leida vastutuselast lähtuvalt, mida ja kuidas uuritavas valdkonnas parandada. Lisaks sellele lõi Scoro põhjalikud juhtnõõrid ja sissejuhatava videokoolituse, millest vajadusel lähtuda.

“Ma arvan, et see [ettevalmistus] on etapp, kus paljud võib-olla ebaõnnestuvad ja mida ei võeta piisavalt tõsiselt. Väga paljud katsetavad seda lahendust [nelja-päevast tööädalat] ja siis lähevad tagasi uuesti viie päeva peale, et võib-olla siis ei muudeta piisavalt seda, kuidas asju tehakse.” (Personalijuht, Scoro, 12. aprill 2023)

Paralleele võib tuua Delaney ja Casey (2022) juhtumiuuringuga - sealne nelja-päevase tööädala katsetus kestis kaheksa nädalat, ning selleks valmistuti ette kuu aega. Saame järeldada, et kui ettevõtte planeerib nelja-päevast tööädalat piloteerida ja mitte püsivalt sellele töövormile üle minna, võib piirduda lühema ettevalmistusajaga, aga kui ettevõtte soovib sisse viia püsivad muutused, tuleks valmistuda pikemalt ja põhjalikumalt. Samuti selgub seaduspärasus, et suuremad ettevõtted (>250 töötajat) ei läinud kohe kogu ettevõttega lühendatud tööädalale üle, vaid katsetasid töökorraldust väiksemas koosseisus ja lühiajaliselt, et veenduda töökorralduse sobivuses ettevõtte eesmärkidega. Eeldatavasti katsetati nelja-päevast tööädalat eksperimendi korras seetõttu, et sooviti riske hajutada - kui oleks selgunud, et antud töökorraldus ei sobi töötajatele või ettevõttele, oleks seda raskem varasema viie-päevase töökorralduse vastu vahetada, kui projektis oleks osalenud terve ettevõtte. Keskmiste ja väikeste ettevõtete agiilsus ja võimekus jooksvalt protsesse hinnata ja muuta tuleb siin neile kasuks ning see kajastus ka nende otsuses terve ettevõttega minna üle nelja-päevasele tööädalale.

Lähtudes Mullensi ja Glorieux' (2023) jaotusest organisatsioonis muudatuste läbiviimise kohta, saab öelda, et selle töö valimi ettevõtetes tehti otsus juhatuse tasandil vaid Solutionalis, kes rajas ettevõtte juba nelja-päevase tööädalat silmas pidades, ilma, et töötajad saaksid autonoomsust tööaja organiseerimisel. Teistes ettevõtetes (Elisa, Scoro, Postimees, TalentHub ja Smartful) anti töötajatele rohkem autonoomsust ja võimalust oma tööaja üle otsustada, eesmärgiks oli kogu tiimiga jõuda ühiste arusaamiste ja kokkulepeteni.

“Me kaasasime tiimi maksimaalselt palju. Kõigil oli võimalus selles ettevalmistusprotsessis osaline olla, ei olnud nii, et management-tiim teeb mingisuguse lahenduse valmis ja nüüd inimesed hakkavad selle järgi töötama. /.../ Erinevad inimesed said tulla enda kogemusega, enda ettepanekutega, enda vajadustega, et mis neile on oluline.” (Personalijuht, Scoro, 12. aprill 2023)

Kõik intervjueritud ettevõtted, kes olid rakendanud nelja-päevast tööädalat, rõhutasid sarnaselt teoorias käsitletud juhtumiuuringutele kindlate **eesmärkide paika panemise** ja nende mõõdikute määramise olulisust projekti õnnestumisel. Nii Elisa, Postimees kui TalentHub tõid intervjuude käigus välja, et enne nelja-päevase tööädala rakendamist lepiti kokku täpsed eesmärgid, millele projekti käigus järele anda ei tohi. Need eesmärgid olid samad, mis viie-päevase tööädalaga oleks olnud ehk ettevõtte tulemuslikkus või muud majanduslikud näitajad ei tohtinud langeda. Ka Delaney ja Casey (2021) juhtumiuuringus said töötajad ise oma eesmärgid ja mõõdikud paika panna, et oma produktiivsust jälgida ning tiimid naasesid viie-päevasele tööädalale, kui eesmärke ei suudetud saavutada. Sarnaselt eelnevale tõi TalentHubi esindaja välja ettevõtte ülese kokkuleppe, mis prioritseerib eesmärkide täitmist ning ütles, et nelja-päevasel tööädalal jätkamine sõltub sellest, kas eesmärgid on täidetud või mitte.

“Kõikidel töötajatel on oma mingid numbrilised eesmärgid. Kui need on täis, siis oleme me neljapäevasel nädalal, kui need ei ole täis, siis lähme viiepäevasele.” (Asutaja, TalentHub, 9. märts 2023)

Viiel intervjueritud ettevõttel kuuest oli põhilise eesmärgi või sihina võetud jätkata töötamist samaväärse tulemuslikkusega, mis viie-päevase tööädala puhul. Ainsa erandina saab siinkohal välja tuua Smartfuli, kelle lähenemine oli sisuliselt vastupidine - et mitte tekitada töötajates asjatut stressi, on nad sõnanud, et nad pigem planeerivad vähem tööd.

“Me hästi avatult ja teadlikult oleme võtnud rõhu sellele, et see, et me teeme neli päeva [tööd nädalas], ei tähenda, et me mahutame nüüd selle viienda päeva kuskile mujale sisse ära, et me tegelikult võtame projekte selle võrra natuke vähem sisse.” (Asutaja, Smartful, 8. märts 2023)

Esile kerkis seaduspärasus, et ettevõtted, kes olid tugevamalt eesmärkidele orienteeritud, suhtusid kergekäelisemalt vabal päeval töötamise, kui need ettevõtted, kus tulemustes oldi valmis pisut järele andma (võrreldes viie-päevase tööädala tulemustega). Nii Elisa kui Postimehe töötajate tagasiside ankeetide vastustest selgub, et osa töötajaid pidid siiski tulemuste saavutamiseks või projekti tähtaegade tõttu vabadel päevadel ületunde tegema. Elisa tagasiside uuringust selgub, et projektis osalenud tehnoloogiaüksuses võeti keskmiselt 6,5 reedet vabaks 12-st. Autorite hinnangul võis ületundide tegemise vajadus tuleneda suurest töökoormusest ning vähesest ettevalmistusest selle töökoormuse mõistlikumaks jaotamiseks nelja päeva peale. Kusjuures Elisa tagasiside uuringust ning intervjuust ettevõtte esindajaga tuli välja, et ka need töötajad, kes projektist suure töökoormuse tõttu täies mahus osa võtta ei saanud, hindasid siiski projekti kõrgelt ning soovivad, et nelja-päevasest tööädalast saaks vähemalt iga suvine projekt.

Ka Postimehe töötajate tagasiside uuringust selgus, et mõned töötajad ei saanud lühendatud tööädalat täiel rinnal nautida, kuna projektide tähtajad olid karmid ning asendajaid töö tegemiseks ei olnud. Sellegipoolest hinnati ka selles organisatsioonis tagasiside andes lühendatud tööädalat väga positiivselt. Autorid leiavad, et töötajate positiivne meelestatus tagasisidet andes võib tuleneda soovist tõestada lühendatud tööädala sobivust, et ka tulevikus ettevõttes seda rakendataks ning saadud tulemused võivad olla seetõttu kallutatud. Postimees planeerib ka tuleval suvel lühendatud tööädalat kasutada ning rakendab uute osakondade lõimimiseks mentorsüsteemi.

“Ja nüüd, kui me võtame uued osakonnad, kes ise on valmis katsetama, siis me tahame pakkuda sellist mentorsüsteemi või tugivõrgustikku, et need, kes seda [lühendatud tööaega] on läbi teinud ja läbi katsetanud, saavad oma kogemust ja oma praktikaid jagada neile, et nad ei takerduks võib-olla samadesse asjadesse, mis meie juba läbi oleme teinud.” (Koolitusjuht, Postimees, 7. märts 2023)

Sarnaselt Ühendkuningriigi juhtumiuuringuga (Lewis *et al.*, 2023) ilmnes pea kõigist intervjuudest nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtetega, et ettevalmistusprotsessi osana vaadati ümber **koosolekute korraldus**. Koosolekute kestvust kärbiti, koosoleku

kokkukutsumise eesmärk pandi täpsemini paika, samuti valiti koosolekul osalejaid hoolikamalt, et kellegi aeg ei oleks raisatud. Intervjuust Postimehe personalijuhiga selgus, et nende organisatsioonis on tavaks korraldada väga palju koosolekuid. Lühendatud tööädalat rakendades vaadati aga kriitiliselt üle, kas koosoleku kokkukutsumine mõne teemaga seondult on vajalik, kas infot on võimalik ka muul viisil edastada või kes peaks koosolekutel osalema. Muutusi koosolekute kultuuris tõi välja ka Elisa, kelle intervjuust selgus, et juba COVID-19-st tingitud kodukontorite korrast on nende organisatsioonis toimunud muutused koosolekute korraldamisel. Elisas lühendati koosolekute pikkust - kui kalendrisse märgiti tunniajane koosolek, siis tegelikkuses kestis see 50 minutit. Samuti muutus ettevõtte tavaks, et kui töötaja sai oma osa koosolekul arutatud, võis ta koosolekult lahkuda. Ka TalentHub rakendas koosolekute lühendamisel sama põhimõtet, et kui on soov teha tunniajast koosolekut, siis vaadati, kas saab ka 45 minutiga hakkama. Scoros leppiti tiimisiseselt kokku neutraalne märksõna, mida kasutada juhul, kui tundub, et koosolek hakkab oma päevakorra punktidest kõrvale kalduma.

Kommunikatsiooni ja suhtluskanalite kokkuleppimise olulisus nii ettevõtte siseselt kui klientide või teiste osapooltega selgus nii kirjandust uurides (Delaney ja Casey, 2022; Lewis *et al.*, 2023; Mullens ja Glorieux, 2023) kui ka intervjuudest nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtetega. Nendes ettevõtetes sai aktuaalseks suhtluskanalite valik ning selgesõnaline kommunikatsioon, et vajadusel oleks kriitilises olukorras võimalik ka vabal päeval olev töötaja kätte saada või vastupidi, et klient ei häiriks kogemata kõnedega vabal päeval olevat inimest. Sarnaselt Mullensi ja Glorieux' (2023) juhtumiuuringus osalenud töötajate murega, et keeruline oli järke pidada puuduvate töötajate osas, selgus ka Postimehe töötajate tagasiside uuringust, et töötajate võimalus valida ise vabaks võetav päev tekitas kohati segadusi ja probleeme. Elisa töötajate tagasiside põhjal on näha, et probleeme tekkis sellega, et reede oli vaba ainult ühel ettevõtte üksusel, ning need töötajad, kes olid sõltuvad ka teiste osakondade tööst, ei saanud täielikult vaba päeva võtta ning pidid vajadusel tööalaselt kättesaadavad olema. Autorid leiavad, et sellised probleemid on kergesti välditavad, kui kogu organisatsioon otsustaks võtta ühe või kaks kindlat päeva (näiteks reede või esmaspäeva), mille vahel töötajad saavad valida vabaks võttes ning rakendaksid projekti kogu ettevõttes. Smartful tõi välja klientidele organisatsiooni töövormi kommunikeerimise olulisuse:

“Tegelikult kliendid väga hästi mõistavad - me kliendiga koostöö alguses kohe räägime ära, et meie töötame nii. Ja kui sa meile reedel helistad, siis see on sama, et sa helistad meile

pühapäeval. Et sa võid helistada, aga siis on sinu südametunnistusel, onju, et kas see oli nii oluline.” (Asutaja, Smartful, 8. märts 2023)

Lühendatud tööädalat rakendanud ettevõtete töötajad muutsid oma tööaega efektiivsemaks ning täitsid eesmärged pannes päeva või nädala alguses paika tööülesannete nimekirja ning pidevalt **ülesandeid prioritseerides**. Nii nagu teoreetilises osas käsitletud Ühendkuningriigi juhtumiuuringus, selgus ka Scoro ja TalentHubi intervjuudest, et töötajatel sai tavaks oma fookusaja kalendrisse märkimine, mis tähendas seda, et sellel ajal sai töötaja segamatult tööd teha. TalentHub tõi välja, et teiste muudatuste seas nad sisuliselt kaardistasid kogu oma tööprotsessi uuesti arvestades nelja tööpäevaga, et mitte ilma jääda ühestki kliendist ning et ükski projekt ei kannataks. Sarnased töövõtted - tööülesannete selge defineerimine, prioritseerimine, fookusaja seadmine, monokroomselt töötamine ning koosolekute kestvuse lühendamine selgusid ka teoorias uuritud juhtumiuuringutest (Mullens ja Glorieux, 2023; Delaney ja Casey, 2021; Lewis *et al.*, 2023), millest võib järeldada, et nendel töövõtetel on tõepõhi all ning nad tõestatud aitavad töötajate produktiivsust tõsta.

Organisatsiooni paremaks toimimiseks peaks juhtkond uurima töötajatelt **tagasisidet** ning rahulolu. Ehkki kirjanduses kajastatud juhtumiuuringutest ei selgunud, kas nendes ettevõtetes viiakse läbi rahulolu uuringuid, oli antud valimi ettevõtetes tagasiside küsimine töötajatelt aktuaalne. Intervjuudest nelja-päevast tööädalat katsetanud ettevõtetega selgus, et tagasiside küsimine on hea organisatsioonikultuuri puhul tavaks. Nelja-päevast tööädalat ajutiselt katsetanud ettevõtted uurisid oma töötajatelt rahulolu ning tagasisidet nii enne kui ka vahetult pärast pilootprojekti lõppemist, nelja-päevast tööädalat jäädavalt rakendanud ettevõtted uurisid töötajate seisukohti kvartaalselt. Scoro tõi intervjuu käigus välja, et tänu tiimi tagasisidele pandi kokku uued töötamise põhimõtted, mille järgi organisatsioon praegu toimib.

“Me teeme seda [tagasiside küsimist] mitteanonüümselt, sest selle infoga ei ole muidu mitte midagi peale hakata, kui keegi tiimis ütleb, et “ma olen väga õnnetu ja kõik on halvasti”, aga me ei saa seda adresseerida. Et kui seal midagi välja joonistub, siis me kohe saame sellega tegeleda ja inimest siis aidata.” (Personalijuht, Scoro, 12. aprill 2023)

Ühendkuningriigi juhtumiuuringust selgus, et sealsed tööandjad küsisid nelja-päevast tööädalat rakendades palju juriidilisi küsimusi näiteks töötajate lepingute osas (Lewis *et al.*, 2023). Ka selle töö tarbeks kogutud intervjuudest ilmnas, et Eestis Töölepinguseadus nelja-päevast tööädalat või muid paindlike töövormide variante, sealhulgas ka näiteks

kodukontori tegemise võimalust, ei käsitle ning seadus on ajale pigem jalgu jäänud. Scoro esindaja avaldas lootust olukorra paranemisele, kuna Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE tegeleb aktiivselt sõnumi valitsuse tasandile viimisega. Nii Scoros kui Smartfulis, kes mõlemad rakendavad nelja-päevast töönädalat aastaringselt, on praegune töövorm defineeritud näiteks sisekorra eeskirjades.

Puhkuste süsteem ning kuidas seda ausalt majandada oli samuti intervjuueeritud ettevõtetes päevakorrane teema. Elisa andis töötajatele teada, et suvised vabu reedeid ei ole võimalik edasi kanda või kontsentreeritult ühe nädalana välja võtta, sama mõtet jagab ka Smartful. Seega võiksid nelja-päevast töönädalat kaaluvad ettevõtted arvestada, et neil on tarvis läbi mõelda töötajate puhkuste süsteem ning sätestada ettevõttesisestes dokumentides, kuidas ettevõttes tööaega arvestatakse.

“Täna on meil see kokkulepe samamoodi ka töö sisekorra eeskirjades igal pool kirjas, et meil on sisuliselt neli päeva nädalas, aga kui reedel peab midagi tegema, sest noh, vahel on mingid projekti tähtajad või midagi mõjutab, et siis see, mis reedel teed ei ole justkui üle tööaeg.” (Asutaja, Smartful, 8. märts 2023)

Et paremini mõista nelja-päevase töönädala rakendamise protsessi eripärasid, koostasid autorid tabeli 8, mis annab ülevaate sellest, kuidas ja mil määral erinesid või sarnanesid nelja-päevase töönädala rakendamise eeldused ja kokkulepped.

Tabel 8

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete protsessilised tegevused ja kokkulepped uue töökorralduse rakendamisel või proovimisel

EV nimi	Vaba päeva valik	Vabast päevast kinni hoidmine	Töökoormuse muutus	Ettevalmistuse määr
Elisa	Reede	Pigem ei	Ei muutunud	Madal
Postimees	Töötaja sai ise valida	Pigem ei	Ei muutunud	Kõrge
Scoro	Reede	Pigem jah	Ei muutunud*	Väga kõrge
Smartful	Reede	Pigem jah	Vähenes	Kõrge
Solutional	Reede	Pigem jah	Ei saa võrrelda	Ei ole relevantne
TalentHub	Reede	Pigem jah	Ei muutunud	Kõrge

Allikas: autorite koostatud. Tabelisse on koondatud autorite subjektiivsed hinnangud (veergudes “vabast päevast kinni hoidmine”, “ettevalmistuse määr”), mis on antud ettevõtetele intervjuude ja töötajate tagasiside baasil.

*Märkus:** - Scoro töökoormuse potentsiaalne muutus ei tulnud sõnaselgelt intervjuu käigus välja, ent töö autorid mõistsid, et läbi korraliku ettevalmistusprotsessi töötajate töökoormus ei vähenenud.

Selgus, et enamikes ettevõtetes valiti vabaks päevaks reede ning see otsustati tiimisiseselt juba varem. Nii intervjuudest ettevõtete esindajatega kui töötajate tagasisidest saab lugeda, et reede oli populaarne valik, inimesed soovisid pikemat nädalavahetust, et töönädalast välja puhata, jõuda valmis koduste toimetustega või käia pikematel väljasõitudel. Ühes ettevõttes said töötajad jooksvalt vaba päeva valida, mis tekitas probleeme kommunikatsioonis ja töökorralduses, kuna töötajad pidid jälgima, kes mis päeval tööalaselt kättesaadav oli. Vabast päevast hoidsid enamik ettevõtteid kinni, välja arvatud kaks ettevõtet, kelle tulemustele orienteeritus või töötajate seotus osakondadega, kes ei osalenud projektis, tekitas surve töötada ka reedeti või nädalavahetusel. Autorid siinkohal rõhutavad, et see hinnang baseerub töötajate tagasiside põhjal - saab oletada, et ka teiste ettevõtete töötajad tegid vajadusel oma vabast ajast tegemata jäänud tööd, ent kuna kõik ettevõtted ei jaganud oma töötajate tagasisidet, ei saa töö autorid seda kinnitada. Töökoormus enamik ettevõtetes jäi samaks, mis viie-päevase töönädala puhul, ühe erandiga. Ettevalmistuse hinnanguline määr ettevõttes varieerus madalast väga kõrgele. Mõned töötajad on tagasisides välja toonud, et oleksid soovinud projektile pikemat ettevalmistamise aega, et oleksid saanud varem alustada klientidega töö planeerimist või koosolekute ümberpaigutamist (reedelt muudele nädalapäevadele). Samuti saab näha seoseid ettevalmistuse põhjalikkuse ja nädala tööga nelja tööpäeva sisse mahtumisega.

Teoreetiline lähtepunkt sai kinnitust praktikute näitel - saab väita, et ettevalmistusprotsess on oluline osa nelja-päevase töönädala rakendamisel. Ettevalmistuse käigus peavad töötajad paika panema eesmärgid ja mõõdikud ning neid prioritseerima. Hea meeskonnatöö tagamiseks tuleb kommunikatsioonis olla selgesõnaline. Selleks, et juhtkond teaks, kuidas töö edeneb ning töötajad end tunnevad, tuleks regulaarselt koguda tagasisidet.

2.3 Hinnang nelja-päevase töönädala rakendamise võimalustele ja ohtudele

Nelja-päevase töönädala rakendamisest tulenevate võimaluste ja ohtude kaardistamiseks on töö autorid analüüsinud praktikutega tehtud intervjuusid ja ka tagasisideküsimustike vastuseid. Et teada saada, kas nelja-päevase töönädala oodatavad võimalused ja ohud võivad realiseeruda praktikute näitel, toovad autorid kõigepealt välja uut töökorraldust kaalunud ettevõtete ootused nelja-päevase töönädala suhtes (tabelis 9).

Tabel 9

Nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtete ootused 4pTN võimaluste suhtes

EV nimi	Eeldatavad 4pTN võimalused töötajatele	Eeldatavad 4pTN võimalused tööandjale
Creditinfo	Tõuseb efektiivsus (produktiivsus) Parem vaimne tervis	Ettevõtte kuvandi paranemine (seeläbi värbamise ja töötajate hooldmise paranemine)
Stebby	Tõuseb produktiivsus Paraneb töötajate heaolu (vaimne tervis) Paraneb tööga rahulolu	Ei mainitud
Ettevõtte A	Parem töö- ja eraelu tasakaal Puhanumad ja paremini keskenduvad inimesed (vaimne tervis, tööga rahulolu)	Konkurentsieelis
Ettevõtte B	Parem töö- ja eraelu tasakaal Võimalik efektiivsuse (produktiivsuse) tõus Motivatsiooni tõus	Aitab värbamisel (läbi paranenud brändikuvandi)
Ettevõtte C	Paranenud töötajate heaolu (vaimne tervis)	Ei mainitud

Allikas: autorite koostatud.

Nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtted arutasid, millist kasu nelja-päevase töönädala rakendamine võiks nende töötajatele ja ettevõttele tuua. Intervjuudes mainiti ootusi paranenud töö- ja eraelu tasakaalu suhtes, eeldati töötajate motivatsiooni tõusu, efektiivsuse ning produktiivsuse kasvu. Ettevõtted eeldasid, et uudne töökorraldus aitab kaasa töötajate vaimse tervise parandamisele ning oodatakse, et lisanduv vaba päev aitab töötajatel paremini välja puhata ja seeläbi tööl paremini keskenduda.

Nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtted tõid välja potentsiaalseid võite organisatsioonile - kolm intervjueeritud ettevõtet viiest eeldasid, et nelja-päevase töönädala rakendamine aitab luua ettevõttest paremat kuvandit. Toodi välja, et nelja-päevane töönädal on töötajate silmis konkurentsieelis, töökorraldus aitab värvata uusi talente ning hoida olemasolevaid töötajaid. Seega nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtted ootavad, et nelja-päevane töönädal mõjub töötajatele ja tööandjale positiivselt.

Kui analüüsida nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete esindajatega tehtud intervjuusid ja kolme intervjueeritud ettevõtte töötajate poolt antud tagasisidet, ilmneb, et kaalujate ootustel on alust. Rakendajate kogemusest selgub, et nelja-päevane töönädal on

hästi mõjunud töötajatele ning tööandjatele, kokkuvõtted võimalustest on toodud tabelis 10. Autorid toovad tabelis toodud leiud pikemalt välja järgnevates lõikudes.

Tabel 10

Nelja-päevase töönädala rakendamise võimalused rakendajate näitel

4pTN rakendamise võimalus	4pTN rakendajate intervjuude leiud (n=6)	4pTN rakendajate töötajate tagasiside leiud (n=3)
Produktiivsus	Tõusis või jäi samaks (6/6)	Tõusis (3/3)
Motivatsioon	Tõusis (6/6)	Tõusis (3/3)
Töö- ja eraelu tasakaal	Paranes (6/6)	Paranes (3/3)
Tööga rahulolu	Tõusis (6/6)	Tõusis (2/3) Valdavalt tõusis (1/3)
Vaimne tervis	Paranes (6/6)	Paranes (3/3)
Stress	Stressitase ei muutunud (3/6)	Valdavalt stress langes (3/3)
Koostöö kolleegidega	Paranes või jäi samaks (6/6)	Paranes (1/3)
Töötajate värbamine	Paranes (6/6)	Pole relevantne

Allikas: autorite koostatud.

Nelja-päevase töönädala rakendamisel intervjueeritavate hinnangul töötajate **produktiivsus** tõusis või jäi samaks. On oluline mainida, et produktiivsuse all mõeldakse töötajate võimet teha teatud ajaperioodil ära kokkulepitud töö hulk ning produktiivsuse tõus seejuures tähendab, et lühendatud tööajaga suudeti teha varasemalt pikemale ajale - viiele päevale - planeeritud töö hulk. Intervjuude käigus uuriti küll töötajate “tootlikkuse” kohta, mille alternatiivina kasutatakse ka sõna “tulemuslikkus”, ent intervjueeritavad kasutasid vastates sõna “produktiivsus” ning autorid otsustasid selle töö raames kasutada just seda sõna.

Kõik nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtted tõid välja, et töötajad olid varasemast efektiivsemad - produktiivsuse tõusu oli osade ettevõtete puhul tajuda juba esimestest nädalatest. Üks intervjueeritavatest ettevõtetest ei osanud öelda selgelt, kas töötajate produktiivsus säilitas varasema taseme või muutus - siiski tõdeti, et varasem töö kogus sai tehtud.

“Meie töötajad /.../ on harjunud tegema produktiivsemalt ja kiiremini, nemad päriselt ka jõuavad selle nelja päevaga põhimõtteliselt sama, kui mitte rohkem ära teha kui need, kes teevad selle sama kliendi alt viis päeva.” (Assistent, Solutional, 6. märts 2023)

Töötajate tagasisideküsimustike vastustes selgub, et pea kõik töötajad hakkasid jõulisemalt ja efektiivsemalt aega planeerima ning tegevusi prioritseerima, samuti lühendati koosolekute arvu ja aega, mis jällegi kinnitab, et töötajad pingutasid, et produktiivsus ei langeks. Elisa tagasisideküsimustiku vastuste põhjal selgub, et ligi pooled vastanutest (83 töötajat 168-st) said vähem kui kuus reedet suvel vabaks. Siit võib oletada, et töötajate produktiivsus ei tõusnud piisavalt palju, et nelja päevaga viie päeva töö ära teha, ent siiski tõusis see piisavalt, et polnud vaja teha varasemast 40 töötunnist rohkem tööd nädalas. Küsides töötajatelt, kas nad tundsid, et said töö nelja-päevaga tehtud, vastas 86,3% (ehk 138 töötajat 160-st) “jah” ning lisaks tõi pea kolmandik vastanutest sõnaliselt välja, et nende produktiivsus või efektiivsus tõusid. Praktikute intervjuude ja tagasisideküsimustike tulemusel saab öelda, et nelja-päevase töö nädala puhul töötajate produktiivsus tõusis või jäi samaks, nagu leidsid ka Haraldsson ja Kellam (2021), Lewis *et al.* (2023) ja Topp *et al.* (2022). Seega nelja-päevast töö nädalat kaalunud ettevõtete ootustel, et nelja-päevane töö nädal võiks mõjuda hästi töötajate produktiivsusele, on alust.

“Kuigi 20% väiksema tööajaga ei ole võimalik sama palju tööd ära teha kui 5-päevase töö nädala jooksul, siis oli pilootprojekt siiski väga motiveeriv ja minu hinnangul vähenes tehtud töö maht ca 10%.” (Töötaja, Elisa, 2022)

Hoolimata sellest, et senised uuringud ei võimaldanud motivatsiooni ja nelja-päevase töö nädala rakendamise vahelisi seoseid välja tuua, leidsid autorid nelja-päevast töö nädalat rakendanud ettevõtete näitel, et töötajate **motivatsioon** on uue töökorraldusega tõusnud. Töötajate paranenud motivatsioonile aitas kaasa kas lisanduv vaba päev kui preemia nädala lõpus, vabast päevast tulenev töötajate paranenud väljapuhatuse tase, teadvustamine, et aktiivset tööaega on varasemast vähem või soov tõestada nelja-päevase töö nädala töökorralduslikku sobivust lootuses, et seda rakendatakse ettevõttes edaspidigi. Nelja-päevast töö nädalat rakendanud ettevõtete intervjuude näitel sai järeldada, et motivatsiooni sütitasid ka eesmärgid ja kokkulepped - kui nelja-päevase töökorralduse eelduseks oli kokkulepe, et töö peab saama tehtud, siis töötajad olid valmis ühe lisa puhkusepäeva nimel rohkem pingutama.

Tagasisideküsimustike vastustes tõid töötajad välja, et tööandja vastutulek ja usaldus töötajate suhtes, et nad nelja-päevast töö nädalat katsetada võisid, motiveerib neid olema töökas. Lausa 20% Elisa tagasisideküsimustikule vastanutest (ehk 33 töötajat) mainisid, et nelja-päevane töö nädal on nende töötamise motivatsiooni tõstnud. Seega kõik analüüsitud andmeallikad tõestavad nelja-päevase töö nädala ja töötajate paranenud motivatsiooni seose olemasolu, kuigi teoreetiliselt käsitluses antud seost töö autorid ei leidnud uuritavat.

Nelja-päevast töönädalat rakendades tõusis töötajate **tööga rahulolu**. Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtted uurisid jooksvalt või eksperimendi alguses ja lõpus töötajate rahulolu ning kõik intervjueritud ettevõtted tõdesid, et nende töötajate rahulolu oli väga hea või paranes võrreldes varasema viie-päevase töönädalaga. Elisa esindajaga tehtud intervjuu käigus toodi välja, et töötajate rahulolu suvise eksperimendi lõppedes hinnati skooriga 6,57 punkti 7-st. Töötajate tagasisideküsimustike vastuseid analüüsid selgus, et inimeste üldine rahulolu on tõusnud ning TalentHubi, Elisa ja Postimehe pilootprojektis osalenud töötajate tööprotsessid ja -korraldus on tänu lühendatud töönädalale paranenud. Postimehe töötajate puhul NPS ehk tööandja soovitusindeks, mis oli juba enne eksperimenti 48%, tõusis pärast suvist eksperimenti 73%-ni ehk ettevõtte töötajad olid nõnda rahul, et julgevad soovitada oma tööandjat ka teistele huvilistele. Seega saab järeldada, et kõik nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete tulemused kinnitavad Delaney ja Casey (2022), Lewis *et al.* (2023) ja Topp *et al.* (2022) leide, et töötaja rahulolu tõusu ja nelja-päevase töönädala vahel on positiivne seos.

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete töötajad veetsid vaba päeva produktiivselt või vastavalt oma vajadustele, ning see mõjus hästi töötajate **vaimsele tervisele ja töö- ja eraelu tasakaalule**. Kõik intervjueritud praktikud kinnitavad, et nelja-päevane töönädal on nende töötajatele hästi mõjunud - toodi välja, et töötajad on rohkem puhunud ja seeläbi loovamad ning teevad vähem vigu. Intervjueritavad ütlesid, et töötajad tegelesid vabal päeval oma hobidega, käidi sõpradel ning perel külas, tegeleti kodu korrashoiutöödega. Lisaks käidi trennis või looduses matkamas ja jalutamas, SPA-des, juuksuris, arsti juures ja tehti tegevusi, mida muidu töönädala sees ei jõuaks teha.

Tagasisideküsimustike vastused kinnitasid intervjueritavate seisukohti - enamus töötajatest tõid nelja-päevase tööpäeva peamise võiduna välja just lisandunud vaba aja ning sellest tulenevaid võimalusi kas paremini välja puhata või tegeleda tegevustega, millega töö ajal ei jõua tegeleda. Kokkuvõttes saab analüüsitud andmete põhjal öelda, et nelja-päevane töönädal soodustab töötajate vaimset heaolu ja aitab kaasa heale töö- ja eraelu tasakaalule. Leid on vastavuses lühendatud töönädala ja vaimse tervise ning töö- ja eraelu tasakaalu omavahelisi positiivseid seoseid tõestanud uuringutega (Anttila *et al.*, 2005; Barck-Holst *et al.*, 2017; Barck-Holst *et al.*, 2021; Haraldsson ja Kellam, 2021; Lorentzon 2021; Topp *et al.*, 2022). Seega on nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtete ootustel alust, et nelja-päevane töönädal parandab töötajate vaimset tervist ja töö- ja eraelu tasakaalu.

“Inimesed, kellel on lapsed, väga hindasid seda, et nad tegelikult said selle ühe päeva, kus ikkagi laps oli lasteaias ära ja ta sai võtta selle päeva ikkagi põhimõtteliselt iseendale. Teiselt poolt jällegi nagu väga mõnus oli jätta, kes soovis, laps sellel päeval lasteaiast koju.”

(Koolitusjuht, Postimees, 7. märts 2023)

Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete näitel **töötajate stressitase** valdavalt langes. Kuuest intervjueritud ettevõttest kolm ei olnud märganud, et nende töötajate tajutud stressitasemed oleks tõusnud. Kui üldse, siis lisanduv vaba päev aitas töötajatel paremini välja puhata ja tööädala stressist taastuda. Tagasisideküsimustike tulemused kinnitavad intervjueritute seisukohta - Elisa töötajate tagasisidest selgus, et need vähesed töötajad, kes mainisid kas stressi või pingeid eraldi märksõnana, tõid valdavalt välja, et tajutud stress või pinged langes. TalentHubi ja Postimehe tagasisideküsimustike vastustes tõid osad töötajad välja, et kartsid, et nende stressitase tõuseb nelja-päevast tööädalat rakendades, ent kui nad olid seda juba proovinud, avastasid nad, et lisanduv vaba päev aitab piisavalt hästi tööädala pingeid maandada ning kokkuvõttes nende stressitase langes. Seega, vastavalt Barck-Holst *et al.* (2021) ning Haraldsson ja Kellami (2021) leidudele saab nelja-päevane tööädal langetada töötajate tajutud stressitaset.

“Reedene päev tõi nädalasse sellise tunde, nagu oleks minipuhkusel. Vaimse tervise mõttes on vabad reeded väga teretulnud, võtavad hästi tööädala pinged maha - vähemalt minu puhul.”

(Töötaja, Elisa, 2022)

Nelja-päevane tööädal võib positiivselt mõjutada **koostööd kolleegidega**. Kui uuriti tiimitunde või koostöö muutuste kohta, siis kõik nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtted tõdesid, et see ei ole halvenenud. Paar nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtet (TalentHub, Smartful) tõid välja, et töötajad püüavad üksteist rohkem aidata, et kõigil tiimis oleksid eesmärgid täidetud ning Postimehe intervjuu põhjal anti mõista, et töötajate koostöö pigem paranes, mis on vastavuses Casey ja Delaney (2022) leitud seosega. Ka Postimehe töötajate tagasiside kinnitab, et uuele töökorraldusele üleminek eeldas tihedamat koostööd tiimiliikmete ja kolleegidega ning töötajad tajusid kaaskolleegide toetust. Seega saab analüüsitud andmeallikate põhjal väita, et töökorralduse tõttu töötajate koostöövalmidus ei muutu või paraneb.

Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete esindajad tõid välja ka võite organisatsiooni jaoks. Selgus, et nelja-päevane tööädal mõjus hästi **töötajate värbamisele**, sest aitas ettevõtetes värbamisel kandidaatide arvu tõusule kaasa. Kõik intervjueritud

nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtte tõi esile, et tööle kandideerijate hulk on tõusnud või neile on tööle kandideeritud just seetõttu, et ettevõtte rakendab või on katsetanud nelja-päevast tööädalat. Näiteks Smartfuli esindajaga intervjuus selgus, et nad peavad huvilistele ära ütleva, sest nende ettevõtte kasv ei jõua sammu pidada kandideerijate hulgaga ning TalentHubi esindaja tõi esile, et kuigi nad ei mõelnud alguses viia läbi nelja-päevase tööädala eksperimenti värbamise eesmärgil, siis huvitatuid on juurde küll tekkinud. Ka Scoro mainis, et kandideerijate hulk ja kvaliteet on tõusnud võrreldes varasema töökorralduse perioodiga. Seega nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete kogemus kinnitab ka Ühendkuningriigi uurimusest leitud seost (Lewis *et al.*, 2023) ja uut töökorraldust kaalunud ettevõtete lootust, et nelja-päevase tööädala rakendamine aitab kaasa ettevõtte värbamistegevustele.

“Meil on esimesed positiivsed näited, kus inimesel oli valida kolme-nelja ettevõtte vahel ja ta otsustas meie kasuks tänu sellele, et meil on [nelja-päevane tööädal].“ (Tehnoloogijuht, Elisa, 8. märts 2023)

Tööjõu voolavuse vähenemine kui üks nelja-päevasest tööädalast tulenevaid võimalusi ei saanud andmeanalüüsi tulemusena kinnitust. Kuna intervjueritud ettevõtte olid nelja-päevast tööädalat rakendanud võrdlemisi lühikest aega (v.a Solutional, kes on seda rakendanud 3 aastat), ei osanud ettevõtete esindajad öelda, kas ja kui väga nelja-päevane tööädal mõjutab töötajate tööjõu voolavust. Kuna tööjõu voolavust mõjutavad erinevad faktorid (töötajate uued huvid või karjäärilised võimalused, töökollektiivi sobivus jne), ei saa tuua paralleeli tööjõu voolavuse ja nelja-päevase tööädala rakendamise vahel. Scoro intervjuust selgus, et tööjõu voolavus on olnud umbes samas suurusjärgus võrreldes nelja-päevase tööädala eelse perioodiga ning et lahkujatel on erinevad põhjused tööandja vahetamiseks. Seega võib eeldada, et nelja-päevase nädala rakendamise võimalused loovad töötajatele meeldiva töökeskkonna, mis võib, kuid ei pruugi aidata kaasa töötajate hoidmisele. Andmeanalüüsist tulenev leid ei kinnita, ent samas ei lükka ümber Lewis *et al.* (2023) leidu, et nelja-päevast tööädalat rakendades organisatsioonide tööjõu voolavus väheneb.

Kui peatükis eelnevalt on käsitletud nelja-päevase tööädala oodatavaid ja realiseerunud võimalusi, siis nüüd keskendutakse **ohutudele**. Kõigepealt tuuakse välja nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtete oodatavad ohud ning seejärel leitakse praktikute põhjal, kas kaalujate poolt sõnastatud ohud on rakendajate ettevõtetes realiseerunud või mitte.

Kolm ettevõtet (Creditinfo, Stebby ja ettevõtte C), kes kaalusid nelja-päevast tööädalat, kardavad, et nelja-päevase tööädala rakendamisel võib olla ohte töötajate jaoks - mainiti töötaja intensiivistumist ja sellest tulenevat stressi tõusu kui võimalikku ohuallikat, mis pikas perspektiivis võib viia töötajate läbipõlemiseni. Kuna antud ettevõtted pidasid tähtsaks ka töötajate vaimset heaolu, siis hirm kõrgema stressi ja töö intensiivsuse osas on nende jaoks märkimisväärne põhjus, miks nad ei ole nelja-päevast tööädalat rakendama hakanud.

Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete kogemuse toel saab väita, et nelja-päevast tööädalat rakendades võivad tõesti osad töötajad kogeda negatiivseid aspekte. Osade töötajate tajutud stressitase tõusis ning koostöö kolleegidega halvenes, need leiud intervjuudest ja töötajate tagasisidest on toodud tabelis 11 ja autorid käsitlevad leide pikemalt järgnevatel lõikudes. Analüüsitud andmeallikate põhjal saab väita, et nelja-päevase tööädala rakendamise ohud ja võimalused on teatud tulemite puhul ambivalentsed - kui eelnevalt toodi välja, et stress langeb ja koostöö kolleegidega paraneb nelja-päevase tööädala rakendamise tulemusena, siis tegelikult võib olla efekt ka vastupidine.

Tabel 11

Nelja-päevase tööädala rakendamise ohud rakendajate näitel

4pTN rakendamise oht	4pTN rakendajate intervjuude leiud (n=6)	4pTN rakendajate töötajate tagasiside leiud (n=3)
Stress	Tõusis osade töötajate puhul (3/6)	Tõusis osade töötajate puhul (3/3)
Koostöö kolleegidega	Paranes või jäi samaks (6/6)	Kohati halvenes (3/3)

Allikas: autorite koostatud.

Töötajate tajutud stress võib nelja-päevast tööädalat rakendades tõusta.

Nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtete intervjuudes kolm ettevõtet (Scoro, Elisa, TalentHub) tõid välja, et osad nende töötajad on tajunud töötaja intensiivistumist või töötajad on varasemast rohkem hakanud ületunde tegema, mis mõjutab töötajate tajutud stressitaset. Intervjuu käigus tõi Elisa esindaja välja, et kui töötajad teevad ületunde ja pikemaid tööpäevi, siis aastaringselt niimoodi töötada ei ole jätkusuutlik ja võib viia töötajate läbipõlemiseni. Seda võib juhtuda eriti olukorras, kus juba varasemalt viie-päevase tööädala puhul on töötajad ülekoormatud ning nende stressitase on kõrge. Scoro ja TalentHubi esindajad tõdesid, et töötajatele peab jooksvalt meelde tuletama hea ajajuhtimise praktikaid ja

kokkuleppeid, et nad vanamoodi töötama ei hakkaks ning seeläbi ei tunneks, et stressitase tõuseb.

Töötajate tagasisideküsimustike vastused kinnitavad ettevõtete esindajate öeldut - Postimehe töötajate tagasisidest ilmneb, et osad töötajad pidid vabal päeval tööd tegema, mis pikas perspektiivis vähendab nelja-päevase töönädala rakendamise võite. Pikemad tööpäevad, ületunnid ja vaba päeva kasutamine töö tegemiseks tuleb ka Elisa töötajate tagasisideküsimustike vastustest välja. Huvitaval kombel nii Elisa kui ka Postimehe töötajad ei olnud valdavalt kurvad või pettunud, kui pidid vabal päeval tööd tegema - töö autorid siinkohal oletavad, et kuna tegemist oli pilootprojektidega, siis töötajad soovisid tõestada, et uus töökorraldus sobib neile ega soovinud kurta lootuses, et ettevõtte ka edaspidi katsetab lühendatud töönädala formaati. On ka võimalik, et teised nelja-päevase töönädala rakendamisest saadavad hüved on piisavalt head, et aitavad stressiga toime tulla. Seega saab väita, et kuigi nelja-päevane töönädal võib osade töötajate puhul nende tajutud stressitaset tõsta tööaja intensiivistumise tõttu (Askenazy, 2004; Delaney ja Casey, 2022; Lehndorff, 2014; Topp *et al.*, 2022), saab seda riski vähendada põhjaliku ettevalmistuse, töökorralduslike kokkulepete ja hea ajajuhtimise praktikate meeldetuletamisega.

“On mainitud tõesti väga vähe seda, et jah, nädal on natukene intensiivsem, aga samal ajal on seda sama mõtet laiendatud ka sellega, et siis jällegi see kolm päeva annab mulle hea võimaluse täiesti ennast välja lülitada ja välja puhata ja et isegi kui on võib-olla tempo on rohkem taga, siis see kõik on seda väärt.” (Personalijuht, Scoro, 12. aprill 2023)

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete intervjuudes ei toodud välja, et uus töökorraldus oleks negatiivselt mõjutanud **koostööd kolleegidega**, ent siiski ilmnes see teatud vastustest Elisa ja Postimehe töötajate tagasiside näitel. Osad töötajad pidid ka vabal päeval tegema tööd, sest teised osakonnad olid töö ja ootasid vastuseid. Nagu ka töötajate stressi maandamiseks, soovivad käesoleva töö autorid selliste olukordade vältimiseks rakendada ühtset töökorraldust kogu ettevõttele, mitte ainult teatud osakondadele. Seega analüüsitud allikate põhjal võib järeldada, et kuigi üksikutel juhtudel võib töötajate koostöö lühendatud töönädalat katsetades halveneda, mida leidsid ka Delaney ja Casey (2022), Lorentzon (2021) ning Mullens ja Glorieux (2023), on need riskid maandatavad, kui ettevõtte rakendavad nelja-päevast töönädalat kogu ettevõttele ning ühiselt lepitakse kokku sama vaba nädalapäev.

“Oli näha ja tunda, et mitmed osakonnad ei saanud reedeti vabamalt võtta, sest olid teistele üksustele toeks ning seetõttu polnud nende nägudel ja suudel samapalju positiivsust nagu võib-olla enamikel teistel TÜ [tehnoloogiaüksuse] kolleegidel.” (Töötaja, Elisa, 2022)

Töö autorid leidsid analüüsitud andmeallikate põhjal, et nelja-päevast tööädalat kaalunud, ent mitte veel rakendanud ettevõtete ootustel on alust - nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtted kinnitasid, et töötajad tajuvad uuest töökorraldusest tulenevaid positiivseid mõjusid. Rakendajate näitel sai kinnitust ka kaalujate hirm, et osad töötajad võivad tajuda tööaja intensiivistumist, ent ettevõtetel on võimalik seda riski maandada. Kaalujad lootsid, et nelja-päevane tööädal võiks mõjuda positiivselt ka töötajate hoidmisele ehk vähendada tööjõu voolavust, ent antud valimi juures ei leidnud antud seos kinnitust. Seose kinnitamiseks või ümberlükkamiseks oleks vaja, et rohkem ettevõtteid oleks nelja-päevast tööädalat kauem rakendanud.

2.4 Järeldused nelja-päevase tööädala rakendamise kohta

Nelja-päevase tööädala rakendamisel ettevõttes on oluline roll ettevalmistusel, et võimalikult paljud töötajad saaksid kogeda nelja-päevase tööädala rakendamise hüvesid. Põhjalik ettevalmistus tingib selle, et võimalikult vähesed töötajad, kui üldse, kogeksid nelja-päevase tööädala negatiivseid aspekte. Järgnevalt annavad autorid ülevaate põhilistest leidudest, et tagada nelja-päevase tööädala edukas rakendamine.

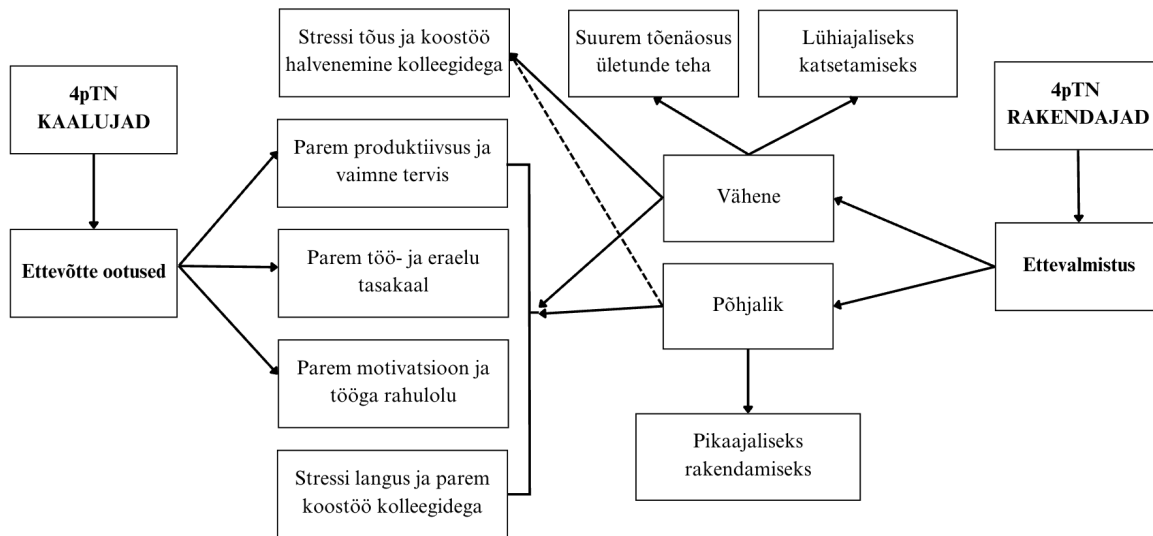
Selgub, et kui ettevõtte eesmärk on nelja-päevast tööädalat katsetada ning mitte püsivalt sellele töövormile üle minna, piisab lühemast ettevalmistusajast (1-2 kuud), kuid kui ettevõtte planeerib sisse viia püsivad muutused, tuleks valmistuda põhjalikumalt (aasta ja rohkem). Samuti jääb antud valimi puhul silma, et suurematel ettevõtetel (>250 töötajat) on trend mitte koheselt kogu ettevõttega lühendatud tööädalale üle minna, vaid katsetada töökorraldust väiksemate töörühmadega ja lühiajaliselt näiteks suveperioodil, et veenduda töökorralduse sobivuses ettevõtte eesmärkidega. Antud seosed on välja toodud ka joonisel 4.

Ilmneb, et lühema ettevalmistuse korral teevad töötajad rohkem ületunde ning on koormatumad kui nendes ettevõtetes, kus ettevalmistuse protsess on põhjalikum ning erinevaid tööprotsesse hinnatakse vastavalt olukorrale ümber või vähendatakse töömahtu. Jõudsamalt eesmärkidele orienteeritud ettevõtted on valmis kergekäelisemalt laskma töötajatel teha ületunde, kuna määratud tulemites ei tehta järeleandmisi. Ületundide tegemise vajadus võib tuleneda suurest töökoormusest ning vähesest ettevalmistusest selle töökoormuse mõistlikumaks jaotamiseks nelja päeva peale.

Sellegipoolest hindavad ka ületunde tegema pidanud töötajad lühendatud tööädalat väga kõrgelt ning organisatsioonid on valmis tulevikus seda töövormi veel rakendama. Töötajate valmidust vabal ajal tööd teha võib ajendada motivatsioon tõestada, et neile nelja-päevane tööädal sobib ning lootus, et ettevõtte rakendab ka seda tulevikus. Samas leiavad autorid, et see võib tähendada, et töötajate tagasisideküsimumustike tulemused on kallutatud positiivses suunas. Seega terviklikuma ja objektiivsema pildi saamiseks on vaja, et nelja-päevast tööädalat rakendatakse pikemaajaliselt.

Olulisemad muudatused töökorralduses, mis nelja-päevase tööädala rakendamisel tehakse, on ümber vaadata koosolekute korraldus, defineerida ja prioritseerida tööülesandeid, seada töö fookusaeg. Ühe ettevõtte tagasisideküsimumustiku tulemustest selgub, et paljud töötajad kasutasid vaba päeva osaliselt töö tegemiseks ja olid selle üle seejuures õnnelikud, et keegi teine neid reedel ei seganud. Siit võib järeldada, et osad töötajad ei nautinud mitte nelja-päevase tööädala, vaid koosolekute vaba reede võlusi. Seega, kui ettevõtte ei soovi rakendada nelja-päevast tööädalat aastaringiselt, võib koosolekute vaba reede rakendamine aidata tagada, et töötajate efektiivsus ja tööga rahulolu muul ajal ei lange.

Kui vaba päev ei olnud ettevõtte poolt määratud, on töötajatel keeruline pidada järke puuduvate töötajate osas. Samuti tekitab probleeme see, kui ainult üks osakond kogu ettevõtte rakendab nelja-päevast tööädalat ning need töötajad, kes on sõltuvad ka teiste osakondade tööst, ei saa vaba päeva võtta ning peavad vajadusel tööalaselt kättesaadavad olema. Sellised kokkuleppelised eripärad tekitavad töötajates stressi ja mõjuvad halvasti töötajate omavahelisele koostööle. Autorid leiavad, et sellised probleemid on kergesti välditavad, kui kogu organisatsioon otsustaks võtta ühe või kaks kindlat vaba päeva (näiteks reede või esmaspäeva), mille vahel töötajad saavad valida ning rakendaksid projekti kogu ettevõttes.



Joonis 4. Nelja-päevase töönädala ettevalmistuse põhjalikkuse ja tulemite seosed. Allikas: autorite koostatud.

Märkus: Katkendjoonega on tähistatud juhtum, kus põhjaliku ettevalmistuse korral töötajad siiski tajusid kõrge stressitaset.

Nelja-päevast töönädalat kaalunud ettevõtted loodavad, et nelja-päevane töönädal mõjub hästi töötajate produktiivsusele, vaimsele tervisele, töö- ja eraelu tasakaalule ning tööga rahulolule. Töö empiiriline osa tõestab rakendajate põhjal, et nelja-päevasel töönädalal on positiivne efekt töötajate produktiivsusele, motivatsioonile, tööga rahulolule, vaimsele tervisele, töö- ja eraelu tasakaalule, seejuures väheneb töötajate stressitase ja paraneb koostöö kolleegidega. Samuti tuleb välja ettevalmistuse põhjalikkuse olulisus eelnimetatud ootuste saavutamisel. Kuigi nii vähese kui põhjalikuma ettevalmistuse korral kaasnevad töötajates positiivsed nähtused (näiteks: produktiivsuse kasv, parem motivatsioon), siis vähese ettevalmistuse korral on töötajatel suurem oht ületunde teha, samuti võib tõusta stressitase ning halveneda kolleegidevahelised suhted.

Autorid ei tuvasta, et motivatsiooni tõusu kui nelja-päevase töönädala rakendamise tulemit oleks erialakirjanduses käsitletud, ent see seos ilmnes tugevalt kõikide nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete kogemustest. Tekib küsimus, et kas nelja-päevase töönädala efekt motivatsiooni tõstmiseks on lühiajaline ja seetõttu pole seda uuritud või on see tulemit mõtteliselt liidetud produktiivsuse või tööga rahuloluga kokku.

Ettevõtte seisukohast aitab nelja-päevane töönädal kaasa ettevõtete värbamistegevustele, aidates meelitada ettevõttesse talente. Uue töökorralduse ja töötajate hoidmise (tööjõu volavuse) seost võib eeldada, ent seos ei saa empiirilises osas kinnitust. Tööjõu volavuse ja nelja-päevase töönädala seose paremaks hindamiseks on vaja, et

ettevõtted oleks nelja-päevast tööädalat rakendanud kauem kui aasta. Siiski eeldavad autorid, et töötajate paranenud tööga rahulolu ning töö- ja eraelu tasakaal motiveerivad töötajaid püsima ettevõttes.

Tööaja intensiivistumisest tulenevalt võivad mõned töötajad tajuda kõrgenenud stressitaset, mis tähendab, et nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtete oletusel on tõepõhi all. Intensiivne tööaeg ning teatud töökorralduslikud kokkulepped mõjuvad halvasti ka töötajate omavahelisele koostööle. Kolleegide koostöö võib halveneda, kui nelja-päevane tööädal rakendub ainult osale ettevõttest ning kui lisanduv vaba päev ei ole kõigil töötajatel sama. See tähendab, et empiiriline leid kinnitab teoreetilisi aluseid ehk nii stress kui ka koostöö kolleegidega on ambivalentsed. Tekib küsimus, et kas ettevõtete jaoks on nelja-päevase tööädala rakendamine atraktiivne, kui osad töötajad tajuvad negatiivseid tulemeid. Siinkohal autorid leiavad, et kuna suurem osa nelja-päevase tööädala rakendamise tulemeid on positiivse efektiga nii töötajatele kui ka organisatsioonile, siis ei tasu uue töökorralduse katsetamise mõtet maha kanda. Võit vabast päevast annab töötajale võimaluse ennast välja puhata ning uuele nädalale reipalt vastu astuda.

Nelja-päevase tööädala rakendamise laialdasemaks levikuks on vaja, et seadusandlus toetaks erinevaid töövorme ja -aegu. Eesti Töölepinguseaduses ei ole mainitud lühendatud tööädalat või muid paindlikke tööaja variante, sealhulgas ka näiteks võimalust töötada kodukontorist. Saab järeldada, et Eesti seadusandlus vajab kaasajastamist ning juriidiliselt on keeruline Eesti ettevõtetel nelja-päevast tööädalat rakendada. Praegused rakendajad on lahendanud olukorra ettevõttesiseste dokumentide abil, kus nelja-päevane töökorraldus on kirjeldatud sisekorra reeglites.

Autorid leiavad, et nelja-päevase tööädala eduka rakendamise aluseks on põhjalik ettevalmistusprotsess, et võimalikult paljud töötajad saaksid nautida nelja-päevase tööädala võite. Ohtude vältimiseks on tarvis, et ettevõtte kokkulepped ja protsessid soosiks töötajate omavahelist koostööd ning tagaksid, et tööaeg ei muutuks liiga intensiivseks. Isegi olukorras, kus osad töötajad võivad tajuda kõrgenenud stressitaset, on nelja-päevasel tööädalal suuremale osale töötajatest väga positiivne mõju, ning sellest lähtuvalt julgustavad autorid rohkemaid ettevõtteid nelja-päevast tööädalat rakendama.

Kokkuvõte

Nelja-päevane tööädal on üks lühendatud töövormi alaliike, kus töötatakse neljal päeval nädalas ning seejuures päeva lõikes töötunnid ei muutu. Nelja-päevast tööädalat, selle rakendamise protsessi ning tulemeid on erialakirjanduses vähe uuritud, kuigi

nelja-päevase tööädala kajastamine on populaarteaduslikus võtmes saanud üha aktuaalsemaks, sest lubatakse võite nii töötajatele kui ka organisatsioonidele.

Paljud ettevõtted on siiski skeptilised ega ole julgenud uut töökorraldust oma ettevõttes proovida. Seetõttu uurisid autorid viie nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtte seisukohti, et teada saada, miks nad ei ole rakendanud nelja-päevast tööädalat ja millist kasu uus töökorraldus neile võiks tuua. Et teada saada, kas nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtete seisukohad saavad praktikute näitel kinnitust, kaasasid autorid töö valimisse teadaolevalt kõik nelja-päevast (lühendatud) tööädalat rakendanud Eesti ettevõtted. Autorid uurisid kuue nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtte näitel nende kogemuste kohta, et leida, millised olid uue töökorralduse rakendamise protsessi olulised nüansid ja milliseid võimalusi ja ohte tajusid töötajad ja organisatsioonid. Kolm nelja-päevast tööädalat rakendanud ettevõtet jagasid ka töötajate tagasisideküsimustike vastuseid, mis aitasid kinnitada või lükata ümber ettevõtete esindajate ja teooria seisukohti.

Empiirilisest uuringust selgus, et ettevalmistusprotsessi põhjalikkusel on oluline roll nelja-päevase tööädala rakendamisel. Ettevalmistusprotsess hõlmas ajendit, mis oli kaalujate ja praktikute näitel näiteks konkurentsieelis tööturul, töötajate väärtuspakkumise uuendamine ja heaolu parandamine. Nelja-päevast tööädalat kaalunud ettevõtted tõid välja mitmeid takistusi, näiteks ebasobiv aeg ettevõttes muudatuste rakendamiseks või sobimatu hinnastamismudel, mis ei ole lubanud neil lühendatud tööädala rakendamiseni jõuda. Ettevalmistusprotsessi jooksul oli oluline määrata nelja-päevase tööädala rakendamise eesmärgid ja kokku leppida mõõdikud, kuidas uue töökorralduse edukust määrata. Tähtsal kohal olid ka töökorralduslikud kokkulepped - nelja-päevase tööädala edukusele aitasid kaasa kommunikatsioonialased kokkulepped, töötajate fookusaja seadmine ning tööülesannete prioritseerimine. Organisatsioonisiselt aitas kaasa, kui vaadati üle koosolekute korraldus, oldi meeskonnas üksteisele toeks ning jagati vahetut ja ausat tagasisidet. Lisaks vaadati üle puhkuste süsteem ning töökorraldust kirjeldati ettevõttesisestes dokumentides, sest Eesti Töölepinguseadus ei käsitle alternatiivseid töökorraldusvorme.

Nelja-päevase tööädala rakendamisest tulenevateks võimalusteks kujunesid töötajate paranenud produktiivsus, motivatsioon, töö- ja eraelu tasakaal, tööga rahulolu ning paranenud vaimne tervis. Töö autorid ei leidnud motivatsiooni ja nelja-päevase tööädala omavahelisi seoseid käsitletud teadusuuringuid, kuigi käesoleva empiirilise töö tulemusena oli nende kahe vahel tugev positiivne seos. Siiski vajab seos lähemat uurimist, et teada saada, kas tegemist on pikaajalise efektiga.

Empiirika kinnitas, et stress ja koostöö kolleegidega olid ambivalentseid tulemid, ehk olenevalt olukorrast võisid töötajad tajuda nende tulemite positiivset või negatiivset mõju. Autorid leidsid, et nelja-päevase töönädala negatiivset mõju stressile ja koostööle saab ennetada, kui organisatsiooni nelja-päevase töönädala rakendamise protsess on põhjalik. Stressitaset saab maandada läbi heade ajajuhtimise ja töökorralduse praktikate juurutamise ning koostöö kolleegidega paraneb, kui kogu ettevõtte rakendab nelja-päevast töönädalat ja kui kõik töötajad valivad sama vaba päeva. Kui osad töötajad tajusidki töö intensiivistumist ja selles tulenevat pinget tõusu, aitas lisanduv vaba päev neil välja puhata ja stressi maandada.

Antud magistritöö piiranguteks on valimi suurus ja analüüsivad allikad. Valim on küll väike, ent siiski intervjueriti teadaolevalt kõiki Eestis nelja-päevast töönädalat kui ühte lühendatud töönädala formaati rakendanud ettevõtteid. Autorid said analüüsida küll kolme intervjueritud ettevõtte töötajate tagasisideküsimustike tulemusi, ent pidid kolme ülejäänud ettevõtte puhul leppima ainult ettevõtete esindajate nägemusega - see tähendab, et töö empiirilise osa leiud võivad olla kallutatud ja olla liiga leplikud, või vastupidiselt kriitilised nelja-päevase töönädala rakendamise ja tulemite seoseid luues. Nelja-päevast töönädalat kui lühendatud töönädala alaliiki käsitletud uurimuste vähesus tähendas, et autorid pidid tooma paralleele ka lühendatud töönädalat käsitletud uurimustega. Kuigi teoreetiliselt on nädalas töötatud tundide arv mõlema kontseptsiooni puhul sarnane (32 tundi ja 30 tundi), võib lisanduva vaba päeva ja potentsiaalselt kolme-päevase nädalavahetuse efekt olla töötajatele erinev.

Magistritöö leidude kinnitamiseks, edasi arendamiseks või ümber lükkamiseks on vaja edasisi uuringuid rohkemate ettevõtete peal, kes on nelja-päevast töönädalat rakendanud. Oleks vaja uurida, kas töö leiud kehtivad ka ettevõtete puhul, kes on nelja-päevast töönädalat rakendanud pikema ajaperioodi vältel, et välistada töötajate kallutatust tagasisideküsimustikele vastates. Töö edasiarendusena saab uurida, kas käesoleva uurimuse empiirilise osa leiud kehtivad ka teiste lühendatud töönädala (näiteks kuuetunniste tööpäevade) vormide puhul.

Viidatud allikad

1. Anttila, T., Nätti, J. & Tammelin, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland. *Community Work and Family* 8(2): 187 - 209 DOI: <https://doi.org/10.1080/13668800500049704>
2. Askenazy, P. (2004). Shorter Work Time, Hours Flexibility, and Labor Intensification. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 603–614. <http://www.jstor.org/stable/40326151>

3. Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. & Hellgren, C. (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*, 60(4), 897-913. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020872815580045>
4. Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. & Hellgren, C. (2021). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 24(1), 94–108. DOI: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/13691457.2019.1656171>
5. Darwish, M. A. (2023). Optimal workday length considering worker fatigue and employer profit. *Computers & Industrial Engineering*, 109162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109162>
6. de Jong, H. (2015). Living standards in a modernizing world—a long-run perspective on material wellbeing and human development (pp. 45-74). *Springer Netherlands*. https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/27931017/HdeJongLiving_Standards.pdf
7. Delaney, H. & Casey, C. (2022). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, Vol. 44 No. 1, pp. 176-190. DOI: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/ER-02-2021-0056>
8. Dickinson, T. L. & Wijting, J. P. (1975). An analysis of workers' attitudes toward the 4-day, 40-hour workweek. *Psychological Reports*, 37(2), 383-390. DOI: <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.37.2.38>
9. Dunham, R. B. & Hawk, D. L. (1977). The Four-Day/Forty-Hour Week: Who Wants It? *The Academy of Management Journal*, 20(4), 644–655. DOI: <https://doi.org/10.2307/255363>
10. Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance, research synthesis paper. International Labor Organization (ILO) Conditions of Work and Employment Series, (33). <https://ssrn.com/abstract=2149325>
11. Haraldsson, G.D & Kellam, J. (2021). Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week. *Autonomy*. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
12. Harper, A., Martin, A. & Krebel, L. (2020). Making up for lost time: Reducing working hours in manufacturing: a review of evidence. *New Economics Foundation*. <https://neweconomics.org/2020/06/making-up-for-lost-time>. Kasutatud 6. märts, 2023.
13. Henley Business School. (2022). White Paper on Four Day Work Week. <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Four-day-week-white-paper-FINAL.pdf>. Kasutatud 9. märts, 2023.

14. Hunnicutt, B. K. (1984). The end of shorter hours. *Labor History* 25(3): 373–404. DOI: 10.1080/00236568408584762
15. Hunnicutt, B. K. (1992). Kellogg's Six-Hour Day: A Capitalist Vision of Liberation through Managed Work Reduction. *The Business History Review*, 66(3), 475–522. <https://doi.org/10.2307/3116979>
16. Keynes, J. M. (2010). Economic possibilities for our grandchildren (pp. 321-332). Palgrave Macmillan UK. https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/files/content/upload/Intro_Session_1.pdf. Kasutatud 6. märts, 2023.
17. Lehdorff, S. (2014). It's a long way from norms to normality: the 35-hour week in France. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 67 No. 3, pp. 838-863. DOI: <https://doi.org/10.1177/0019793914537453>
18. Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
19. Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., Schor, J., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Frayne, D., Burchell, B., Hubbard, B., White, J., Kamerāde, D. & Mullens, F. (2023) The results are in: the UK's four day week trial. *Autonomy* 2023, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>. Kasutatud 10. märts, 2023.
20. Lewis, S. & Humbert, A.L. (2010). Discourse or reality? “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 29 No. 3, pp. 239-254. DOI: <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02610151011028840>
21. Lorentzon, B. (2021) Longitudinal, experimental evaluation of reduced weekly working hours for assistant nurses. https://www.researchgate.net/publication/349947796_Longitudinal_experimental_evaluation_of_reduced_weekly_working_hours_for_assistant_nurses
22. Mullens, F. & Glorieux, I. (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work-Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time and Society*, <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0961463X231156948>
23. OECD (2023a). Level of GDP per capita and productivity. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV#. Kasutatud 9. aprill 2023.

24. OECD (2023b). Average annual hours actually worked per worker.
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS#>. Kasutatud 9. aprill 2023.
25. Onaran, Ö., Jump & R. C., (2022). A shorter working week as part of a green caring economy: UK Feminist Green New Deal Policy Paper. The Women's Budget Group
<https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2022/02/Shorter-Working-Week-Report.pdf>
26. Oxford Analytica. (2022). "Belgium's move to a four-day week will be gradual". Expert Briefings. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/OXAN-DB274433>
27. Riigi Teataja (2023). Töölepingu seadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146>.
Kasutatud 6. aprill 2023.
28. Ronen, S. & Primps, S. B. (1981). The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes. *The Academy of Management Review*, 6(1), 61–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/257141>
29. Topp, J., Hille, J.H., Neumann, M. & Mötelfindt, D. (2022). How a 4-Day Work Week and Remote Work Affect Agile Software Development Teams. *Lecture Notes in Business Information Processing (LNBIP)* vol 438, lk 61 - 77. DOI: 10.1007/978-3-030-94238-0_4

Lisa A

Nelja-päevast töönädalat rakendanud ettevõtete intervjuu küsimused

Kirjutame magistritööd teemal „4-päevase töönädala rakendamise võimalused organisatsiooni ja töötaja vaatenurkadest“ ning selle raames viime läbi intervjuud mitme Eesti ettevõttega, kes on 4-päevase töönädala rakendamisega kokku puutunud. Intervjuu eesmärk on rohkem teada saada 4-päevase töönädala kohta – kuidas toimus ettevalmistus sellise tööformaadi rakendamiseks, milliseid muutuseid tajusid 4-päevase töönädala rakendamisel nii töötajad kui ettevõtte juhtkond ja missuguseid õppetunde oskavad ettevõtted tagasivaatavalt jagada.

Intervjuu vastuseid kajastatakse töös anonüümselt ehk intervjuude kokkuvõtteid tehes ei mainita ettevõtte nimesid.

Oleme väga tänulikud, et jagate meiega oma kogemust!

Valikud:

1. Palun kirjeldage, kuidas jõudsite 4-päevase töönädala ideeni.
2. Kuidas suhtusid ettevõtte töötajad ja juhatus 4-päevase töönädala rakendamisse?
3. Millised olid ettevalmistuse olulised momendid? Kui kaua kestis ettevalmistusperiood 4-päevase töönädala rakendamiseks?
4. Millal alustasite 4-päevase töönädala katsetamisega (ja kui on lõppenud, siis kui kaua projekt kestis)?
5. Milliseid muutuseid oli ettevõttes vaja teha, et rakendada 4-päevast töönädalat?
6. Kas töötajatel oli võimalus valida vabaks võetavat päeva? Kui jah, siis millise nädalapäeva võtsid töötajad vabaks?
7. Kuidas hindate 4-päevase töönädala edukust?
 - a) Kui tihti vaatate te edukust üle?
 - b) Milliste võtetega te edukust kontrolli(s)ite (nt: intervjuu, küsitlus)?

Tajutud muutused töötajas:

1. Milline oli 4-päevase töönädala rakendamisel seos töötaja tootlikkusega?
2. Milline oli 4-päevase töönädala rakendamisel seos töörahuloluga?
3. Kas ja kuidas tajusid töötajad töömahu muutust?
4. Kas ja mil määral tajusid töötajad 4-päevase töönädala rakendamisest tulenenud pingeid või stressi?
5. Millised olid iseloomulikud tegevused, mida töötajad endi sõnul vabanenud päevaga tegid?

6. Milliseid muudatusi tajusid töötajad eraelus tulenevalt 4-päevasesest tööädalast?
7. Kas oli veel mingi aspekt, mida me ei ole küsinud, aga peate sobilikuks välja tuua?

Tajutud muutused ettevõttes:

1. Millised on 4-päevase tööädala rakendamise edasised plaanid?
2. Kas ja kuidas on ettevõtte kliendid tagasisidet andnud muutuste kohta?
3. Kas mainite 4-päevast tööädalat värbamisprotsessis? Kui jah, siis mil moel on 4-päevase tööädala rakendamine värbamist mõjutanud?
4. Kas ja kuidas on muutunud tööjõu voolavus?
5. Kas oli veel mingi aspekt, mida me ei ole küsinud, aga peate sobilikuks välja tuua?

Õppetunnid:

1. Kas näete, et jätkate 4-päevase tööädalaga või Teie ettevõttele kohandatud versiooniga sellest?
2. Kas ja mida te muudaksite, kui peaksite uuesti 4-päevast tööädalat ettevõttes katsetama?
3. Mida soovitaksite ettevõttele, kes kaalub 4-päevase tööädala katsetamist?

Lisa B

Andmete süstematiseerimine: NVivo koodid

Kategooria nimi	Failide arv	Tsitaatide arv
Ettevalmistus		
Ajend	6	10
Eesmärkide sõnastamine	5	11
Kommunikatsioon	4	13
Kokkulepped	6	30
Töökultuur (enne)	4	10
Muutused ettevõttes		
Jätkutegevused	2	7
Koosolekute korraldus	4	7
Protsessilised muudatused	5	26
Töötajate hoidmine	5	5
Värbamine	6	8
Muutused töötajas		
Motivatsioon	6	10
Produktiivsus	6	13
Tööga rahulolu	6	8
Tööstress	4	4
Vaba aja kasutus	6	14
Õppetunnid	6	11
Tagasiside kogumine	5	6
Hoiakud	6	20

Summary

The implementation process, opportunities and dangers of a four-day work week

Emilia Laas, Anet Tammemäe

The four-day working week is one of the sub-forms of the shortened work week, which consists of working four days a week with no change in working hours from day to day. Although there has been little coverage of the four-day working week, its implementation process and its implications in the literature, it has become increasingly topical in the media because of the positive gains it promises for both workers and organizations. Authors explored the views of five companies that had considered the four-day work week to find out why they had not implemented the four-day week and what benefits the new working arrangements could bring them. The authors also studied the experiences of six Estonian companies that have implemented the four-day working week to find out what were the important nuances of the process of implementing the new structure and what were the perceived benefits and risks for employees and organizations. Three of the companies that implemented the four-day week also shared the results from employee feedback questionnaires to help confirm or refute the views of company representatives.

The empirical study showed that the thoroughness of the preparation process plays an important role in the implementation of the four-day working week. During the preparation process, it is important to define the objectives for the implementation of the four-day week and to agree on the metrics to measure the success of the new working arrangements. Organizational arrangements are also important - meeting and communication arrangements, setting staff focus time and prioritizing work all contribute to the success of the four-day week.

The benefits of the four-day working week were improved productivity, motivation, work-life balance, job satisfaction and mental health. Empirical evidence confirmed that the implementation of the four-day working week can increase levels of stress perceived by some workers and reduce cooperation with colleagues. The authors found that the negative effects of the four-day working week can be reduced or prevented if an organization's process for implementing the four-day working week is thorough. Stress levels can be reduced through the introduction of good time management and work organization practices, and cooperation with colleagues improves if the whole organization implements the four-day working week and if all employees choose the same day off.

The limitations of this thesis are the sample size and analyzed sources. Although the sample size is small, all companies known to have implemented the four-day working week as one of the shortened working week formats in Estonia were interviewed. Although the authors were also able to analyze employee feedback questionnaires from three of the interviewed companies, for the remaining three companies only the views of the company representatives had to be accepted - meaning that the findings of the empirical part of the paper may be biased and may be too conciliatory, or conversely critical, in establishing the link between the implementation of the four-day working week and outcomes. The lack of studies on the four-day working week as a subset of the shortened working week meant that the authors also had to draw parallels with studies on the shortened working week. Although in theory the number of hours worked per week is similar for both concepts (32 hours and 30 hours), the effect of the additional day off and potentially the three-day weekend may be different for workers.

Further research on more companies that have implemented a four-day working week is needed to confirm, develop or refute the findings of the thesis. In addition, it would be necessary to investigate whether the findings of the work also hold for companies that have implemented a four-day working week over a longer period. Finally, it could be investigated whether the findings of the empirical part of the paper also hold for other forms of shorter working week (e.g. six-hour working days).

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Emilia Laas ja Anet Tammemäe,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Nelja-päevase tööädala rakendamise protsess, võimalused ja ohud“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Emilia Laas ja Anet Tammemäe

17.05.2023