

TÖÖINSPEKTSIOONI AJAKIRI

TÖÖELU

KEVAD 2023

*Läbimõeldud
personalivalik* aitab
töökiusu ennetada
lk 22

*Miks ei ole
kasulik* olla tööl
asendamatu?
lk 24

Meditsiinidoktor ja
töötervishoiuarst
Hubert Kahn
lk 38

Mehis Sihvart:
direktori elu tähendab peamiselt
probleemidega tegelemist
lk 12

TÖÖELU

TÖÖINSPEKTSIOONI AJAKIRI
KEVAD 2023

ISSN 2382-8730

Ilmub kolm korda aastas.

Väljaandja: Tööinspeksioon

Aadress: Mäealuse 2/3, 12618 Tallinn

Koduleht: www.ti.ee

Toimetuse e-post: infokiri@ti.ee

Toimetaja: Helena Haller

Koostaja: PR Partner OÜ

Keeletoimetaja: Hille Saluäär

Küljendus: Triin Peterson

Fotod: Maris Soobik, Angelica Tikk, Marilin Leenurm, Kättri Beljajeva, Kulla Laas, Maiken Inno, Elisa, Vladimir Logatšev erakogu, Tiit Tamme, Wise, Hubert Kahn erakogu, Tööinspeksioon, Shutterstock, Pexels - fauxels, Marc Mueller, Diana Unt, Mehis Sihvart erakogu.

Kolleegium:

Kaire Saarep, Tööinspeksiooni peadirektor; **Agnes Loot,** Tööinspeksiooni ennetuse ja teabe osakonna juhataja; **Madle Mereste,** Tööinspeksiooni ennetuse ja teabe osakonna kommunikatsioonijuht; **Silja Soon,** Tööinspeksiooni järelevalve osakonna juhataja; **Katri Jürine,** AS Thermory personalijuht; **Erkki Laugus,** Kaubmaja AS tegevdirektor; **Marvi Roosaar,** Päästeameti personalitöö talituse juhataja; **Kadi Metsmaa,** Esplan OÜ tegevjuht; **Nelli Loomets,** Eesti Ametiühingute Keskkliidu jurist; **Maret Maripuu,** Sotsiaalkindlustusameti peadirektor; **Kai Saard,** PARE; **Helo Tamme,** Eesti HR Selts; **Ilona Leib,** PR Partner OÜ juhataja.

Ajakirjas avaldatud artiklite tekste on lubatud levitada meedias viitega ajakirjale Tööelu. Ajakirjas avaldatud fotode kasutamise sooviga tuleb eelnevalt pöörduda toimetaja poole, kuna autoriõigustest lähtuvalt saab anda loa mujal kasutamiseks vaid neile fotodele, mis on tehtud ajakirja tellimusel (mitte andmebaasidest ja erakogudest pärit fotodele).

Ajakirja saab tellida ja lugeda Tööinspeksiooni kodulehelt www.ti.ee

Sisukord

Vaimne tervis kui väheteadvustatud ressurss.....	3
Uudised.....	4
Vaimse tervise eripära kui alahinnatud eelis tööturul.....	6
Mida saab tööandja teha, et töötajatel oleks hea töötada?.....	10
Mehis Sihvart: direktori elu tähendab peamiselt probleemidega tegelemist.....	12
Kuidas uurib tööandja tööõnnetusi? Kokkuvõtte lõppenud sihtkontrollist.....	20
Läbimõeldud personalivalik aitab töökiusu ennetada.....	22
Miks ei ole kasulik olla tööl asendamatu?.....	24
Vladimir Logatšev seisab inimväärse töökultuuri eest.....	26
Vihje – soov parandada töökeskkonda või maksta kätte?.....	30
Mats Soomre: arendage oma tugevusi.....	31
Kuidas mõjub tööaeg ja -korraldus vaimsele tervisele?.....	34
Töökiusu ennetab avatud kommunikatsioon.....	36
Tööelu 7 hetke: meditsiinidoktor ja töötervishoiuarst Hubert Kahn.....	38



Üha teadlikumalt
kujundatakse töökeskkondi
selliselt, et need toetaks
töötajate vaimset tervist.

lk 6

Vaimne tervis kui väheteadvustatud ressurss

Töötaja ja tööandja ei ole vastandid, kes eksisteerivad eri tasanditel. Nende vastandamist kohtab aga liiga tihti nii avalikus meedias kui ka Tööinspektsiooni nõustamis- ja järelevalvetöös. Vaimse tervise hoidmine töökohal pole tööandja tüütu kohustus või töötaja liigne poputamine. Kui jätta kõrvale emotsionaalne ja inimlik pool, siis on see ettevõtte eesmärgistatud tegevust arvestades hoopis teadvustamata ressurss tootlikkuse ja kasumi suurendamiseks.

Töökiusu all kannatamine, tööstress, läbipõlemine, ärevus ja muud vaimset tervist negatiivselt mõjutavad tegurid ja seisundid on tööandjale kulu. Mõistagi mõjuvad need halvasti ka töötaja enda heaolule ning järjest enam jäävad töötajad haiguslehele vaimse tervise murede tõttu. Kui 2014. aastal võeti Eestis psüühika- ja käitumishäirete pärast haiguslehti 5860 korral, siis 2018. aastal oli see arv 12 099 ja 2021. aastal juba 17 092. Kõigil juhtudel tuleb tööandjal töö ümber korraldada, kulutada ressursi uue töötaja ajutisele värbamisele või motiveerida teisi rohkem töötama.

Lisaks haigushüvitiste maksmisele, mis tuleb nii tööandja kui ka Haigekassa taskust, peab vaatama ka suuremat ühiskondlikku tasandit. Riigi pikaajalises arengustrateegias „Eesti 2035“ on välja toodud, et oluline tegur tervisekaotuses on inimeste vaimse tervise olukord. Tõusuteel on meeleolu- ja ärevushäired ning enesetappud moodustavad ligi 27% vigastussurmades. Inimeste tervena elatud eluiga (55,9 aastat) ei ole viimasel kümnel aastal pikenenud. Vaimne ja füüsiline tervis on omavahel vägagi seotud. Euroopa Komisjoni juhend, mis käsitleb vaimse tervise edendamist töökohal, toob välja, et vaimse tervise häireid põhjustada võivad psühhosotsiaalsed ohutegurid on süsteemselt ja põhjuslikult seotud ka

diabeediga ning südame-veresoonkonna haigustesse haigestumise ja suremusega.

Praegust tervishoiuteenuste taset hoides kasvavad Eesti Haigekassa kulud aastaks 2035 ligi 24% kiiremini kui tulud. Vaimse tervise muresid on aina enam. Töoga seotud terviseprobleemidest on tööstressiga seotud terviserisk Euroopa Liidus teisel kohal (esimesel on luu- ja lihaskonnaga seotud vaevused). Avalikus ruumis antud info põhjal on Eestil puudu hulk psühholooge, psühhiaatreid ja vaimse tervise teenuseid, sh ennetavaid teenuseid. Seega ei piisa isegi praeguse teenuse taseme hoidmisest, vaid tarvis on pakkuda senisest rohkem abi ning selleks ka kulusid suurendada.

Kogu probleemi kompleksust (vaimse tervise murede kasv, ennetavate ja tagajärgteenuste kättesaadavus ja maksumus, tööjõu vähenemine, teenuste kallinemine jne) arvestades on tööandja keerulises olukorras – selleks, et ettevõtte tavaline majandusolukord saaks toimida, tuleb pingsalt tegeleda ka vaimse tervise kultuuriga. Menuki „Vaimne tervis töökohal“ autor James Routledge ütleb, et sügavad inimestevahelised ja sõprusuhted on need, mis suurendavad produktiivsust ja loovad suurepärase vaimse tervise kultuuriga töökoha.

Seega polegi tihti tarvis muud, kui olla inimlik, kuulata ja märgata oma töötajaid ja kolleege.

Tööinspektsiooni nõustamisteenuse pöördumiste üldistusena joonistub üsna selgelt välja, et tööstressi, läbipõlemise, ärevuse ja isegi töökiusamise lugude tagant paistavad välja vähene kommunikatsioon, muudatuste nõrk juhtimine, töötajate panuse mittemõistmine ja -hindamine.

Kuna töötaja ja tööandja eksisteerivad koos ja üksteise heaolu jaoks, siis heatahtlik suhtlemine, kuulamine ja mõistmine on võti parema ja hoolivama töökeskkonna loomiseks. Ükski edukas tööandja ei saa endale lubada kasuminumbritele mõtlemist ilma töötaja heaolu komponenti arvestamata. Ja üha enam on töötajaid, kes ei vali töökohta palganumbri, vaid hea töökeskkonna, mõnusa atmosfääri ja sõbraliku töökultuuri järgi. ■



Kaire Saarep

Tööinspektsiooni peadirektor

Muudatused alaealiste *tööle registreerimisel*



Tööinspektsiooni tööelu infosüsteemis TEIS on valmis saanud alaealiste moodul, mis annab lapsevanematele võimaluse näha infot oma lapse töötingimuste kohta. Tööandja peab lisainfo alaealise kohta sisestama TEISI (iseteenindus.ti.ee).

Alaealise tööle vormistamisel tuleb küsida seadusliku esindaja (üldjuhul lapsevanema) nõusolek. 7–12-aastase alaealise töötamine tuleb kanda töötamise registrisse (TÖR) kümme tööpäeva enne tööle asumist, pärast mida Tööinspeksioon kontrollib (kümne tööpäeva jooksul), et tegemist poleks keelatud tööga ning et alaealise töötingimused oleksid kooskõlas seaduses sätestatud nõuetega.

13–17-aastaste puhul peab registrikanne tegema hiljemalt esimesel tööpäeval. Kui alaealise töötamise kohta on registrikanne tehtud, tuleb tööandjal sisestada lisainfo TEISI, kust saab ka mugavalt Tööinspektsiooniga läbi vestlusakna suhelda. Töötamise registrisse TEISI sisestatud lisainfo kandmine enam vajalik pole.

Tööandja peab iseteeninduskeskkonnas sisestama:

1. alaealise seadusliku esindaja nõusoleku;
2. alaealise töötingimused, sh töö tegemise koht, tööaeg ja töökohustused;

3. andmed koolikohustuslikkuse kohta.

Uus moodul võimaldab lapsevanemal, kelle alaealine laps suundub tööle, olla tööprotsessi rohkem kaasatud. Samuti annab moodul ülevaate, millist tööd laps tegema asub ning kas see on talle jõukohane ja ohutu.

Alaealise tööajale kehtivad rangemad tööaja piirangud kui täiskasvanutele. Alaealise tööaeg sõltub tema vanusest ja koolikohustuslikkusest. Lisaks ei tohi koolikohustuslik alaealine teha ületunnitööd ega töötada üle temale ettenähtud tööaja. Täpsemate tingimuste kohta saab rohkem lugeda tööelu portaalist: www.tooelu.ee. ■

Kokkuvõte Eesti *inimarengu* *aruandest*

Veebruaris ilmus Eesti inimarengu aruanne 2023, mille üks osa keskendus tööturu ja töökeskkonna seostele vaimse tervisega. Töö on oluline osa inimese heaolust, identiteedist ja ajakasutusest ning on seetõttu vaimse tervisega tugevalt seotud.

Seoses COVID-19 pandeemiaga on Eesti inimeste vaimses tervises toimunud mitmeid muutusi. Muutunud olukorras olid vaimse tervise näitajad ootuspäraselt halvemad tööturul mitteametavatel inimestel, kuid ka paljude töötajate tööga seotud identiteet ja turvatunne lõi kõikuma. Teistest enam olid löögi all naised, kellel oli raskem töö- ja pereelu ühitada, ning uute kiirete tööülesannetega töötajad (eesliinitöötajad, juhid). Tähelepanu tuleks pöörata ka eesliinitöötajatele ja neile, kelle töökoormust on pandeemia jooksul oluliselt vähendatud

või kes on oma töö pandeemia tingimustes kaotanud.

Laiemalt oli pandeemia ajal märgata tööturueeliste ümberjaotumist. Inimesed, kelle tugevused tööturul väljenduvad fikseeritud tööaja, töökohal töötamise ja stabiilse tööelu kontekstis, võivad muutuva tööelu tingimustes jääda alla neile, kelle töövõime on parem paindlikul tööajal ja kaugtööl töötades ning kes suudavad kiiremini kohaneda ja toime tulla vaimse tervise väljakutsetega muutlikes ja suurt enesedistsipliini nõudvates oludes.

Äärmiselt oluline on arvestada inimeste eripäradega. Senisest enam tuleks tähelepanu pöörata erilaadsetele, ent võrdsete võimaluste tagamisele tööelise elanikkonna erinevatele gruppidele (nt töötavatele väikelaste emadele, töötutele, neile, kelle töö hulk pandeemia tingimustes palju vähenes jne), et tagada nende võima-

likult optimaalne kaasatus tööturul ja tööpanus ning parandada nende tunnetatavat heaolu.

Kokkuvõttes õppisid COVID-19 pandeemia ajal inimesed uute pinge- ja stressiolukordade tõttu ka uusi toimetulekumehhanisme (ajaplaneerimine, suhtluskanalite valimine, puhkuse võtmine ja füüsiline eraldumine). Palgateemast olulisem on kuulumis- ja turvatunne ning võimalus eneseteostuseks aega võtta, mis toetab ka vaimset tervist.

Selleks et erinevad ühiskonnagrupid saaksid paindlikumalt töötada ning et juhtkonnad usaldaksid töötajaid kaugtööl, on COVID-19 pandeemia kiirelt kaasa toonud uusi lahendusi, näiteks paindlikud võimalused töötada nii kodus kui kontoris. Samuti on arenenud ja levinud veebipõhised ühistöö vahendid. ■

Allikas: refereeritud Eesti inimarengu aruandest 2023 (www.inimareng.ee).



Fookuslugu: vaimse tervise eripära kui alahinnatud eelis tööturul



Liis Mullaste



Sirle Paberits



Teele Saarma



Viire Täks

Tekst: [Raigo Jahu](#)

Teadlikkus vaimsest tervisest kasvab ja üha teadlikumalt kujundatakse töökeskkondi selliselt, et need toetaks töötajate vaimset tervist. Varasemast enam värvatakse inimesi, kes oma vaimse tervise eripära tõttu varem tööturult kõrvale oleks jäänud. Mõned vaimse tervise eripärad võivad osutada isegi konkurentsieeliseks, mistõttu sellise töötaja talenti väärtustatakse üha rohkem.



Suurem tähelepanu vaimsele tervisele on toonud kaasa ka muudatusi töötajatele pakutavates hüvedes.

rääkimisse on muutunud avatumaks, siis töövestlusel inimesed endiselt pelgavad sellest rääkida. „Erandiks on noorem põlvkond, kes on julgem vaimse tervise teemadel rääkima. Vanem põlvkond pigem kardab teemat avada, põhjuseks võib olla see, et tuntakse end tööturul ebakindlamalt,“ lisab Paberits.

Ka Luminori personalivaldkonna juht Eestis **Liis Mullaste** ütleb, et vaimsest tervisest räägitakse töövestlustel harva. „Aeg-ajalt on inimesed töövestlusel viidanud vaimsele tervisele või kirjeldanud mõne elusündmuse läbielamist. Selline analüüsimine ja reflekteerimine, kuidas erinevates olukordades toime tulla ja eluga edasi minna, on meie silmis inimese tugevus,“ ütleb Mullaste.

Millal vaimsest tervisest töövestlusel rääkida?

Sirle Paberitsi sõnul on töövestluste fookuses inimeste kompetents, kogemused ja väärtused. „Vaimse tervise eripäradest rääkimine on individuaalne ja sõltub suuresti töövestluse edenemisest. Võib juhtuda, et töövestluse käigus tajub kandidaat,

et see koht ei ole ikkagi tema jaoks. Sellisel juhul ei ole ka põhjust oma terviseandmeid avaldada. Kui vestlusel tekib tunne, et soovitatav töö on just minule ja intervjuerijatega tekib usalduslik suhe, võiks kandidaat rääkida ka oma vaimse tervise eripäradest. Eriti juhul, kui sellest tulenevalt võiks tekkida vajadus teha mingeid kohandusi või tööandja peaks millestki kindlasti arvestama. Kui see ei ole vajalik, siis ei ole tegelikult põhjust oma eripäradest rääkida,“ selgitab Paberits.

„Kuna me ettevõtteks julgustame vaimse tervise eripäradega inimesi meile kandideerima, oleme valmis ka vajalikke kohandusi tegema. Kui töövestlusel saame info selle kohta, milliseid kohandusi oleks vaja teha, saame neid tegema hakata veel enne, kui inimene meile tööle jõuab. Intervjuu läbiviijad ise seda teemat töövestlusel avada ei saa, seega sõltub kõik kandidaadi soovist ja valmidusest oma erivajadusest rääkida,“ kirjeldab Paberits.

Viire Täks on sama meelt: kui inimesel on vaimse tervise eripära, mis vajab eraldi tähelepanu või kohandust töökohal, tasub sellest töövestlusel rääkida. „Samas tuleb olla valmis selgitama, mida konkreetne vaimse tervise eripära endast kujutab, mida ise oma heaolu säilitamise nimel teha ja milline oleks sobiv töökeskkond. Selgitamine on vajalik, sest intervjuerija ei pruugi olla konkreetse eripäraga kursis,“ rõhutab Täks.

Küsimusele, kas vaimse tervise eripära tõttu võidakse langeda konku-rentsist välja, vastab Täks: „Tahaks

Vaimsest tervisest töövestlusel

Vaimne tervis on oluline teema nii avalikkuses kui ka inimeste omavahelistes vestlustes. Personalijuhtimise ühingu PARE arendusnõunik **Viire Täks** ütleb, et vaimsest tervisest räägitakse kindlasti rohkem kui kunagi varem. „Inimesed teavad vaimsest tervisest ja selle eripäradest palju enam. Oluline muutus on toimunud ka inimeste suhtumises, sest vaimsest tervisest rääkimisele ei vaadata enam viltu. Tavapärasemaks on muutunud ka see, kui inimene käib psühholoogi, coach'i või mentori juures,“ lisab Täks.

Swedbanki personalipartner **Sirle Paberits** ütleb, et kuigi ühiskondlik suhtumine vaimse tervise eripäradest

*Inimeste suhtumises
on toimunud oluline
muutus ja vaimsest
tervisest rääkimisele
ei vaadata enam viltu.
Tavapärasemaks
on muutunud ka
psühholoogi, coach'i või
mentori juures käimine.*

loota, et see nii ei ole.“ Paberits lisab, et vaimse tervise eripära ei tohiks saada takistuseks. „Meie püüame vaimse tervise eripäradega inimesi tööturule kaasata ja julgustame ka teisi ettevõtteid seda tegema.“

Ka Mullaste ütleb, et vaimse tervise eripära ei tohi saada värbamisel takistuseks. „Personalitöö juures on vaimse tervise tähtsus kasvamas. See ei puuduta ainult seda, kui võtame tööle inimese, kellel juba on vaimse tervise eripära. Peame arvestama ka sellega, et vaimse tervise eripära võib ilmnedagi eri põhjustel ka olemasoleval töötajal,“ selgitab Mullaste.

Kuidas värbamisprotsessid vaimse tervise ja selle eripäradega arvestavad?

Vaimse tervise eripärast tulenevalt ei pruugi klassikaline värbamisprotsess inimesele sobida ja organisatsioon võib niimoodi ilma jääda talendikast inimesest. Paberits nõustub ja lisab: „Ühetaoline värbamisprotsess tõesti kõigile ei sobi. Seetõttu oleme näiteks oma värbamistiimi koolitanud nii, et neil oleks oskus paindlikult ja kandidaadist lähtuvalt kujundada konkreetne töövestlus,“ lisab Paberits.

„Mida rohkem on värbajad ja töövestluste läbiviijad vaimsete erivajadustega kursis, seda lihtsam on vestlustel neist rääkida. Värbajate ettevalmistamisel on meile suureks abiks olnud Töötukassa kogemusnõustajad. Soo-

vitam teistelgi nendega ühendust võtta ja nende käest nõu küsida,“ lisab Paberits.

Täks toob välja, et värbamisprotsessis võivad ennast tegelikult ebamugavalt tunda ka inimesed, kellel ei ole vaimse tervise eripära. „Mõni inimene on näiteks loomu poolest tagasihoidlik ja ta võib tunda ebamugavust, kui tal palutakse töövestlusel ilma toetatavate küsimusteta iseendast rääkida. Samas olen tähele pannud, et värbajate oskused ja teadlikkus on paranenud ning nad oskavad värbamist vajadusel kandidaadile paremini kohandada,“ lisab Täks.

Ka Luminoris on aastate jooksul kandideerimisprotsessi võimalikult paindlikuks muudetud. „Me oleme alati võimalusel inimeste soovidele vastu tulnud, mistõttu meie paindlik värbamisprotsess võiks küll kõigile sobida,“ selgitab Luminori inimeste eestvedamise ja arengu juht **Teele Saarma**.

Vaimse tervise eripära kui alahinnatud eelis

Aeg-ajalt jõuavad avalikkuse ette lood edukatest inimestest, kelle edu võtmeks on olnud nende vaimse tervise eripära. Kas personalispetsialistid otsivad meilgi neid inimesi taga? „Me teame, et erinevate vaimse tervise eripäradega korral avalduvad inimestel teatud tugevused ja seetõttu on nad ka edukamad, aga me ei ole sihtotsingut nende inimeste leidmiseks teinud,“ ütleb Saarma.

Paberits nõustub, et mõningatel juhtudel võib vaimse tervise eripära osutada eeliseks. „Selliste ametite juures, kus läheb vaja analüütilist mõtlemist ja analüüsioskust ning töö on seotud numbrite ja detailidega, on mõne autisismispektri häirega inimesed sageli keskmisest võimekamad. Matemaatika on nende inimeste tugev külg, kuid

sotsiaalse suhtlusoskuse poolest on nad nõrgemad,“ kirjeldab Paberits.

Paberits ütleb, et kuna nemad on teinud sihipäraselt tööd vaimse tervise eripäradega inimeste kaasamiseks, siis on neil jagada ka mitmeid kogemusi. „Meil on üks huvitav kogemus inimesega, kellel on Aspergeri sündroom. Teda soovitati meile tema kõrgete matemaatiliste võimete tõttu. Kohtusime temaga ja otsustasime talle oma ettevõttes leida töökoha, milles ta saaks oma talenti parimal moel kasutada,“ kirjeldab Paberits.

Paberitsi sõnul tähendas see mõningate kohanduste tegemist ja lähema meeskonna ettevalmistamist, et luua uuele kolleegile toetav töökeskkond. „Leidsime talle tööülesanded, kus ta saab oma andeid maksimaalselt rakendada. See on meie ettevõttele väga palju tagasi andnud. Meil on nüüd kolleeg, kes on hästi põhjalik detailides ja tänu sellele läheneb protsessidele teise nurga alt. Ta on loonud meile uut väärtust,“ lisab Paberits.

Täks lisab, et mõne vaimse tervise eripäraga inimese tugevused avalduvad loovatel aladel. „Näiteks inimesed, kellel on aktiivsus- ja tähelepanuhäire (ATH), võivad näha seoseid ja võimalusi, mille peale teised ei pruugi tulla. Kui muidu palutakse inimestel aeg-ajalt n-ö kastist välja mõelda, et uusi võimalusi ja lahendusi leida, siis ATH korral võib inimese loovus olla piiritu ja uusi lahendusi tuleb kui külluse sarvest,“ sõnab Täks.

Kuidas kollektiivis vaimsest tervisest rääkida?

Pea igas kollektiivis leidub inimesi, kes jagavad kolleegidega oma elust pea kõike, teised seevastu on reserveeritumad ja räägivad oma elust ja mõtetest vähe. Terviseandmeid, nagu ka vaimse tervise eripärasid,

Järjest enam ettevõtteid on ära tabanud selle, et mida varem nad end vaimse tervise ja selle eripäradega kurssi viivad, seda konkurentsivõimelisemad nad on.

Vaimse tervise mured võivad ette tulla kõigil ja vaimse tervise eripärad võivad avalduda eri eluetappidel.

avaldatakse kolleegidele harva. Alati ei ole ka põhjust sellest teisi informeerida. Mõnel juhul on aga kasulik, et meeskond on oma kolleegi vaimse tervise eripäradest teadlik ja oskab sellega arvestada.

„Meeskondade teadlikkus vaimsest tervisest on oluline ja laiemalt vaadates algab see kogu ettevõtte teadlikkusest. Meil on ettevõttes otsustatud, et tegeleme teadlikult erivajadustega inimeste kaasamisega. Panustame niimoodi ühiskonda ja teeme selle heaks lisategevusi, mida meilt muidu ei oodataks,“ ütleb Paberits.

„Sellised otsused saavad alguse ettevõtte juhtkonnast. Kui juhtkond on kaasas, valmis kohandusteks ja heaks eeskujuks, on oluliselt lihtsam kaasata kõiki töötajaid. Meie juhid ja töötajad on end mitmekesisuse valdkonnas pikka aega harinud. Viimastel aastatel on mitmekesisuse koolituste fookuses olnud vaimne tervis: küsime, mis see on, miks see on oluline ja kuidas seda hoida. Oluline on mõista, et inimesed ongi erinevad ja vaimse tervise eripärad ei tähenda, et inimene pole suuteline töötama või et ta oleks kolleegina kuidagi teistsugune. Me oleme kõik erinevad.

Vaimse tervise mured võivad ette tulla kõigil. Vaimse tervise eripärad võivad avalduda eri eluetappidel. Küsimus on selles, kuidas saaksime oma kolleegile toeks olla,“ selgitab Paberits.

Mullaste ütleb, et vaimsest tervisest rääkimise juures on väga oluline konfidentsiaalsus. „Meie kogemus on näidanud, et inimesed ei taha

oma vaimse tervise eripäradest avalikult rääkida ja sellega tuleb arvestada. Osadel juhtudel on inimene pidanud vajalikuks lähemaid kolleege teavitada ja siis on võimalik appi võtta meie heaoluga tegelev nn *well-being-partner*,“ kirjeldab Mullaste.

Täks lisab, et vaimse tervise eripäradest rääkimine sõltub suuresti meeskonna omavahelistest suhetest ja usaldusest. „Usaldus peab olema piisavalt tugev, et inimesed oleks valmis oma vaimse tervise eripäradest rääkima. Samas ei ole seda alati vaja oma meeskonnaga jagada, piisab sellest, kui juht on teadlik. Küll aga võiks meeskonnad olla valmis vaimsest tervisest rääkima üldiselt ja mõtlema, kuidas vajadusel töökeskkonda muuta, et see toetaks meeskonna vaimse tervise säilimist,“ kirjeldab Täks.

Kuidas meeskonna vaimset tervist toetada?

Paberits kirjeldab, et Swedbankis on inimesi, kelle käest on töötajatel võimalik vaimse tervise asjus nõu küsida. Mõnel juhul on selleks partner olemas üksuse sees, aga alati on võimalik ühendust võtta personaliosakonna spetsialistidega.

Saarma ütleb, et nemad on vaimse tervise küsimustes abiks võtnud välise *well-being-partneri*. „Tema aitab meie juhtidel paremini mõista erinevaid vaimse tervise eripärsid ja luua vaimset tervist toetavat töökeskkonda. *Well-being-partneri* käest võivad nõu küsida kõik töötajad. Lisaks korraldab partner meie töötajatele vaimse tervise koolitusi, mis on järjest populaarsemaks muutunud,“ kirjeldab Saarma.

Mullaste lisab, et meeskondadele on toeks ka superviisor. „Tegeleme teadlikult inimeste heaoluga, sest meie valdkonna intensiivsusest

tulenevalt ohustab inimesi kõrge stressifoon ja läbipõlemine. Vaimse tervise teadlikkuse tõstmisega saame aidata inimestel erinevate olukordadega toime tulla,“ selgitab Mullaste.

Saarma sõnul on suurem tähelepanu vaimsele tervisele toonud kaasa ka muudatusi töötajatele pakutavates hüvedes. „Varem oli hüvedes suur rõhk spordil, kuid järjest enam on kasvamas tervise ja vaimse tervise tähtsus. Meiegi töötajatel on nüüd tööandja tagatud tervisekindlustus, mis võimaldab muu hulgas vaimse tervise küsimustes nõu ja abi saada,“ toob Saarma näiteks.

Võitlus talentide nimel

Täks toob välja, et järjest enam ettevõtteid on ära tabanud selle, et mida varem nad end vaimse tervise ja selle eripäradega kurssi viivad, seda konkurentsivõimelisemad nad on. „Tööotsijate silmis on järjest suuremaks tööandja eeliseks see, kui töökeskkond ja -protsessid on läbi mõeldud ja kohandatavad selliselt, et need toetavad töötajate vaimset tervist,“ lisab Täks.

Täksi sõnul tuleb meeles pidada, et vananeva elanikkonna tingimustes, kus kogu töö tuleb väiksema arvu inimestega ära teha, on iga töövõimeline inimene oluline. „Ettevõtted hakkavad üha enam võitlema iga töötaja pärast, ka nende pärast, kelle osalemine tööturul on seni jäänud selle taha, et ei ole osatud talle sobivat töökeskkonda luua või ei peetud selliseid kohandusi oluliseks,“ prognoosib Täks. ■

Küsimus- vastus



Mida saab tööandja teha,
et töötajatel oleks hea töötada?

Vastab **Anneli Lepik, Tööinspektiooni ennetuse ja teabe osakonna jurist**

Kaasaegse, eduka ja lojaalse meeskonna toimimise eelduseks on omavaheline koostöö, lugupidamine ja üksteisega arvestamine. Just koos tegutsemine ja üksteise toetamine

töösuhetes loob eeldused motiveeritud töökeskkonna tekkeks, kus iga töötaja soovib anda endast parima. Töötajate sooviks on tunda ennast tööl olles hästi ja hinnatuna ning järjest enam otsitakse just ühtset meeskonnatunnet. Enamik inimesi soovib ka seda, et neil oleks tööl arenguvõimalusi. Juhi ülesanne on

aidata neid arenguvõimalusi märgata ja töötajatele pakkuda, kuid võimaluste kasutamine sõltub ka töötajast endast ja ametikohast.

Meeskond on juhi nägu. Muudatusi tuleb alustada tipust

Meeskondadele on omane olla oma juhi nägu. Just juhilt oodatakse suu-

niseid, kuidas erinevates olukordades käituda ja millised on ettevõtte väärtushinnangud. Kui juht kohtleb kõiki töötajaid viisakuse ja lugupidamisega, kandub see suhtumine edasi ka meeskonnaliikmetele. Pealtnäha väikesed, kuid olulised tegevused, nagu töötajate ettepanekute, ideede või murede ära kuulamine ja tähtsate sündmuste meelepidamine, annavad märku sellest, et juht tõesti hoolib oma töötajatest ja väärtustab neid. Töölus saabki sageli probleemiks see, et juht kas ei pea oluliseks või unustab oma töötajate ideid kuulata, neid vajadusel arvestada ja töötajaid selle eest tunnustada. See võib tekitada pingeid ja viia selleni, et töötaja lahkub mitte töö, vaid juhi käitumise pärast. Tööandjail tasuks teha oma meeskonnas regulaarseid intervjuusid, et välja selgitada ettevõtte arengukohad. Pahatihti juhtub, et alles siis, kui töötaja on üle andnud lahkumisavalduse, tehakse temaga intervjuu, et mõista, mida oleks võinud muuta ja parandada.

Töötajaid tasub usaldada

Ei ole ühtki olulist põhjust, miks juht peaks pidevalt kontrollima või töötaja otsustusvabadust piirama. Järjest enam tööandjaid võimaldavad olenevalt töö iseloomust ka kaugtööd. See annab töötajale paindlikud võimalused töö ja pereelu ühildamiseks ja vabaduse oma tööaega ise planeerida. Juhil tasub läbi mõelda, kuidas sel juhul tööd otstarbekalt korraldada. Enamasti ei ole põhjendatud nõuda töötajalt iga sammu ettekandmist ning alati reageerimisvalmis olekut. Pidev ja liigne kontroll näitab usaldamatust ja võib tekitada stressi. Kui see kestab pikka aega, võib see saada psühhosotsiaalsete pingete allikaks. Selle asemel tasub töötajale pakkuda võimalust näidata, milleks ta on tööalaselt võimeline. Kui töötaja tunneb, et juht teda usaldab, suureneb ka tema lojaalsus ja motivatsioon anda endast rohkem.

Usaldus mõjub positiivselt ka koostööle.

Loo võimalusi ühistegevusteks

Hea meeskonnatunnetuse loomiseks tasub leida ressursse ning toetada ühisürituste korraldamist, olgu nendeks talve- või suveseminarid, ettevõtte strateegiapäevad, ühiselt veedetud lõunad või pühade ja muude sündmuste tähistamine. Üha enam leiab nii tööandjate kui ka töötajate hulgas toetust ühine heategevus. Koos minnakse näiteks lasteaedadesse või lastekodudesse ühisüritusi korraldama, kogutakse annetusi heategevusorganisatsioonide jaoks, abistatakse ja toetatakse kohaliku kogukonna algatatud ühisüritusi. Niisuguste tegevuste kaudu saadud kogemused ja elamused aitavad luua tugevamaid ja ühtsemaid meeskondi. Mida teadlikumad on kolleegid üksteise iseloomuomadustest, tugevustest ja nõrkustest, seda paremini osatakse omavahel suhelda, üksteisega arvestada ning vajalikul hetkel õigeid oskusi rakendada.

Kaasa ja suurenda läbipaistvust

Töötajate kaasamine lahenduste otsimisel ehk informeerimise ja konsulteerimise põhimõtete järgimine on alati põhjendatud. Arvestav juht annab töötajale teada, milliseid valikuid ta otsuste tegemisel kaalub. Kui töötajad tunnevad, et nende arvamust ei võeta kuulda või nende tööd ei väärtustata, võib selline juhtimiskultuur viia töötajate läbipõlemiseni ning tekitada töökeskkonnas lisapingeid. Jagades kõigile väikesi, kuid meeskonna jaoks tähtsaid ülesandeid, tunneb igaüks, et nende panusest sõltub teiste heaolu. Kui juht on töötajatega näiteks ettevõtte finantsolukorra asjus avameelne, on töötajatel võimalik vähem muretseda töökoha võimaliku kaotuse pärast ja keskenduda selle asemel paremini

tööle. Nii väheneb ka võimalus, et tööandja jaoks väärtuslikud töötajad organisatsioonist lahkuvad, sest tunnevad ebakindlust.

Ükskõik, kas meeskonnas on tegemist juhtival kohal või madalama taseme kolleegiga, staažika või värskest liitunud töökaaslasega, tuleb kõigi suhtes olla lugupidav ning mitte eelistada üht töötajat teisele. Halb töökultuur, näiteks juhi subjektiivne suhtumine töötajatesse, on ka tööotsijatele kergesti märgatav ja mõjub negatiivselt tööandja kuvandile tervikuna. Kaasates võimalikult paljusid, olenemata nende rollist, innustab juht kõiki töötajaid andma endast parima ja nii suureneb töötajate lojaalsus.

Kiida ja tunnusta

Iga inimese jaoks on oluline saada aeg-ajalt tunnustust, olenemata tema saavutuse suurusest. Suurtes ettevõtetes või meeskondades võib kõikide töötajate panuse märkamine olla keeruline. Juhi jaoks on siiski oluline märgata kõiki ja hästi tehtud töö eest tunnustada. Tunnustada tuleb näiteks siis, kui töötaja ületab ootusi või saab mõne suurema projekti lõpetatud. Teisalt on vajalik olla toeks ka neile, kes kõigega võib-olla nii hästi toime ei tule. Juht peab andma sõnumi, et vigade tegemine ja eksimine on teatud piirini lubatud ning terve meeskond on vajadusel olukorra lahendamisel abiks.

Kokkuvõttes on meeskond see, kellega jagatakse töövõite ja -kaotusi ja ollakse üksteisele toeks nii rõõmudes kui ka muredes. Veedame ju tööl enamuse oma päevast. Luues ja hoides töötajatevahelisi asjalikke ja üksteist arvestavaid suhteid, vähendab see tööstressi, muudab meeskonna lojaalsemaks, produktiivsemaks ning kasvatab ettevõtte edu ja mainet. ■

Mehis Sihvart: direktori elu tähendab peamiselt probleemidega tegelemist

Vestles: ***Ilona Leib***

Fotod: ***Maris Soobik, Diana Unt ja erakogu***

Rahvusvahelise haardega tarkvaraettevõtte Wisercati tegevjuht Mehis Sihvart räägib, kuidas ta jõudis IT-maailma ja mis teda selles valdkonnas paelub. Muu hulgas juhtis ta pea 12 aastat Eesti esimest IT-asutust, Registre ja Infosüsteemide Keskust.



Persoon



Mis probleemi te püüate maailmas Wisercatiga lahendada?

Peamiselt püüame lahendada digitaliseerimatus probleemi. Ühest küljest võiksid masinad suuta teha seda, mida inimesed ei peaks tegema, ning teisest küljest võiksid masinad aidata inimestel teha asju kiiremini, kergemini ja paremini. Lihtsustatult oleme keskendunud digilahendustele, mis on suunatud suurtele ettevõtetele või avalikule sektorile. Väga paljud Eesti IT-ettevõtted ongi keskendunud avalikule sektorile, sest avalik sektor on üks suuremaid ja targemaid tellijaid Eestis. Avalik sektor on koht, kus on palju teha ja kus on mõju suur.

Piltlikult öeldes tulite riigitoölt ära selleks, et saaks riiki edendada?

Eks see natukene nii ongi. Teisalt ma arvan, et kõigil IT-arendusfirmadel on tahtmine seda teadmist, mis on digilahendustega koduriigis loodud, müüa ka Eestist välja. Visioon on teha Eesti riiki suuremaks ka väljaspool Eestit.

Enne Wisercati töötasin pikalt riigiasutuses. Kõik algas toona sellest, et läksin 2000. aastal Justiitsministeeriumi tööle, kui sõber kutsus lahendama ühte untsu läinud projekti.

Mis tookord untsu läks?

Kinnistusraamat ei töötanud ja sellega olid suured probleemid. Ma ise töötasin sel ajal tarkvaraarendajana ettevõttes Süsteemiarenduse Partnerid, mis praegu tegutseb Uptime'i nime all. Sõber oli samal ajal Justiitsministeeriumis IT-juht ja kutsus mind Tartust koraks Tallinna appi. See „koraks“ sai läbi alles eelmisel aastal, kui mul täitus seal 22 aastat. Ehitasime selle aja jooksul üles Eesti esimese IT-maja ja tegime veel palju muud huvitavat.

Registrite ja Infosüsteemide Keskus (RIK) oli 2006. aastal esimene haldusalale keskset IT-tervikteenust pakkuv IT-asutus. 1990ndate lõpus ja 2000. aastate alguses oli Justiitsministeeriumi kantsleriks Mihkel Oviir, kellel oli kindel visioon, et kogu Justiitsministeeriumi IT-korraldus tuleb tsentraliseerida selleks, et iga asutus ei toimetaks omaette ja keskselt oleks võimalik tagada paremat kvaliteeti ja kaalutletud otsuseid prioriteetide juhtimisel. Sain väga hea kogemuse, kuidas tippjuhi tugeva toetusega on võimalik ära teha suuri asju. Näiteks pidime üle võtma kõikide vanglate, kohtute, prokuratuuri ja eri asutuste IT-varad, -tööd, -lepingud ja -protsessid. Alati ei saanud esimese koputamise peale uksest sisse, aga kui kantsleri kaudu pöördusid, siis umbes 10 minuti pärast ikka said.

Minu jaoks on läbi aegade kõige lihtsam aine olnud matemaatika.

Kahe aastaga suutsime Justiitsministeeriumi haldusala IT poole ära tsentraliseerida, mistõttu kasvas hoogsalt ka Justiitsministeeriumi IT-osakond. 2005. aasta paiku oli selline olukord, kus meid oli umbes 65 ja moodustasime seega kogu Justiitsministeeriumi töötajatest tugeva kolmandiku. Uuel ministril või kantsleril oli ministeeriumi tulles alati kaks üllatust. Esiteks oli kunagise Seppo kliiniku soliidne maja peentes ülikonnas juristide asemel täis hoopis lõhkiste teksade ja patsidega poisse. Ja teiseks oli IT-osakonna eelarve suurem kui ülejäänud ministeeriumi eelarve kokku.

Miks teid nii palju pidi olema?

Haldusala oli suur. Hooldasime ca

3300 töökoha arvutit – infosüsteeme, haldust, arendust üle kogu haldusala.

Kas te olite head läbirääkijad oma eelarve ja oma vajaduste kaitsel? Oli teil kogu aeg roheline tuli?

Kogu aeg kindlasti mitte, aga see oli valitsuse silmis siiski üsna prioriteetne ning ma mäletan, et Justiitsministeerium leidis alati lahenduse, kuidas endale vajalik kompetents tekitada. Minu mäletamist mööda olid toona seadused nii, et ministeeriumi ametnikule ei saa palka maksta rohkem, kui mingisugune ametikoht ette näeb. Seetõttu ei olnud meie alguses ametnikud, vaid FIEd. Justiitsministeerium võttis tööle FIEsid, et saaks turuga konkureerivat palka maksta. Hiljem leiti muidugi ka lahendus, kuidas töölepingud ümber teha.

2005. aastal oli kantsleriks Jüri Pihl, kes ütles, et Justiitsministeeriumi kantsleri asi ei ole pidevalt IT-hankeid välja kuulutada ega IT-lepinguid allkirjastada ning selle otsuse najal loodi 2006. aastal eraldi asutus, RIK.

Kas sina hakkasid seda kohe juhtima?

Ei, selle asutuse esimene direktor oli minu sõber Marko Lehes, kes oli ka minu Justiitsministeeriumi kutsuja. Mina sain asedirektorist direktoriks 2010. aastal.

Miks otsustasid just riigi IT kasuks?

Justiitsministeeriumis oli suur soov asjad ära teha, sest riigiasutustest tundusid nemad olevat sel ajal digitaliseerimise poole pealt kõige edenenumad. Keskkond oli IT-asjade tegemiseks väga soosiv. Olen pärit sellest ajast, kui inimesed ei vaadanud arvutit kui tööriista, vaid pigem kui ruumikujun-



Mehis Sihvarti sõnul on paljude IT-arendusfirmade visioon teha Eesti riiki suuremaks ka väljaspool Eestit.

duselementi. Näiteks mäletan, et kui viisime kohtusse töökohtadele uued arvutid, oli probleemiks, et arvuti on liiga väike. Vana arvuti oli hea suur, sinna sai lillepoti peale panna, aga nüüd enam ei mahu.

Millise RIKi saavutuse üle oled eriti uhke?

Kindlasti oli põnev RIKi enda loomine – võtta ette kogu valdkond, see ära süstematiseerida ja teha sellest üks terviklik asutus, mis oleks mõõdetav, toimiv ja juhitav.

Teiseks oli RIK üks vähestest, võib-olla lausa esimene eksporti pakkuv IT-asutus Eestis. Näiteks aitasime luua Omaani sultaniriigi äriregistri ja Iraagis asuva Kurdistan kohtuinfosüsteemi. Samuti oli RIK kogu Dubai kinnisvara korraldava riigiasutuse partner. Dubai Land Departmentil (maa-amet) oli

väga suur soov saada Eesti kinnisvararegistri oskusteavet selle kohta. Kuidas pidada digitaalset kinnisvara registrit nii, et seal oleks vähe võimalust võltsimiseks?

Kokkuvõttes hoidiski mind RIKis nii kaua kinni see, et pidevalt oli põnev. Kui RIK ise sai valmis, läksime välisurgudele ja hakkasime ka oma teenust pakkuma teistele ministeeriumidele ja asutustele.

Kuidas see välisurgudele minnak tegelikult välja näeb?

Info Eesti riigi lahenduste kohta on tegelikult levinud. Konverentsidel inimesed suhtlevad ja see viib selleni, et tulla kohapeale vaatama. Tavaliselt delegatsioonidele Eesti asjad meeldivad, aga varem polnud lahendust, mis saab edasi. Valitsuse ametlik eesmärk oli ekspordi soodustamine ja siis sai ka RIKi

loodud uus töökoht. Inimene võttis delegatsiooni vastu ja selgitas välja, mida nad tegelikult tahavad ja mida meie saaksime neile pakkuda.

Tegite konkreetseid äritehinguid?

Me tegime lepinguid küll, aga me ei müünud otseselt tarkvara. RIKina pakkusime ikkagi äriteadmist ärianalüüsi tasemel. Teadsime, miks on näiteks äriregister digitaalselt toimiv, sest me olime ise selle ära teinud. Meil oli teadmine, kuidas täisdigitaalse riikliku süsteemi ülesehitamine käib. Aga me ei saanud võtta Eesti infosüsteemi n-ö koodina ja selle najal hakata kohe kuskil digitaalset äriregistrit pidama. Reeglina on kultuuriline ja regulatsioonide pool siiski nii palju erinev. Aga me saime müüa teadmist, kuidas digitaalset riiklikku süsteemi üles ehitada.



Mis käive oli?

Väga suuri käibeid me ei teinud, kuid kõik kulud said loomulikult kaetud. Pigem oli oluline see, et saime anda võimaluse Eesti ettevõtetele. Näiteks Omaani äriregistri arendas lõpuks välja Nortall ja Kurdistani kohtute infosüsteemi Aktors ja Net Group. Olime pigem ekspordi võimaldaja rollis. Kui kuskil oli selline võimalus, et Eesti ettevõtte läks mingit lahendust pakkuma ja RIKi oskusteabest võis sealjuures eraldi väärtus tekkida, siis olime nõus sellistes projektides kaasa minema. Need olid põnevad projektid, aga ma ei oska öelda, kui palju selliseid täna on.

Ilmselt oled sellega seoses üsna palju maailmas ringi käinud inime. Räägi mõni pöörasus, mida oled oma silmaga näinud.

RIKi loodud e-äriregistri terviklahendus valiti 2015. aastal United Nations Public Service Award (UN-

PSA) auhinnaprogrammi esimese koha võitjaks kategoorias „Riiklike terviklahenduste edendamine infoajastul“. Tseremoonia toimus Colombias Medellinis – seal, kus kunagi elas ka Pablo Escobar. See oli ÜRO ülemaailmne tseremoonia, kus olid kohal kõikide riikide eri piirkondade auhinnasaajad. Euroopa ja Põhja-Ameerika piirkonnas võitis meie äriregister parima digilahenduse auhinna.

India piirkonna innovatsiooniauhinna võitis projekt, mis võitles avaliku roojamisega, sest avaliku roojamise tagajärjel levis seal palju tõbesid. Projekt pani kohalikud naised kaevurõngaid tootma ja üks usuorganisatsioon korraldas nende kaevurõngastega välitualettide loomise ning propageeris sakraalasutuste kaudu välitualettide kasutamist. Piirkonnas vähenes haigestumine nii palju, et tekkis suur rahvamajanduse võit.

Siis jäädki korraks mõtlema, millised valdkonnad on samal ajahetkel kuskil maailmanurgas olulised. Siinkandis tõmbab suurt tähelepanu täisdigitaalne äriregister, seal on aga oluline välikäimla projekt. See oli selline huvitav tähelepanek, mida võib-olla Euroopas ringi liikudes ei märka.

Mis sind endiselt ITs köidab?

Ma olen hingelt programmeerija. Mulle endiselt veel väga meeldib programmeerida.

Kuidas see alguse sai?

Ma arvan, et see sai alguse sellest, et mulle on läbi aegade kõige lihtsam aine olnud matemaatika. See on lihtne ja loogiline, polnud vaja õppida. Samal ajal tekkisid ka arvutid, mis seisis kuskil matemaatika klassi tagaruumis. Neid said näpida ainult huvilised. Koolitundides tol ajal arvuteid väga ei kasutatud, sest õpetajaid eriti ei olnud. See oli



Suusatamine on üks pere meelistegevustest.

hetk, kui mina arvutite taha sattusin. Programmeerimine hakkas kohe meeldima, sest see oli võimalus arvutisse ise midagi teha, see oli huvitav. Ma olen pärit Paidest, aga tänu matemaatikaolümpiaadidele kutsuti mind Nõo Reaalgümnaasiumi.

Mis perekond ütles?

Perekond ütles, et mine proovi. Sa ei pea ju sinna kooli minema, aga mine käi katsetel ära.

Oli see hea pööre sinu elus?

Arvan küll. Nõo kool on mulle väga oluline, mul on sealt abikaasa ja kõik mu lähimad sõbrad on samuti sealt pärit. Seal oli korrektne arvutiõpe ja sealt tuli ka suurem huvi informaatika vastu. Minu vanem tütar lõpetas eelmisel aastal samuti Nõo kooli ja õpib nüüd Tallinna Tehnikaülikoolis robotikat.

Väga äge, aga mis sina õppisid?

Mina õppisin Tartu Ülikoolis mate-

maatikat. Esimese kursuse materjal oli väga lihtne, sest olime Nõo Reaalgümnaasiumis seda kõike juba õppinud. Siis hakkasingi kohe ka tööle käima ja koolis käisin ainult eksamitel.

Kus sa töötasid?

Kõigepealt tegin paar aastat Taisto Reisidele ITd. Pärast seda läksin Estiko-Kommerts ja siis veel Suppro + Capricorni programmeerijaks. Vahepeal töötasin ka kahes kohas korraga. Seejärel tulin Tallinna, kust jõudsin Tartu Ülikooli veelgi vähem. Seega 2000. aastaks jõudsin nii kaugele, et teha oli veel üks aine ja lõputöö. Siin Tallinnas töötades ma Tartu Ülikooli ära ei lõpetanudki. Lõpetasin hoopis TTÜ informaatika eriala 2011. aastal. Seega minu ülikoolikarjäär algas 1995. aastal ja lõppes 2011.

Eks see on oma ajastu tegusate inimeste lugu.

Mulle tundub, et see, mida meie omal ajal ülikoolis informaatikas

õppisime, oli väga teoreetiline ja päriselu tarkvarafirmas oli hoopis midagi muud. Täna näen kõrvalt, mida minu laps ülikoolis õpib, ja paistab, et see on asjalik ja seal on piisavalt palju põnevust. Mu tütar on näiteks isesõitva vormeli tiimis. Isesõitva auto programmeerimine on ikka väga põnev ja eluline, kas pole?

Räägi veel oma perest. Millega su abikaasa tegeleb?

Minu abikaasa Kaidi (Reiljan-Sihvart) õppis pärast Nõo kooli juurata ja töötab vandeadvokaadina COBALTis. Meil on kolm tütart.

Mis sa oma tütarde eluks õpetad?

Matemaatikat, füüsikat, programmeerimist. Minu meelest on loogiline mõtlemine see, mis aitab väga palju igapäevases toimetamises hakkama saada. Kui põhjuse ja tagajärje seoseid kogu aeg järgida,

Wisercat on keskendunud digilahendustele, mis on suunatud suurtele ettevõtetele või avalikule sektorile.



jõuad ka elus kaugemale. Kindlasti on mingitel juhtudel tark ka kõhutunde pealt otsuseid langetada, kuid üldiselt on nii, et kui sa loogikast aru saad, suudad ette ennustada, mis juhtuma hakkab. Ja seda ongi tavaliselt vaja, et elus hästi läheks. Mulle reaalarvad meeldivad ja minu arust need on asjad, mida iga inimene võiks osata.

Mis väärtusruum sulle sinu lapsepõlvkodust kaasa anti, mida tähtsaks peeti? Mis sind päriselt kujundas?

Ma arvan, et kõigile öeldi toona, et mis sa niisama virised, paku lahendusi. Mulle meeldib siiaaani see lähenemine, et kui on mingi mure või probleem, ära tule lihtsalt hädaldama, vaid paku välja, mida sinu arvates teha tuleks. Seega ma sain juba varakult kodust kaa-

Kui põhjuse ja tagajärje seoseid kogu aeg järgida, jõuad ka elus kaugemale.

sa mõtteviisi, et elus tuleb püstitada eesmärgi, nende poole liikuda ning takistuste korral ka lahendusi välja pakkuda.

Mis sinust tegelikult juhi tegi?

RIKi juhiks sain ma kunagi sellepärast, et ma tahtsin sealt ära minna ja siis töötajad rääkisid ministerruumile, et ma võiksin saada direktoriks. Mulle tundub, et ma saan kolleegidega hästi läbi, võib-olla neile meeldib, kuidas ma oma mõtteid formuleerin.

Lisaks sellele, et ma ootan murest rääkivatelt inimestelt ka nende nä-

gemust lahenduseks, olen püüdnud teadlikult regulatsioone ja detailseid kirjeldusi vältida. Meil ei olnud töö väga reglementeeritud, pigem olid välja kujunenud vastutusalad. Minu eesmärk oli kokku leppida, mille eest keegi vastutab, aga see, kuidas ta seda vastutust kannab, oli tema enda teha. Töötajal oli õigus seda vastutust kanda oma parima äranägemise järgi. Tihtipeale on parem, kui sa ei kirjelda, mismoodi sa midagi teed. Jah, suuremas organisatsioonis on mingeid juhiseid kindlasti vaja, kui midagi tehakse hästi tihti ja paljudes kohtades. Näitena võib IT-maja (nagu RIK) puhul tuua IT-süsteemide muudatuste halduse protsessi, kus paljudel osapooltel organisatsioonis tuleb sellega iga päev kokku puutuda. Siis ei ole tõesti mõistlik, et iga kord le-



Ma ootan töötajalt, et tal oleks soov saavutada eesmäärke ja seda muidugi koostöös, mitte üksinda.

asju teha. Need inimesed, kes tahavad, et kõik oleks väga paigas, peaksid pigem liikuma IT halduse poolele. Seal on pigem kõik väga korrapärane ja segadust ega ootamatusi ei ole nii palju – see on suisa eesmärk. Meil on ka protsess paigas, aga kõik on muutumises. Ma nimetaksin seda kontrollitud kaoseks. See peab natuke meeldima ka.

Mis on kõige ootamatum asi sinu juures?

Ei oskagi öelda. Ei usu, et väga paljud teaksid, et ma oskan joonistada või et ma kunagi olin C-klassi võistlustantsija. Muud asjad on juba lihtsad, mul on palju lemmikloomi ja mulle meeldib suusatada.

Mis loomad sul kodus on?

Mul on kaks koera, kolm kassi ja kaks jänest.

Kas küsitakse palju selle kohta, miks ettevõtte nimes kass on?

On küsitud. Me ise armastame rääkida seda lugu, et kassid on tavaliselt need, kes kukuvad käppadele. Ja kui me koos kliendiga toimetame, siis reeglina me kukume ka alati kõik koos kindlalt käppadele. Me lahendame asjad ära.

Hea lugu. Kuidas nad su siia said? Ja kes nad on?

Selle ettevõtte üks suuromanikke on Vassili Ljahhovets, kellega sattusin kunagi tööalaselt kokku. Kui üle-eelmisel aastal minu RIKist lahkumine avalikuks tuli, siis ta saatis mulle sõnumi ja kutsus mind lõunale. Lõunal käisime kok-

ku kaks korda ja siin ma nüüd olen.

Mis ta sulle lubas?

Ei ütle (muheleb). Tegelikult ta rääkis, mis on tema nägemus, mis ettevõtte see on, kuhu nad on juba jõudnud ja mida plaanitakse teha. Need olid väga suures osas need asjad, mis panid mind seda otsust tegema. Meil oli tuleviku osas suhteliselt sarnane visioon.

Mis turgudel te praegu töötate?

Täna on meie väga selge fookus Eesti turul. Me tahame, et Wisercaatil oleks referentsi. Sellist, millega saab minna välisturgudele konkureerima. Eesti firma võib tõmmata küll tähelepanu, aga loeb ikkagi see, mis on juba ära tehtud, mitte see, kust sa tulnud oled.

Mis praegu käsil on?

Eestis on meie kliendid näiteks Töötukassa, Maksu- ja Tolliamet, Elering, Transpordiamet ja Rahandusministeerium. Hetkel peaks meie seljatagune olema üsna kindel – meil on olemas referentsid ja piisavalt tööjõudu välisturul toimetamiseks. Seega tasapisi hakkame vaatama ka Eestist välja. Ma arvan, et me oleme sellele üsna lähedal.

Mis on sinus ajaga kõige rohkem muutunud?

Usun, et ma olen paksema naha ja rahulikum. Üle kümne aasta direktori elu tähendab seda, et sa peamiselt tegeled probleemidega. Arvan, et ma ei ärritu kergesti ja oskan probleeme lahendada nii, et ei muutu emotsionaalseks. ■

pitakse kokku, kuidas midagi teha – seega sobib pigem selgelt kirjeldatud kord. Töös, kus igapäevaselt nii palju kordusi ei ole, eelistan ma, et kõik ei oleks nii detailselt paigas. Ei pea tegema samamoodi nagu tegid enne, tee lihtsalt eelmisest korrast paremini.

Mille järgi töötajaid valid?

Töötajaid on kokku üle 90. Ma pean oluliseks inimese oskusi ja tema suhtumist töösse. Siin on kaks varianti: kas suhtud nii, et tahad midagi ära teha, või tahad lihtsalt midagi teha. Reeglina me tahame midagi ära teha. Ma ootan töötajalt, et tal oleks soov saavutada eesmäärke ja seda muidugi koostöös, mitte üksinda. Inimestega rääkides saan aru, kuidas ta millessegi suhtub, mis on tema enda nägemus, kuidas ta tahab

Sihtkontroll

Kuidas uurib tööandja tööõnnetusi? *Kokkuvõtte lõppenud sihtkontrollist*

Tekst: **Janika Rõõmus, Tööinspeksiooni vanemtööinspektor**

Tööinspektor-uurijad viisid 2022. aastal läbi sihtkontrolli ettevõtetes, kus 2021.–2022. aastal registreeriti tööõnnetus. Sihtkontroll puudutas paljude erialade ettevõtteid olenemata tööõnnetuse tagajärje raskusastmest. Keskenduti ettevõtetele, kus juhtunud tööõnnetust ei olnud Tööinspeksioon uurinud.

Tööandjatel on kohustus teavitada kõikidest toimunud tööõnnetustest ning neid ka uurida. Olenevalt õnnetuse asjaoludest sõltub, kas uurimise viib täiendavalt läbi ka Tööinspeksioon. Sihtkontrolli eesmärk oli hinnata, kas tööandjad ise on tööõnnetuste asjaolud ja põhjused objektiivselt välja selgitanud ja neid analüüsinud ning millised abinõud on samalaadse juhtumi kordumise vältimiseks juba kasutusele võetud.

Sihtkontrolli käigus kontrolliti 77 ettevõtet ja hinnati 78 tööandja läbi viidud uurimist. Tulemused ei olnud just ootuspärased – rikkumisi registreeriti 32 ettevõttes kokku 97, millest 10 rikkumise kohta koostati ettekirjutus.

Tulemustest lähemalt

Tööinspektor-uurijad leidsid, et 59 (76%) tööõnnetuse puhul viis tööandja uurimise läbi nõuetekohaselt, kuid nendest kuue tööõnnetuse puhul ei olnud välja selgitatud tegelikke põhjusi.

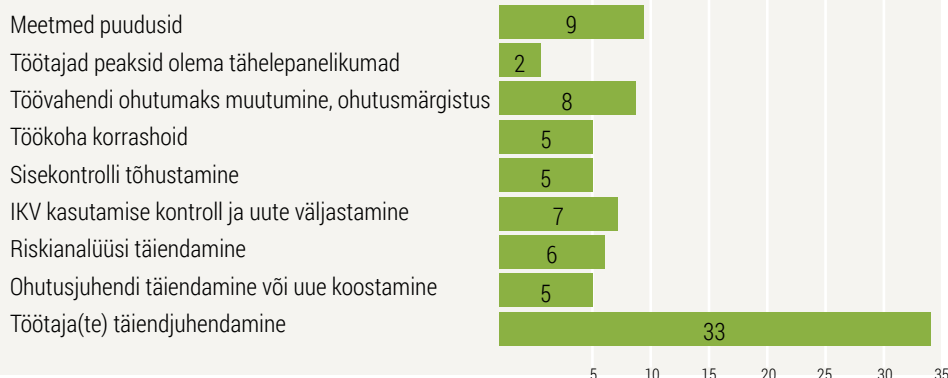
Näiteks oli raportis märgitud tööõnnetuse põhjuseks see, et töötaja rikkus tööohutusnõudeid. Tööõnnetuse asjaolusid analüüsid hindas tööinspek-

tor aga tööõnnetuse põhjuseks hoopis töövahendi mittevastavuse tööohutusnõuetele. Nimelt oli tegemist töölauale kinnitatud märgi välja pressimise masinaga, mida töötaja juhtis jalgpedaaliga. Töö käigus puutus töötaja jalg ootamatult vastu pedaali. Töötaja ei jõudnud reageerida ning tema sõrm jäi pressi alla. Tegemist oli küll kerge- mat laadi õnnetusega, kuid töötaja jäi siiski töövõimetuslehele. Sihtkontrolli käigus selgus, et jalgpedaalil puudus nõuetekohane kaitsekate, mis on mõeldud just taoliste juhuslike kokkupuudete vältimiseks.

Eespool kirjeldatud vastuolusid tööandja poolt raportisse märgitud as-

jaolude ning tööõnnetuste tegelike põhjuste vahel või mitteobjektiivset uurimist esines 19 (24%) tööõnnetuse puhul. Kui tööandjate vaates on tööõnnetuse peamiseks põhjuseks olnud tööohutusnõuete rikkumine töötaja poolt, siis tööinspektor-uurijad leidsid, et nende samade tööõnnetuste tegelikud põhjused on pigem töövahendi mittevastavused tööohutusnõuetele, puudulik väljaõpe ja ühel korral ka isikukaitsevahendite väljastamata jätmine.

Teine näide on olukorrast, kus tööandja on tööõnnetuse põhjuseks märkinud, et töötaja rikkus tööohutusnõudeid, aga tegelikkus on midagi



Joonis 1. Tööandja planeeritud meetmed, mida tööandjad kajastasid tööõnnetuse raportis.

muud. Töötaja töötas servamissaega ja tööoperatsiooni käigus puutus tema sõrm kokku saeteraga. Tagajärjeks oli tervisekahju. Sihtkontrolli käigus tuvastas tööinspektor-uuriija, et tööandja pole kasutatava töövahendi kohta koostanud ohutusjuhenditki.

Töötajal on keeruline järgida ohutusnõudeid, kui teda pole nõuetekohaselt juhendatud.

Kui tööandja ei ole tehtud uurimise käigus teadlikult või teadmatusel raportisse märkinud tööõnnetuse tegelikke põhjusi, on keeruline või lausa võimatu planeerida tegevusi samalaadse õnnetuse ärahoidmiseks. Üks asi on tööõnnetuse raportisse kirjutatud plaan, mida tööandja teeb selleks, et edaspidi sarnaseid tööõnnetusi ei juhtuks. Sihtkontrolli tulemusena aga selgus, et kavandatud meetmed ei olnud 49 (63%) tööõnnetuse puhul piisavad.

Kas raportisse kirja pandud meetmed viidi ka ellu?

Õnnetuse hoolikamat analüüsi ja tahet juhtunust õppust võtta näitab see, kui plaanitakse vaadata üle riskianalüüs, ohutusjuhendid, töövahend, töökoht ja korrata töötajatele ohutusnõudeid.

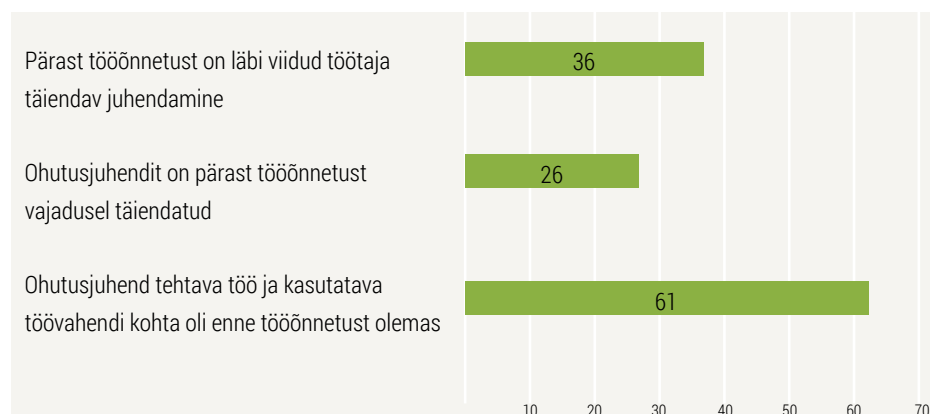
Jooniselt 1 näeme, et kuue tööõnnetuse puhul on tööandja planeerinud

täiendada riskianalüüsi. Sihtkontrolli tulemustest selgus, et riskianalüüsi täiendati reaalselt ainult 13 (17%) tööõnnetuse puhul. Kuue tööõnnetuse puhul ei olnud riskianalüüsi üldse koostatud ja nendest ainult ühe tööõnnetuse puhul koostati riskianalüüs pärast õnnetust. Ülejäänud viie tööõnnetuse puhul ei kavatsenud tööandja seda isegi mitte koostama hakata.

Suur osa (42%) tööandjaid leidis, et järgnevaid tööõnnetusi saab vältida vaid töötajate täiendava juhendamisega ja 36 tööõnnetuse puhul nimeetatud abinõud ka rakendati.

Võib aga öelda, et 78 tööõnnetusest vaid 32 korral oli töövahend enne tööõnnetust heas tehnilises seisukorras ja hooldatud ning 20 korral oli töökoht kujundatud võimalikult ohutuks. Ükskõik kui palju töötajat ka ei juhenda, parim kaitse on siiski ohutu ja kontrollitud töökeskkond ja töövahend.

Sihtkontrolli tulemusena said tööandjad tööõnnetuse uurimise kohta vajalikke lisateadmisi. Näiteks märkis üks tööinspektor-uuriija, et alles pärast kontrolli hakkas tööandja ise aru saama, kuidas tuleb menetleda tööõnnetusi ja milleks see kõik vajalik on.



Joonis 2. Ülevaade 78 tööõnnetusest seoses töötajate juhendamisega.



Tuletame tööandjatele meelde mõned näpunäited tööõnnetuste uurimiseks:

1. Kui õnnetus on juhtunud, tuleb seda objektiivselt uurida. Parem tunnistada endale karmi tõde kui riskida töötajate tervise või eluga.

2. Kindlasti tuleb üle vaadata töökoht, töövahendi tegelik ja tööõnnetuse järgne seisukord ning tööprotsessi ohutus.

3. Lihtne on öelda, et tööõnnetuses on süüdi töötaja või tema hooletus, kuid tasub mõelda, kas on midagi jäänud tegemata ka tööandjal.

4. Tuleb üle vaadata, kas riskianalüüsis on tööloik õigesti hinnatud, st pole riske alahinnatud. Vajadusel tuleb riskianalüüsi täiendada.

5. Milliseid meetmeid on vaja kavandada, et sarnaseid õnnetusi vältida?

6. Kavandatud meetmed tuleb kõik ka ellu viia!

7. Töötajaid tuleb juhendada kordumalt ja vajadusel teha seda kogu ettevõttes, sest inimfaktor võib meid alt vedada mis tahes olukorras.

8. Oluline on juhtunud kasutada kogemusest, millest rääkida ja õppida! Kui ei valeta endale, siis ei valeta ka teistele.

Läbimõeldud personalivalik aitab töökiusu ennetada

Intervjueeris: **Helena Haller**

Merle Raun, kes nõustab ettevõtteid töökiusamise ennetuse ja toimetuleku alal, leiab, et organisatsioonides kehtib inimlik käitumisreegel: „Ära tee teistele seda, mida sa ei taha, et tehtaks sulle.“

Mida saab pidada töökiusuks ja mida mitte?

Rahvusvaheliselt tunnustatud määratluse järgi on töökius ebaeetiline ja vaenulik käitumine ühe või ka mitme inimese suhtes. See on pikaajaline, regulaarne või süstemaatiline. Töökius pole ühekordne juhtum või konflikt, vaid korduvad negatiivsed tegevused pika aja jooksul, kus kiusaja ja ohver on erinevas võimupositsioonis ning ohver ei saa ennast seetõttu kaitsta. Kiusamine algab tavaliselt varjatumalt väiksematest tegevustest ning läheb edasi julmemaks, agressiivsemaks ja avalikumaks.

Kõik mis tööl ei meeldi, ei ole siiski alati töökiusamine. Eriarvamuste väljendamine, konstruktiivne kriitika, töökohustuste täitmise nõudmine, õigustatud etteheited ning ka majanduslikel põhjustel koondamine ei ole töökius.

Kas teatud sektorites esineb töökiusu rohkem kui teistes?

Riskifaktoriks on stressirikas ja pingeline töö. Kiusamist võivad esile kutsuda töötamine inimestega, graafikujärgne töö ja pikka aega ülekoormusega töötamine. Uuringute järgi on nii mujal riikides kui ka Eestis suurem probleem just teenindussektoris, tervishoius, hariduses ja avalikus sektoris. Mõnel määral ka transpordi- ja tööstussektoris.

Mida saab tööandja teha töökiusu ennetamiseks?

Väga palju on tööandja teha. Tööandja peaks võtma selge seisukoha, et töö-

kius ei ole organisatsioonis sallitud. Juhid, ka meeskonna- ja keskastmejuhid on vastutavad turvalise töökliima eest ja nende esmane ülesanne on anda oma käitumisega eeskuj.

Töötajatele tuleks pakkuda koolitusi, mis tõstavad teadlikkust töökiusust, aga ka konfliktijuhtimisest. Juhid peavad oskama lahendada töötajavahelisi konflikte kohe ja mitte alles siis, kui olukord on arenenud töökiusuks. Tavaliselt saab töökius alguse sellest, et konfliktid jäävad lahendamata ning üksteise peale hakatakse vimma kandma. Oskus konflikti juhtida pakub juhtidele tuge, kuidas arendada positiivset ja tervislikku organisatsioonikultuuri ning märgata meeskonnas tekkivaid probleeme.

Milline on töökiusu ennetav organisatsioonikultuur?

Hea kommunikatsioon, tööks vajaliku info olemasolu, selgelt määratletud tööülesanded, sobiv töökoormus ja hästi organiseeritud töö – see kõik on töökiusamise ennetus, sest vähendab stressi ja suurendab töörahulolu ning motivatsiooni. Kui need asjad on paigas, ei olegi põhjust üksteisega konfliktis olla.

Regulaarselt tuleks viia läbi riskianalüüsi ja töörahulolu uuringut ning küsida, ega keegi ei tunne ennast halvasti kohelduna või diskrimineerituna. Tuleb vastu võtta ka avaldusi ja kaebusi ning anda töötajale

võimalus probleemidest rääkida anonüümselt. Peale juhtide on kiusamise ennetamine ka töötajate asi. Aitab teemadest avatult rääkimine kas meeskonnaüritustel või infoseminaridel.

Väga oluline on läbimõeldud personalivalik. Kui valida töötajaid, kes nii oskuste, teadmiste, hoiakute kui ka töösse suhtumise poolest meeskonda ja oma ametikohale hästi sobivad, siis väheneb oht, et võiksid tekkida vastuolud.

Kuidas peaks käituma töötaja, kes tunneb, et temaga käitutakse ebaõiglaselt?

Oluline on kiusajale kohe öelda, et selline käitumine teeb haiget, ja paluda tal lõpetada. Tuleb ise enda eest seista. Seejuures tuleb püüda jääda viisakaks ja mitte samaga vastata.

Kui negatiivne käitumine jätkub, tuleb kiirelt abi otsida ja asjast rääkida. Tuleks pöörduda otsese juhi poole või rääkida mõne teise inimesega organisatsioonis, keda usaldatakse. Kohe ei peagi väitma, et tegemist on töökiusuga, vaid lihtsalt sedastama, et ollakse sattunud olukorda, kus teise käitumine põhjustab ebamugavust või valu.

Kui olukord ei lahene, saab abi juristilt või tööinspeksioonist. Tasub otsida ka psühholoogi või nõustaja abi, et teema ei hakkaks tervist kahjustama.

Kuidas peaks organisatsioon töökiusu kaebusele reageerima?

Esimene reegel: vihjet, avaldust või kaebust tuleb võtta tõsiselt ja sellele reageerida. Tuleb viia ennast juhtumiga kurssi ja suhelda avalduse esitajaga. Kui olukord on täielikult selgeks tehtud, saab otsustada, kas tegemist on kiusamisega. Negatiivne situatsioon tuleb lahendada igal juhul, kuid ühekordse konfliktisituatsiooni ja töökiusu juhtumi lahendamine käib erineval moel. Töökiusu puhul on võimalik ka ametlik juhtumi lahendamine.

Kuidas peaks käituma kolleeg, kes näeb pealt töökiusu?

Kindlasti ei tohiks õli tulle valada, kiusamisega kaasa minna või kiusajale samaga vastata. Tuleks vestelda ohvriga ja küsida, kas tema heaks saaks midagi teha. Tuleks uurida, kui tõsine olukord on, ja julgustada teda abi otsima. Kuna väkimine on heakskiit, siis tuleb teisele poolele meelde tuletada ettevõtte väärtusi ja seda, et sellist käitumist ei tolereerita. Kui sellest pole abi, tuleb pöörduda juhi või personali juhi poole, ja kui olukord läheb veel kriitilisemaks, siis ise ohvri eest avaldus esitada.

Kuidas küberruumis töökiusu ennetada?

Küberruumis kiusamist tuleb paraku järjest rohkem ette, kuid sageli toimub see kombinatsioonis näost näkku kiusamisega. Küberkiusamise puhul ei pruugi me teada, kes meie kohta valeinfot või laimu levitab. Kiusamine võib käia valekonto alt või raskematel juhtudel on üle võetud inimese isiklik konto.

On kaks põhilist soovitusi. Esiteks, kaitske ennast ise targalt käitudes: hoidke oma paroole, kasutage töömeili vaid tööalaseks suhtluseks, ärge sisestage töömeili tööga mitte seotud kontaktvormidele, külastage

vaid selliseid veebilehti, mille turvalisuses olete veendunud. Ärge võtke vastu sõbrakutseid inimestelt, keda te ei tunne, ning kontrollige regulaarselt oma privaatsusseadeid suhtlusvõrgustikes. Igat fotot ja videot saates arvestage, et see võib saada avalikustatud. Teiseks, kui on midagi juhtunud, tegutsege kiirelt ning ärge jääge ootama.

Kui teid on pandud piinlikusse situatsiooni, paluge kohe info või foto eemaldada. Andke võimalus ka vabandada, võib-olla teine osapool ei mõistnud, et tegu oli teile ebamugav. Kindlasti ärge laskuge kiusajaga sotsiaalmeedias sõnasõtta. Kui kiusamine jätkub, tuleks teha ekraanipilte, sest sõnumid ja konto saab kustutada, aga tõendusmaterjal jääb piltidena alles. Teavitage saatjat, et olete sõnumist pildi teinud ning blokeerige ta. Edasi tehke avaldus sotsiaalmeedia teenusepakkujale, teavitage oma töökohta ning paluge vajadusel ametlikult abi.

Kuidas mõjutab töökius kollektiivi vaimset tervist?

See viib alla nii motivatsiooni kui ka pühendumuse, langeb üldine moraal ja töösuhted meeskonnas kannatavad. Hirm, et äkki mina olen järgmine, keda kiusatakse, tekitab pinget ja stressi, mis viib tähelepanu töölt mujale. Suureneb personali volavus ning see kõik kokku mõjutab töötulemusi organisatsioonis.

Pikka aega negatiivses töökliimas viibides võivad tekkida luu- ja lihas-konna probleemid, peavalud, depressioon, stress, unehäired. Need probleemid avalduvad nii ohvritel kui ka pealtnägijatel, sest ka nemad viibivad negatiivses töökliimas. Kiusamisel on negatiivne mõju ka kiusajale, kuna pikemas plaanis ei saa ta sellest olukorrast võitjana välja tulla. ■

KAIJA TEEMÄGI Elisa personalivaldkonna juht

Töökiusu puhul loevad väga palju juhtide juhtimisoskused. Kuidas me oma tiime kokku pane- me, kuidas tööd korraldame ja tööülesandeid anname? Töökiusu ärahoidmine algab juba värbamis- protsessis. Inimese ja organisat- siooni väärtused peavad kattuma. Kui tekib väärtuskonflikt, siis on kiusamine kerge tulema.

Kius võib toimuda kolleegide va- hel, alluv võib ülemust kiusata ja vastupidi. Kius tekib omavahel mitte kokku sobivatest isiksuse- tüüpidest, kes ei oska erinevaid olukordi lahendada. Kõik inime- sed ei sobigi omavahel kokku. On täiesti arusaadav, et inimesed ot- sustavad vahetada töökohta, kui nad tunnevad, et nad ei sobi mõn- da organisatsiooni.

Kiusamine on mitmetahuline prob- leem ja tundub, et meie tööjõuturul on jäänud lahti seletamata, mis on kiusamine. Kas see, kui juht nõuab, et ma teeksin oma tööülesanded ära õigeaks ajaks ja kokkulepitud mahus, on kiusamine? Kui töötaja nii arvab, tähendab see, et inime- ne ja töö ei klapi kokku. Tõsi, enne tuleb siiski kaaluda, kas juht on antud töömahtu õigesti hinnanud ja kas ta on tööülesanded sellele inimesele sobivalt püstitanud.

Tähtis on ka see, kuidas kiusa- misele reageeritakse ja millised hoiakud organisatsioonis võetak- se. Kas töötaja seisab enda eest, kas teda toetatakse ning kuidas reageerib kiusaja ise? Kas mõiste- takse oma käitumise mõju ja kas see viib kiusamise lõppemiseni või genereerib see kiusamise soovi juurde?

Miks ei ole kasulik olla tööl *asendamat*u?

Tekst: Ester Riispapp Fotod: Maiken Inno ja Elisa

Kuidas saavad lahendatud unikaalsete oskustega inimeste tööülesanded, kui nad on töölt eemal? Mida teha, et võtmeoskustega kolleeg ei jääks ajahätta ega kujuneks tahtmatult takistuseks? Kogemusi jagasid pereettevõtte Matsimoka lihatööstuse juht Jan Inno ja Elisa tehnoloogiaüksuse juht Toomas Polli.



Toomas Polli

Elisa tehnoloogiaüksuse juht **Toomas Polli** leiab, et tugevas organisatsioonis ei ole asendamatuid inimesi. „Kui mõne võtmekompetentsiga isik on puhkusel või vahetab töökohta,

võib sellel olla küll mingi mõju, kuid see ei tohiks mõjutada ettevõtet pikaajaliselt või tervikuna,” selgitab ta.

Kuna Elisa on elutähtsa teenuse pakkuja, vaadatakse puhkuste ajakava alati kriitiliselt üle. „Meil on palju funktsioone, mis peavad olema 24/7 tagatud. Oleme ka ise väikese väljakutse endale juurde tekitanud – meil on nüüd suviti neljapäevased töönädalad. Eelmisel suvel tehtud testid olid edukad. Saime kinnitust, et kõik sujub ja teenuste kvaliteet on soovitud kõrgel tasemel.”

Väiketootja Matsimoka juht **Jan Inno** sõnab, et tootmises ei ole raske asendusi korraldada, sest seal on peaaegu kõik oskuste mõttes dubleeritud. Pereettevõttel on tootmises ja neljas kaupluses kokku umbes 30 töötajat. Müügikohtades on personali vähem ja seega on seal ka haiguste korral keerulisem, mistõttu on Jan ka ise vajadusel letis olnud.

Ta meenutab, kuidas koroonajal oli sellest suur abi, et meeskonnas on oskused dubleeritud. „Tänu sellele saime tootmis- meeskonna jaotada kaheks vahetuseks. Alguses oli reegel, et kui keegi haigestub, siis jäävad kõik sel päeval koos töötanud inimesed garantiini. Nii saime tagada, et tootmine toimib,” meenutab Jan.

Asendamatus riskid

Teatud kasvuhetkel või ettevõtete ühinemisel võivad tekkida asendamatud spetsialistid, kellel on mingi spetsiifiline teadmus, tõdeb Toomas. „Mõneti on see risk, kui inimene kujuneb meeskonnas asendamatuks. Inimesel endal tekib küll teatud kompetents ja turvatunne, aga organisatsiooni jaoks võib sellest saada kunstlik takistus. Kui ühe inimese peas olevad asjad saavad selgeks rohkematele, jõutakse ühe inimese võimekusest kaugemale. Siis tuleb ettevõtte arengus kasv, sest rohkem inimesi saab teha sama asja,” räägib Toomas. „Teiste usaldamine ja oma võtmekompetentside edasiandmine näitab inimese tugevust, samuti on ka delegerimine tugevus. Organisatsioonikultuur peaks olema selline, et asendamatus ei tekiks.”

„Ilmselt on n-ö asendamatuid inimesi mõneski organisatsioonis. Tegu on oma ala heade spetsialistidega, kes ei taha teisi oma teemale ligi lasta, andes nii pal-

ju infot, kui on vaja, aga samas ka võimalikult vähe. Sellise mustri korral hakkab ühel hetkel paratamatult ettevõtte tulemuslikkus kannatama, kuigi asendamatuline inimene ise võib töötada pikki päevi ja väga pühendunult. Pikas perspektiivis ei mõju see tiimile ega partneritele hästi, sest organisatsiooni tugevust ja jõudu näitab see, kui tiim saab koos neid asju teha,” selgitab Toomas.

Matsimoka juht soovib samuti koos tegutsemist. „Kui ma oleks üksinda pidanud kõike tegema, siis ma ei oleks ilmselt ettevõtte rajamisega hakkama saanud. Tänu venna ja isaga koostegemisele saime vastastikku üksteisele toetuda. Väga oluline on olnud ka venna Steni abikaasa Maiken, kes on loonud kogu ettevõtte kujunduskontseptsiooni. Oluline on leida usaldusväärsed inimesed, kellele toetuda ja kellega koos tegutseda,” lisab Jan.

„Kui näeme, et kellegi kätte hakkab kuhjuma rohkem infot ja vastutust, kui on realistlik ära hallata, siis oleme teinud üleandmisplaane. Kaardistame konkreetse rolli võtmekompetentsid, et leida eri tööloikudele paarilised, kellele ja mida üle anda,” lisab Toomas.

„Ettevõtte laienedes on meil kõige paremini toimunud see, kui inimene ise võtab vastutuse, areneb ja õpib. Seeläbi kas-

vab ta loomulikult vastutusrohkemasse rolli sisse ja tõuseb ametiredelil. Nii kujunes meie heast kolleegist Brunost tootmisjuht, kellel on nüüd kogunud abiline Rainer, kes tänu otsese juhi mentorlusele ja õpetustele on samuti väga pädev," lisab Jan.

Toomas lisab, et kui ühel hetkel on vaja ühe inimese töid laiemale ringile jagama hakata, peab vaatama, et seni seda tööd teinud inimesel ei tekiks tunnet, et ta ei saanud hakkama. „Vastupidi, just tema kompetentsi on meeskonnas rohkem vaja ja selleks eraldatakse talle abijõud. Oluline on selgitustöö, miks inimene peaks oma teadmist jagama ning miks see jagamine on meeskonnale või ettevõttele vajalik. Inimesele tuleb anda võimalus oma pädevust edasi anda," täiendab Toomas.

Kui inimene ei ole mingil põhjusel valmis oma teadmist ja vastutust jagama, siis on see Toomase sõnul mõlemale osapoolale otsustamiskoht: kas ja kuidas minna edasi või on aeg hoopiski lahku minna.

Kui unikaalsete oskustega inimene lahkub

Töölt lahkumine peaks olema vastastikku mõistev ja sõbralik. „Elisas oleme oma endiste kolleegidega saanud alati kokkuleppele, et võime nendega küsimuste korral ühendust võtta ka pärast seda, kui nad on meilt ära läinud. Kui näeme ette, et küsimusi võib tekkida rohkem, siis ka tasustame seda perioodi," kirjeldab Toomas.

Töölt lahkumine võiks tööandja jaoks olla sama oluline protsess nagu töötaja meeskonnaga liitumine. „Mõõdame ka töölt lahkuvate inimeste rahulolu. Võtame töökohta vahetanud inimesega nelja kuu pärast ühendust, et küsida, kuidas tal läheb. Samuti küsime, mida ta uues kohas väärtustab: kas on midagi sellist, mida meil Elisas ei olnud? Soovime saada paremaks



tööandjaks ja see on hea võimalus küsida, mida me peaks tegema teisi," avab Toomas Elisa praktikaid.

Töö ettevõttes ei ole ühemehešõu

Toomas sõnab, et küsimus on suuresti hoiakutes. „Kuidas targem ja kogenum inimene annab avatud kaartidega oma teadmisi edasi, nii et teine inimene saaks temaga samale tasemele areneda? Kõiki sama kompetentsiga inimesi ei õnnestu alati dubleerida, aga töö ettevõttes ei ole ühemehešõu," ütleb Toomas.

Nii Matsimokas kui ka Elisas pannakse väljaõppele suurt rõhku. Toomas ütleb, et teatud ametikohtadele asuvad inimesed õpetavad nad ise välja, sest kõiki vajalikke erialasid ülikoolis ei õpetata. „Meie seeniortaseme töötajad õpetavad ise uusi kolleegide välja ja aitavad neil sisse elada, olles neil teatud aja kogu aeg kõrval ja toeks. Kuna meie süsteemid on keerulised ja pidevas muutumises, siis peavad ka meie head spetsialistid end ise pidevalt koolitama," jagab Toomas.

Teadmiste jagamine on väärtustatud ka Matsimoka meeskonnas. „Uusi töötajaid õpetavad meil inimesed, kes oma valdkonda kõige paremini tunnevad. Alustatakse lihtsamatest töödest ja õpitakse juurde keerulisemad. Kuna meil on väikeettevõtte, siis oleme ka ise vennaga koolitajate rollides. Töö tootmises ei ole ülikeeruline, vaja on kohusetunnet ja suurt detailitäpsust. Kui midagi läheks

valesti, siis võib see ära rikkuda suured partiid," kirjeldab Jan.

Ta lisab, et on tore, kui uuel töötajal on töökogemus, kuid see ei ole kohustuslik. „Olulisem on inimene ise ja tema tahe. Kui inimene on aktiivne, teatavalt ja töökas, siis on see sageli parem kui pikaajaline kogemus," lisab Jan.

Puhkus on püha

Toomas nendib, et vaimne tervis ja rahulik puhkus on üks müügiargument võtmeisikutele ja asendamatule, et nad oleks valmis asju jagama ja üle andma. „Siis saavad nad normaalselt puhata, sest puhkuse ajal peab saama tööst välja lülituda," lisab ta.

Pereettevõtet juhtiv Jan ütleb: „Oleme venna Steniga võimelised üksteise ülesanded üle võtma. Põhimõtteliselt võiksim kumbki kuus ajaks ära minna ja midagi ei juhtuks. Kui inimesed teavad, mida ja kuidas teha, ning ise usaldavad oma töötajaid, siis on kindel tunne puhkama minna. See sõltub muidugi ka ettevõtte suurusest. Kui on vaid viis inimest, siis on raske töid üle anda, sest inimesi on lihtsalt nii vähe. Mul läks viis aastat aega, enne kui ettevõtte kasvas piisavalt suureks ja tekkis tunne, et võin rahuliku südamega puhkusele minna. Ajaga tuli inimesi juurde ja meeskonda tekkisid spetsialistid, kes on kogunud ja tunnevad meie protsesse," meenutab Jan. ■

Meie inimene



Vladimir Logatšev

seisab inimväärase töökultuuri eest

Intervjueris: **Taniel Palmiste**

Fotod: **erakogu**

Tööinspektsiooni juhtiv nõustamisjurist Vladimir Logatšev väljakutseid ei pelga. Tänavu oma 25. sünnipäeva tähistav noormees on jõudnud juba omajagu Eesti juuramaailma panustada. Eelmise aasta lõpus sai Vladimir ka Tööinspektsiooni aasta tegija tiitli. Kolleegid kirjeldavad teda kui head juhti, kes motiveerib oma

töökuse, kohusetunde ja sõbralikkusega.

Kuidas viis elu teid tööle Tööinspektsiooni?

Kui olin õigusteaduse õpingute teisel kursusel, pakkus kriminoloogia õppejõud vabatahtlikku tööd MTÜ Living For Tomorrow juures, mis tegeles inimkaubandu-

se ohvritega. Esmalt paluti mind osalema ühel istungil töövaidluskomisjonis, kus käsitletav juhtum puudutas tööalast ärakasutamist. See oligi minu esimene kokkupuude Tööinspektsiooniga, kuigi ma tollal veel siin ei töötanud.

Jätkasin koostööd MTÜga, mille peagi võttis üle Sotsiaalkindlus-

tusamet (SKA). Seal vormistati mind esmalt praktikandiks, hiljem pakuti juba töölepingut. Järgmised paar aastat töötasingi SKAs inimkaubanduse valdkonnas, millel olid tihti puutepunktid Tööinspeksiooniga. Aja möödudes tundsin, et soovin muutust. Kuulutust nähes kandideerisin juhtiva nõustamisjuristi ametikohale. Konkurss oli pikk ja etappe mitu, aga siin ma nüüd olen ja lahkumisplaan ei pea. Alustasin 2021. aasta novembris, niisiis tähtub käesoleval kevadel poolteist aastat.

Millise kogemuse saite SKAs inimkaubanduse valdkonnas töötamisest?

Ohvriabis töötades oli palju keerulisi väljakutseid, mis vajasid kiiret reageerimist. Näiteks kaugtööl olles tuli kutse, et 30 minuti pärast peab olema politseijaoskonnas. Kõige keerulisem oli inimestega suhtlemine. Nad olid raskes olukorras, keerulise taustaga ning tihti oli takistuseks ka keelebarjäär. Käigu pealt pidi leidma lahendusi, näiteks kasutasime nii mõnigi kord suhtlemisel Google'i tõlkeprogrammi abi.

Sõja puhkedes aitasite vabatahtlikuna Eestisse saabunud Ukraina sõjapõgenikke.

Eelmisel aastal läksin SKA kaudu appi vabatahtlikuks Ukraina sõjapõgenikele. Mäletan, et veebruari lõpus helistati mulle ja uuriti, kas saaksin tulla appi. Kui ütlesin, et muidugi, paluti mul alustada juba järgmisel hommikul kell 6. Minu roll oli pakkuda psühhosotsiaalsel kriisiabi, mille koolituse olen läbinud. Teemasid, millega inimesed abi vajasid, oli seinast sein – alates telefoni kõnekaartide ja pangakaartide tegemisest riiete, söögi, ravimite ja muude argiste toimetusteni. Lisaks aitasin näi-

„Kui keegi midagi ei juhi, tekib kaos.“

teks viimaseid kuid rasedal naisel leida ämmaemanda ja suhelda sünnitusmajaga.

Abiks olin märtsist augustini, esimesed kolm kuud Dzingeli hotelis ja pärast seda laeval Isabelle. Samal ajal töötasin täiskohaga Tööinspeksioonis, seega tempo oli päris väsitav. Lisaks pikkadele tundidele oli see vaimset väga kurnav – inimesed olid segaduses, nutsid. Väga keeruline oli selliste emotsioonide keskel olla, õhkkond oli ikka üsna masendav. SKA pakkus omalt poolt vabatahtlikele tuge kovisioonide ja supervisioonidega, aga pigem aitas mind see, et suhtlesin teiste vabatahtlike ja sõpradega. Pidasin vastu, sest mul oli tahe aidata ja tundsin, et minu panus loeb. Tagantjärele mõeldes tundub see palju raskem aeg, kui selles rütmis sees olles tajusin.

Milline näeb välja juhtiva nõustamisjuristi tööpäev?

Rutiinset tööpäeva mul ei ole, iga päev on eelmisest pisut erinev. Meie osakonnas on 15 nõustamisjuristi, kelle juhtimine ja kordineerimine on minu ülesanne. Nemad suhtlevad kodanike ja asutustega, sealhulgas vastavad infotelefonile. Päevas laekub umbes 180 kõnet ja 30 kirja, mis puudutavad probleeme töökeskkonnas ja -suhetes, seda nii töötaja kui ka tööandja seisukohast. Mõne keerulisema päringu või selgitustaotluse korral vaatame koos juristidega seadusi, õigusakte ja kohtupraktikat. Samuti tegelen infotelefoni graafiku koostamisega.

Mina vastan ajakirjanike päringu-

tele, mida on vähemalt paar tükki nädalas. Kuna soovitakse kiiret vastust, mis hiljem avaldatakse, on need prioriteetsed ning nõuavad pingutust ja mõtlemist.

Väga palju on tööpäeva jooksul suhtlust kolleegidega. Meie osakonnas on kommunikatsiooniinimesed, kellega teeme palju koostööd.

Samuti on oluline osa meie tööst teavitusüritustel, mida oli 2022. aastal 70% võrra rohkem kui sellele eelneval. Kui toona oli neid umbes 100, siis eelmisel aastal koguni 228, peaaegu üks üritus tööpäeva kohta. Korraldame neid koostöös paljude asutustega, teiste hulgas Töötukassa, PPA ja Eesti Pagulasabi. Minu roll on ka nendega suhelda, et selgitada välja, mida ja kuidas ette võtta.

Millised on juhtival positsioonil töötamise iseärasused?

Multifunktsionaalne lähenemine ja teemade mitmekülsus, kuna meil on palju kolleege ja ülesandeid on seinast sein. Meie töötajad asuvad üle Eesti. Probleem Hiiumaal ei pruugi olla sama, mis probleem Valgas. Niisiis on käsitletav sisu väga erinev.

Milliseid omadusi on selleks tööks vaja?

Sotsiaalsust. Mulle väga meeldib inimestega rääkida. Samuti on vaja optimismi, sest kurb või kuri juht teisi ei motiveeri. Inimesi on palju, neid on vaja kiita ja energiataset üleval hoida. Kindlasti on vaja ka soovi tegetutseda ja midagi ära teha. Kui keegi midagi ei juhi, tekib kaos.

Ka sõbralik suhtumine klientidesse ja kolleegidesse on vajalik. Ja muidugi on tarvis julgust – mitte ainult otsuseid vastu



võtta, vaid ka julgust öelda kolleegidele ausalt, kui midagi on vaja teha teisiti või paremini. Minul on selles veel arenguruumi, kuna mulle ei meeldi inimesi laita.

Mis on see miski, mis innustab ametikohal jätkama?

Kolleegid, kuna kõik on väga sõbralikud ja optimistlikud. Sellises keskkonnas on hea meel töötada.

Kuivõrd tunnete, et peate end oma nooruse tõttu rohkem tõestama?

Osakonnas on inimesi, kes on teinud seda tööd juba üle paarikümne aasta. Kui tulin mina ja hakkasin kaasa rääkima, oli minus teatud ebakindlus. Ma ei teadnud, kas suudan või tahan seda. Õnneks on tegu mõistlike inimestega.

Diskrimineerimine vanuse põhjal on ühiskonnas olemas. Kui ma SKAs töötasin, olin 21-aastasena 600 töötaja seas noorim ja nii mõnelgi kolleegil olid minuvanused pojad. Elan selle mõttega, et va-

nus ei loe ega pole kõige olulisem. Inimene võib olla ka viiekümnene, aga see ei tähenda, et ta on automaatselt väga tark või lugupeetud.

Kahtlevat suhtumist oma vanuse tõttu olen tajunud pigem klientide poolt. Esinedes teavitusüritustel, kus mind kuulavad lugupeetud vanad härrad ja prouad, olen kohanud eelarvamusi: kas ma olen ikka pädev? See väljendub ka sõnakasutuses. Hiljuti ütles mulle üks naine, et „te olete ju suur poiss“. Mis ma siis vastan? Et te olete ka suur tüdruk?

Mäletan, et tulin kord ühes oma värvilises pusas tööle. Olin peale pikka kaalumist jõudnud otsusele, et ajad on teised, ehk on see okei. Tööl märkasin, et kuigi otseselt midagi ei öeldud, võis siiski tajuda veidraid pilke. Rohkem ma selles pusas tööle pole tulnud.

Mis on olnud seni suurim väljakutse?

Alustasin Tööinspektsioonis kee-

rulisel ajal. Ennetuse ja teabe osakond, kus töötan, oli varem kaks eraldi osakonda. Kuna vahetult enne minu alustamist olid need kokku liidetud ning mõlemad osakonnajuhatajad lapsehoolduspuhusele läinud, polnud osakonnal veel uut juhatajat. Aitasin koordineerivat juhtivat nõustamisjuristi, kes oli kohustused ajutiselt endale saanud.

Asjaolud kujunesid nii, et mul tuli koordineeriva juhtiva nõustamisjuristi ülesanded vaid viis kuud pärast alustamist endale peale võtta. Pidin sel ajal tegelema paljude erinevate teemadega, mis minu tökohustuste hulka ei kuulunud. Näiteks eelarve- ja rahaküsimused – numbritest ma midagi aru ei saa. Aga ka tehnilised küsimused kuni mööblini välja. Alustava töötajana oli esmatähtis ellu jääda, sest inimesi oli vähe, aga tööd palju.

Hiljutisem suur katsumus oli seoses infotelefoni teenusepakkuja

„Elan selle mõttega, et vanus ei loe ega ole kõige olulisem.“

vahetumisega, mis ei sujunud sugugi nii ladusalt, kui loodeti. Õnneks tänaseks kõik toimib.

Niisiis, mahukas töö pole teile võõras?

Kui alustasin tegevust MTÜ Living For Tomorrow juures, töötasin samal ajal täiskohaga. Kõik vabad päevad olin praktikal, tegin ka vabatahtliku tööd ja käisin koolis. Sõpradega kohtumiseks mul tol ajal aega ei jäänud. Samas, olles kogenud selliseid perioode, võib siis, kui tööülesandeid vähemaks jääb, mõnevõrra igav hakata. Siis tahaks jälle mingit lisapinget.

Millised on olnud kentsakamad või humoorikamad küsimused või juhtumid, millega olete kokku puutunud?

Helistas kord üks maatöötaja, keda oli lehm sõraga näkku löönud. Ta uuris, kas tohib selle peale oma ametikohalt lahkuda. Üks teine isik oli vallandatud viina tarbimise tõttu töökohal, kuid ta väitis, et ei neelanud seda alla, vaid lihtsalt kuristas sellega oma kurku.

On olnud ka juhtum, kus üks isik saatis mulle kummalisi sõnumeid pärast minu esinemist televisioonis. Kuna uudisklipp läks eetrisse õhtul, olin parasjagu sõpradega väljas, kui sain sõnumi, mis minu etteastet kiitis. Järgmisel hommikul vastasin talle tänusõnaga, mispeale tahtis isik tuttavaks saada. Sellele ma muidugi rohkem ei vastanud. Hiljem tema nime guugeldades ilmnes, et see on tolle isiku musterkäitumine ja pole kõigi jaoks lõppenud hästi. Olnud vahetult vaadanud Netflix'i sarja



Noorest east hoolimata on Vladimir karastunud rööprähkleja.

sarimõrvar Jeffrey Dahmerist, tekitas see hirmutunde küll. Õnneks juhtum siiski lõppes.

Ilmselt võib teie töö sisu olla vahel päris ärev. Kuidas pingeid maandate ja akusid laete?

Üritan tööasjade peale mitte mõelda. Õhtuti ja nädalavahetusteks jätan arvuti tööle. Kohtun sõpradega, jalutan perega, väga palju jalutan ka üksi. Nõmme elanikule on mets lähedal. Hiljutisel pikal nädalavahetusel käisime sõpradega Eesti erinevaid piirkondi avastamas, see mõjus nagu pikk puhkus.

Milliseks hindate Eesti töökultuuri?

Töökultuur ise on hea, kuid kõik asutused, ettevõtted ja kogu elanikkond üleüldiselt peavad inimlikuma ühiskonna nimel pingutama. Meil on palju ära teha. Näiteks küsis hiljuti meie Facebooki lehekülgi haldav kommunikatsioonispetsialist, kas ta võiks sisupostituse visuaalina kasutada pilti mustanahalise inimesega. Mõtlesin, et

võib ju karta teatud piirkondade inimeste reaktsioone, kuid sellegipoolest peame inimesi harima. Ja kuigi oli kummalisi kommentaare, siis üldiselt jäadi viisakaks. Näeme, et arengukohti on mitmeid, aga selle nimel peame pingutama. Mul tekkiski seepeale missioonitunne, et tuleb midagi ära teha. Arenguruumi on kindlasti.

Mis on suurimad eesmärgid, mida töölt ootate?

On ainult üks eesmärk – saada hakkama. Me ei tea, mida toob järgmine nädal või kuu või aastad. Ma ei oska ennustada, mis olukorrad võivad tekkida tööl ja kui pikaks samale kohale jään. Miski pole muutumatu.

Mida soovitaksite inimesele, kes alustab tööd Tööinspeksioonis?

Rohkem mõistmist, vähem hukkamõistmist. Tuleb aru saada, et me pole ühiskonnas indiviididena üks ning et kõik inimesed on erinevad – seda nii eraelus kui ka töökeskkonnas. ■

Vihje – soov parandada töökeskkonda või maksta kätte?

Silja Soon, Tööinspeksiooni järelevalve osakonna juhataja

Tööinspeksioonis soovime inimesi julgustada rääkima tööelust, et muuta paremaks töökeskkonda ja töösuhteid. Õnneks räägitakse neil teemadel üha rohkem ja sõnavara on aastatega tublisti täienenud. Töökius, psühhosotsiaalne ohutegur, ebavõrdne kohtlemine, tööõnn ja töörõõm – need on vaid mõned terminid, mille abil märgatakse tööelus hõlpsamalt nii võimalusi kui ka vajakajäämisi.

Tööinspeksioon püüab olla nõuga toeks mõlemale töösuhte osapoolle – tööandjale ja töötajale. Kuna tööandja on töösuhtes tugevam pool, siis tuleb aeg-ajalt ette, et seda tugevama positsiooni kasutatakse ära ja kas siis oskamatusest, hoolimatusest või kokkuhoidu sildi all ei pöörata tööohutusele ja töötervishoiule vajalikku tähelepanu.

Seetõttu võib töötajale, aga ka kõrvalseisjale tunduda, et tööandja ei täida piisava hoolsusega oma kohustust tagada tervist säästvat töökeskkonda.

Kui töötajal on töökeskkonnas või töösuhetes probleem, millega tööandja ei ole tahtnud tegeleda või millega ta pole töötaja hinnangul tegelenud piisavalt, on võimalik saata Tööinspeksioonile vihje kodulehel. Vihje võib saata vabas vormis ning sõltuvalt selle sisust otsustab Tööinspeksioon, kas teha ettevõttesse kontrolli, saata märgukiri või teavitada teisi ametkondi. Vihje esitajale tagatakse anonüümsus.

2022. aastal saadeti Tööinspeksioonile rekindilised 721 vihjet. Ühest küljest on meil vihjete laekumise üle hea meel – inimesed teavad, millega tegeleb Tööinspeksioon, meie peale loodetakse ning meie abiga leiab

nii mõnigi töökeskkonna probleem lahenduse. Ka tööandja saab selge sõnumi – ta peab hoolitsema, et töökeskkond oleks töötaja tervist hoidev, töösuhted ausad ja õiglased ning töösuhtes osalejatele oleks tagatud kindlustunne.

Kahjuks juhtub aga sedagi, et vihjest saab tööriist kättemaksuks või abivahend kellelegi ärapanemiseks. Tööinspeksioon ei tea vihjet lugedes, mis ja kui palju sellest on tõsi. Nii ei leia üks osa vihjeid kontrollimisel sugugi kinnitust ja tekib küsimus, mis ikkagi ajendas vihje tegijat Tööinspeksiooni kirjutama või helistama. 2022. aastal said tööinspektorid 592 kontrollitud vihje juurde kirjutada suisa 122 korral, et vihje ei olnud asjakohane. See tähendab, et igas viiendas vihjes ei leidnud kirjeldatud probleem kinnitust. Põhjused on erinevad.

Vihje saatja võiks endalt esmalt küsida, miks ta Tööinspeksiooni kirjutab: kas see on tingitud murest töökeskkonnas toimuva pärast või on ajendatud millestki muust.

Vihjet ettevõttes kontrollides ja tööandja ning teiste töötajate ja töökeskkonnavolinikega rääkides saab selgeks, et tihti on valivihje tegijaks solvunud (endine) töötaja, kes ei ole ettevõttes tööga hakkama saanud, on läinud tülli kolleegidega, ise mõne pahateoga hakkama saanud vms. Oma õigust taga ajades on aga inimese pahameel ilmselt nii suur, et peeglisle vaatamine sootuks ununeb.

Osaliselt leidis kinnitust 167 vihjet ehk kontrollitud vihjetest 28%. Osaliselt asjakohane vihje tähendab olukorda, kus suureks ja ohtlikuks kirjeldatud probleem kohapeal

kontrollides seda sugugi ei ole (ja seda tavaliselt mitte ainult tööinspektori arvates, vaid ka töötajate hinnangul). Samuti võib see tähendada olukorda, kus üht probleemi otsides leitakse hoopis teisi puudusi, aga algne külastuse põhjus on leidnud lahenduse juba enne tööinspektori saabumist.

Ka siin tahaks vihje tegijale (kui see on ettevõtte enda töötaja) südamele panna, et esmalt peaks probleemist teavitama ettevõtte töökeskkonnaspetsialisti ja rääkima töökeskkonnavolinikuga. Tasub mõelda ka selle peale, kas ehk pole probleemiga tegeletud lihtsalt sel põhjusel, et mitte keegi peale sinu enda ei teagi probleemi olemasolust.

Harvad pole juhused, kus vihjatud probleemist tööandjaga rääkides saab tööinspektor teada, et mure lahendamiseks on juba vajalikud sammu astutud, kuid töötajad seda paraku ei tea ega ole veel märganud. Soovitame tööandjal kindlasti töötajatele töökeskkonna parendamise plaanidest ja ajakavadest rääkida – nii hoiate oma töötajaid õnnelikena, sest nad näevad, et tööandja hoolib ja panustab.

Üks on aga kindel: probleemi eest põgenemine või selle eiramine või edasilükkamine ei kõrvalda probleemi, vaid varem või hiljem toob kaasa tööinspektori visiidi ettevõttesse.

Lõpetuseks soovitame siiski kõikidele töösuhte osapooltele avatud suhtlust. Kõigepealt tuleks probleemist töökohal nii töötajate kui ka tööandjaga rääkida. Täiesti võimalik, et probleem leiab ettevõttesiseses koostöös lahenduse ning vihjet polegi tarvis teele saata. ■

Mats Soomre:

arendage oma tugevusi

Kuidas juhtida ja analüüsida meeskonda, kuidas märgata enda ja kolleegide tugevusi ja aktsepteerida nõrku külgi? Vestlesime neil teemadel pikaajase koolitaja Mats Soomrega, kes kasutab tiimide ja juhtide nõustamiseks Belbini meeskonnarollide mudelit.

Intervjueeris: **Ester Riispapp** Foto: **Tiit Tamme**

Millal tuleks meeskonda analüüsida?

Hiljemalt siis, kui juht näeb, et meeskonnatöö pole päris see, mis võiks olla. Veel parem, kui seda teha kohe meeskonna moodustamisel või uue inimese värbamisel – mõelda läbi, milliste tugevustega inimesi on tegelikult vaja. Belbini meeskonnarollide mudeli võlu ongi selles, et võimaldab analüüsida inimest, meeskonda, inimeste tööalaseid suhteid ja sobivust töökohaga.

Mis on Belbini lähenemine meeskonnale?

Belbini meeskonnarollide mudel räägib käitumiseelistustest, mitte isiksusest. Meeskonnarollide analüüs annab selgust, mida ja kuidas inimesed teevad, mitte ei ava nende iseloomu. Meeskonnarollide profiil pannakse kokku enesehinnangu ja kõrvaltvaatajate tagasiside alusel ning tulemust näidatakse üheksal mittevälistaval skaalal koos põhjalike soovitustega.

Kui inimesele valdkond meeldib ja tal on tahe tööd teha, kas siis üldse on vaja kedagi analüüsida?

Siinkohal tulebki eristada tahet, kompetentsi ja käitumiseelistusi ehk sobivust tööga. Kui inimene saab suurema osa ajast kasutada oma tugevusi, siis on motivatsioon ja õnnestumine nii isiklikul kui ka meeskondlikul tasandil kergem tulema. Kui aga inimene on kohusetundest mingi rolli



võtnud, kuid see on seotud tema nõrkustega, läheb keeruliseks. Siis tuleb hoog maha võtta ja olukord põhjalikult läbi analüüsida. Mis juhtub, kui inimestelt oodata seda, milles nad pole tugevad? Pühendumuse ja motivatsiooni langus ning hullemal juhul ka konflikt.

Kui sageli on inimesed võtnud rolli, mis ei vasta nende põhitugevustele?

Liiga tihti.

Kuidas seda ära tunda?

Tegevus võtab liiga kaua aega, pingutus on liiga suur, tulemus pole

piisav, enesetunne jääb pärast tegevust niruks. Küsi endalt järgmised küsimused ja vasta nii ausalt, kui suudad: mida ma tunnen enne tegutsema hakkamist? Kas pigem õhinat või ebameeldivust? Mida ma tunnen tegutsemise ajal? Kas aeg pigem lendab või venib? Mida ma tunnen pärast tegutsemist? Kas rõõmu ja energiat või väsimust ja tüdimust?

Äratundmise ülesanne lasub suuresti otsesel juhil, kes peaks oluliselt rohkem oma inimesi jälgima. Juhi üks ülesandeid on aidata inimestel oma tugevusi tundma õppida ning luua keskkond, kus neid tugevusi saab igapäevaselt rakendada.

Kuidas meeskonda komplekteerida?

Oluline on kõikide meeskonnarollide olemasolu ja nende tasakaal. Ühelt poolt otsime sarnaste väärtuste ja suhtumisega inimesi, teiselt poolt tuleks valida inimesed, kes on piisavalt erinevad, et oma tugevustega üksteist täiendada. Oluline, et inimesed ei hakkaks omavahel käitumuslikult konkureerima ja õpiksid üksteise tugevusi rakendama. Kasuks tuleb ka oskus enda ja teiste nõrkusi aktsepteerida kui inimlikke kiikse.

Mis saab, kui igale tööle ei olegi tiimis õiget inimest?

Väga tihti ei olegi igale tööle kohe õiget inimest leida. Siin tulevad mängu inimeste varjatud tugevused, mis meeskonnarollide profiili vaates jäävad tugevate ja nõrkade rollide vahele. Kokku on üheksa meeskonnarolli, millest kolm on tugevused ja kolm nõrgemad rollid. Keskel olevad kolm meeskonnarolli ongi varjatud tugevused ehk toimetuleku rollid.

Varjatud potentsiaal on inimestes väga suur, palju suurem, kui oskame arvata. Kui hakkame avatuma pilguga oma meeskonnas ringi vaatama, siis saab selgeks, et tööde eri etappides tuleks kaasata erinevaid inimesi.

Inimeste mitmekülgsus on väga suureks abiks.

Kõige edukamad on meeskonnad, kus on kasutusel kõik üheksa meeskonnarolli. See ei tähenda, et iga tiim vajaks seetõttu üheksat inimest, sest iga inimesel on vähemalt kaks tugevat meeskonnarolli ning tihti ka kolmas ja neljas, tugevusi toetav meeskonnaroll.

Kuidas tulla oma mugavustsoonist välja, et arendada oma tugevusi?

Mugavustsoonist väljumine on keeruline, sest see on ... ebamugav! Sellega kaasneb pinget ja ebaõnnestumine ning pidev tegevuste korrigeerimine, mis annab küll arenguks hea võimaluse, aga on ebamugav. Inimesed on üldiselt väga tundlikud oma tegevuste korrigeerimisele ja nii tekib ka ebamugavustsoon.

Suuremaks arenguks aga tuleb oma mugavustsoonist välja tulla. Oluline, et inimene saaks seejuures kasutada oma tugevusi või varjatud tugevusi, siis ta edeneb ja õpib kiiresti. Siin on tohutu potentsiaal edu saavutamiseks, olen seda korduvalt näinud. Kui inimene tuuakse mugavustsoonist välja, peab olema valmis teda toetama ja aitama. Kellegi mugavustsoonist välja toomine ja hätta jätmine ei ole aga kohe kuidagi sobiv.

Kuidas ilma analüüsita teada, kas kellegi mugavustsoonist välja siktamine on edendav või kahjulik?

Üks pisut lihtsustatud nipp on: küsi, kuivõrd on inimene pakutud ülesandeks valmis, ja vaata ta reaktsiooni. Kui antud ülesande peale tekib tugev ebameeldivustunne ja kategooriline eitatus, siis ilmselt ei ole see koht arenguks. Kui ta tunneb end ebamugavalt või ebakindlalt, aga ei raatsi ka eita-vastata, siis ilmselt on tegemist varjatud tugevusega. Kui olla inimese kõrval, teda vajadusel aidata ja juhendada, on edu lootus üpris suur.

Kui inimesel mugavustsoonist väljas olles aeg lendab, siis on see pigem tema tugevus. Kui aga aeg venib ja läheb vaevaliselt, siis nõrkus.

Kuidas märgata enda ja kolleegi tugevusi?

Kõige täpsem ja konkreetsem on käitumiseelistuste analüüs, et oleks konkreetne mudel ja struktuur silme ees. Teine variant on võtta aega üksteise tundmaõppimiseks ja peegeldada tiimis, mida kellegi juures hinnatakse. Kui ma palun koolitustel jagada, mille poolest oma kolleege hinnatakse, siis enamasti tõstetakse esile kolleegi suhtumist ja käitumist, mitte kompetentsi.

Kas oma nõrkusi saab arendada?

Saab, kui on väga vaja. Aga kas on mõtet? Dr Belbin vastas samale küsimusele küsimusega: miks sa peaksid soovima arendada seda, mida sinus ei ole? Palju mõistlikum on arendada oma tugevusi ja varjatud potentsiaali ning õppida neid kombineerima.

Kuus sammu

Organisatsioonid saavad kuue sammu abil parandada töötajate pühendumust ja kaasatust:

1. Aita inimestel oma tugevused üles leida.
2. Veendu, et tööülesanded ja tugevused sobivad omavahel.
3. Õpi kasutama meeskonna-kaaslaste tugevusi.
4. Projekti erinevatel etappidel kaasa eri tugevustega inimesi.
5. Seo tugevuste analüüs tulemus- ja arenguveestlustega ning aita töötajatel seada eesmärgid, mis põhinevad nende tugevustel.
6. Kujunda töökohas kultuur, mis innustab tugevusi.



Nõrkuste katmiseks on meeskonnas juba keegi, kellel on ka see roll olemas. Õpi parem teda kaasama ja rakendama ning tulemus on parem ning enesetunne mõnusam.

Kuidas aktsepteerida enda või kolleegi nõrku külgi?

Õnneks on inimestes tugevusi alati rohkem kui nõrkusi. Suur osa nõrkusi on vaadeldavad kui lubatud nõrkused, mis on tavaliselt komplektis koos tugevustega. Võtmeküsimuseks on oskus ja tahe õppida vaatama inimeste tugevusi. Pidage silmas, et vales kohas rakendatud tugevus ei muutu nõrkuseks, see on kasutusoskuse küsimus. Heaks näiteks on skeptilisus – kriitiliste otsuste vastuvõtmisel on see väga vajalik, ajurünnaku ajal pigem takistus. Igal juhul on skeptilisus kasulik

ja positiivne, kui me seda kasutama õpime.

Kui meeskonnas on rollid analüüsitud ja tugevuste järgi kasutuses, siis on tööd lihtsam teha, sest üksteisest arusaamine toetab positiivset õhk-konda ja usaldust – õpime üksteist päriselt usaldama.

Kuidas suhtluskultuuri paremaks muuta?

Liiga tihti peab inimene tõestama oma usaldusvärsust, kuigi ta juba kuulub meeskonda. Usaldus on suuresti otsuse küsimus. Kui inimene on meeskonda valitud, siis ta on teatatud määral oma kompetentsi ja usaldusvärsust tõestanud. Sealt edasi aitab siiras huvi ja soov inimesi mõista. Oletamise asemel tuleb õppida täpsustama ja asju arutama. ■

Dr Meredith Belbini üheksa meeskonnarolli:

1. Innovaator – loominguline ja lahendab keerulisi probleeme, kuid kaotab seosed reaalsusega.

2. Hindaja – läbinägelik ja objektiivne, kuid samas skeptiline ning puudub võime teisi inspireerida.

3. Koordineerija – tunneb ära talendid ja delegeerib edukalt, kuid on manipuleeriv.

4. Teostaja – organiseeritud, tõhus ja praktiline, kuid on aeglane nägema uusi võimalusi.

5. Viimistleja – ülipüüdlik ja kohusetundlik, kuid on liigselt muretsev ega taha delegeerida.

6. Võimaluste otsija – ettevõtlik ja näeb kiiresti uusi võimalusi, kuid on nõrk asjade lõpuni viimises.

7. Kujundaja – taganttõukav ja väljakutseid esitav, kuid on kannatamatu ja teistele vastanduv.

8. Meeskonnatöötaja – koostööaldis ja hoiab ära hõõrdumised, kuid on otsustamatu.

9. Asjatundja – sihikindel ja professionaalselt pühendunud, kuid panus piirdub väga kitsa alaga.

Kuidas mõjub tööaeg ja -korraldus vaimsele tervisele?

Tekst: **Raigo Jahu**

Mida tuleb tööandjal silmas pidada, et tööaeg ja -korraldus toetaks meeskonnaliikmete vaimset tervist? Sel teemal jagavad kogemusi Wise, Elisa ja Luminor, kes kõik tööandjatena oma inimeste heaolu nimel pingutavad.

Paindliku tööaja võlu ja valu

Paindlik tööaeg tähendab sageli, et teatud kellaaegadel tuleb olla kättesaadav ja valmis osalema koosolekutel. Ülejäänud tööaja saab planeerida enda eelistuse järgi. „Paindlik tööaeg võimaldab paremini sobitada töö- ja koolielu, samuti töö- ja pereelu,” ütleb Wise'i personaliosakonna tiimijuht **Brett Lemsalu**. Samas on paindlikkust ka fikseeritud kellaaajaga töökohtadel. „Teinekord on vaja erakäike planeerida tööpäeva sisse ning selline võimalus on meil kokkuleppeliselt olemas,” lisab Elisa personalivaldkonna juht **Kaija Teemägi**.

Paindliku tööajaga on seotud ka mitmed ohud. Teemägi kirjeldab, et kui nad üle kolme aasta tagasi võtsid käsile oma ettevõtte vaimse tervise teekonna kaardistamise, siis tuli välja mitu töövõimega, sealhulgas paindliku tööaja kasutamise seotud väljakutset. „Levinud murekoht oli vähene oskus oma und ja puhkeaega planeerida ning see avaldas negatiivset mõju inimeste töövõimele. Kuigi töötavishoiu osas olime juba varem oma inimeste teadlikkust kasvatanud, siis nüüd hakkasime enam tähelepanu pöörama töötajate vaimse tervise valupunktidele. Korraldasime loengusarju ja jagasime infot. Meile on nõu andnud uneterapeut Kene Vernik ning psühholoog Rita Rätsepalt saime loengusarja toitumise, liikumise, ületõetamise jmt kohta,” räägib Teemägi.

Lemsalu leiab samuti, et tagasiside

küsimine on oluline ja lisaks murekohtade esitatakse sageli ka ettepanekuid parendusteks. „Tiim on harjunud andma tagasisidet ning püüame seda maksimaalselt arvestada. Nii oleme aastatega töökeskkonda aina paremaks muutnud ja loonud hüvesid, mis toetavad muu hulgas ka vaimset tervist. Wise'is on võimalik kasutada nn kaastundepäevi, samuti võtta vabu päevi eraelulisteks tegevusteks. Iga nelja tööaasta täitumisel antakse kuuenädalane vahepuhkus lisaks tava- puhkusele,” lisab Lemsalu.

Kodukontori ohud

Töötamine kodus on paljude eelistus, sest tööle sõitmine jääb ära ning sellega hoitakse kokku nii aega kui ka raha. Samas esineb siingi vaimse tervise ohukohti. „Oleme märganud, et pikalt kodukontoris töötanud kolleegide hulgas esineb rohkem ületõetamise ja läbipõlemise sümptomeid,” ütleb Luminori inimressurside partnerite osakonna juht **Liis Mullaste**.

Luminoris soovitatakse nädalas päev või kaks kontoris töötada. „See võimaldab kolleegilt hõlpsamalt nõu küsida ja toetab meeskonnatööd. Kodukontori ohtude vältimiseks oleme jaganud infot ja soovitusi ettevõtte heaoluteemalistel loengutel,” kirjeldab Mullaste.

Teemägi lisab, et Elisas on kaugtöö kogemust üle seitsme aasta ja enamasti käiakse kontoris päev või kaks nädalas. „Ülejäänud aja töötatakse

mujalt. Kontoris töötamine võimaldab paremini tiimikoosolekuid pidada, aga vajadusel saab ka teha töid, mis nõuavad keskendumiseks vaikust,” ütleb Teemägi.

Teemägi toob välja, et ka kodukontoris töötades tuleb mees pidada töötavishoiu soovitusi. „Alustades füüsilise töökoha sobilikkusest ja lõpetades sirutuspausidega. Vajadusel on inimesed saanud töövahendeid koju kasutamiseks võtta. Oleme soovitanud kalendrisse planeerida lõuna-, sirutus- ja kohvipausid, seda eriti koosolekuid täis päevadele. Kui koosolek ei nõua märkmete tegemist, siis saab selle liita jalutuskäiguga,” kirjeldab ta.

Vaimse tervise tähtsus

„Meil on ettevõttes tervise ja heaolu tšempionid, kes on läbinud vaimse tervise esmaabikoolituse. Näiteks on tiimis sertifitseeritud inimesed, kelle poole võivad kolleegid pöörduda ja end avada täpselt nii palju, kui nad soovivad. Vahel on oma kaastöötajaga lihtsam rääkida, sest ta mõistab keskkonda, kultuuri ja ka mure olemust. Alternatiivina leiab abi töötajaid toetavast programmist, mille osana saab helistada professionaalsele nõustajale ning soovi korral ka kokku saada. See võimalus laieneb ka töötajate lähedastele ning jagatav mure ei pea olema tööga seotud. Kuulatakse ära kõik, mida inimesel parajasti arutada või lahendada on vaja,” toob Brett Lemsalu välja.

Kaija Teemägi lisab, et neil on loodud eraldi vaimse tervise töögrupp, kes tegeleb uuringute tagasiside analüüsimise, tegevuskavade koostamise ja koostööpartnerite leidmisega. „Oleme teinud koostööd Peaasi.ee’ga, lasknud täita vaimse tervise teste. Me pöörame tähelepanu eneseanalüüsile ja juhtimisviisidele. Soovime, et meie töökeskkond toetaks meie inimeste vaimset tervist ja hakkamasaamist,” selgitab Teemägi.

Ta lisab, et nad avasid Elis as oma inimestele nõuandetelefoniliini, kus kokkulepitud kellaaegadel vastavad professionaalsed psühholoogid. „See kõik on loomulikult anonüümne. Teemad võivad olla nii tõised kui ka eraelulised, meie soov on pakkuda inimestele võimalust rääkida, et oleks koht, kuhu oma murega pöörduda ja kust saaks näpunäiteid,” kirjeldab Teemägi.

Telefonitöö eripärad

Telefonitöös puutub töötaja sageli kokku negatiivsete emotsioonidega, olgu helistajaks pahane klient või müügikõnele vihaselt reageeriv inimene. „Teades, et telefonitöö on väga intensiivne, õpetatakse Luminoris telefonitöötajatele seda, kuidas ka kõige keerulisemas olukorras suhelda ennast säästvalt. Samuti korraldame supervisioone ja koolitusi,” ütleb Mullaste.

Teemägi lisab, et aastatega on müügitreeningud muutunud aina paremaks, et aidata inimestel toime tulla nii negatiivselt reageeriva kliendiga kui ka müügipakkumistele antava eitava reaktsiooniga.

Kui sama töö on mujal automatiseeritud

Järjest enam automatiseeritakse erinevaid tööloike ja see võimaldab pühendada inimestööaega teistele tegevustele, millega saab luua roh-



kem väärtust. „Kui uude ametisse asudes selgub, et peab tegema tööloike, mis eelmises töökohas olid automatiseeritud, võib see avaldada negatiivset mõju inimese vaimsele tervisele,” kirjeldab Lemsalu.

Võib juhtuda ka vastupidi – uues kohas võib selguda, et paljud käelised tööd teeb ära hoopis masin ja inimene saab tegeleda olulisemaga. „Selline avastus motiveerib inimesi, kuna on rohkem aega, mida pühendada ettevõtte missioonile ning reaalse mõjuga väärtuse loomisele,” lisab Lemsalu.

Kuidas mõjub neljapäevane töönädal?

Teemägi tõi välja, et Elis as tegid ettepaneku neljapäevaseks töönädalaks just töötajad. „Kolleegid tahtsid proovida, kuidas neile sobib neljal päeval nädalas intensiivselt töötada ja siis kolm päeva tööst välja lülituda. Oli neid, kellele see sobis, ja ka neid, kellele mitte,” sõnab Teemägi.

„Kogemust analüüsides saime aru, et pikaajaliselt võib selline töökorraldus olla liialt koormav, seepärast otsustasime seda rakendada tsüklikult. Võimaldame mõnda aega töötada ja puhata intensiivsemalt ning siis naasta taas rahulikuma rütmi juurde,” kirjeldab Teemägi.

Palju või vähe infot?

Infomüras on olulise eristamine ebaolulisest aeganõudev ja kurnav, see mõjub vaimsele tervisele. Samuti avaldab negatiivset mõju ebapiisav info. Teemägi sõnul tuvastasid nad uuringust, et ka selline teave, mida on hea taustal teada, toetab vaimset tervist. „Sisekommunikatsioonis tuleb kogu aeg otsida tasakaalupunkti: me ei tohi kolleege infoga üle koormata, aga samas peab nendeni jõudma kõik teiselt oluline ja ka vajalikud taustateadmised,” võtab Teemägi kokku.

Vabatahtlikult rõõmsaks

Vaimset tervist mõjutavad mitmed asjaolud. „Luminoris saavad kõik võtta kaks tööpäeva, et teha vabatahtlikku tööd. Seda võimalust kasutatakse sageli just tiimiga, näiteks töötatakse botaanikaaias või Toidupangas. Ka teadusuuringud näitavad, et kui lood head ja aitad teisi, siis tekitab see ka andjas meeldiva tunde,” kirjeldab Mullaste.

Wise pakub samuti kõigile oma töötajatele vabatahtliku päeva. „Kord aastas saab võtta vabatahtliku päeva ning iga inimene võib valida just endale meeldiva ja hingelähedase teema, mille abil kogukonda panustada,” lisab Lemsalu. ■

Töökiusu ennetab avatud kommunikatsioon

Kuigi töökiusust on viimasel ajal räägitud järjest enam, on põhjust teemat ikka ja jälle käsitleda, sest me kõik soovime, et meie töökeskkond oleks harmooniline ja suhted teiselt produktiivsed.

Tekst: **Piia Paula Tarvis, nõustamisjurist**

Töökius on süstemaatiline ja pikaajaline vaenulik ja ebaetiline käitumine. See avaldub enamasti verbaalselt suhtluses, sotsiaalses tegevustes ja psühholoogilistes manipulatsioonides. Töökius on tunnetuslik. Esmalt sõltub see sellest, kas ohver ise tajub ja teadvustab, et toimunu on kiusamine. Kindlasti on oma roll tööandjal ja sellel, kas ja kuidas ta olukorda lahendab. Seejärel peab töövaidlusorgan olemasolevate tõendite põhjal hindama, kas kiusamine on faktiliselt tõendatud. Tihti juhtub nii, et kuigi olukorras leidub töökiusule viitavaid jooni, ei jõuta töövaidluskomisjonis või kohtus lõplikule veendumusele, et tegu siiski on kiusamisega.

Paljud vaidlused jõuavad kohtusse

Üks töötajate jaoks märgiline otsus tuli aastal 2018 Ringkonnakohtust (otsus nr 2-16-18320). Nimelt jagasid töötajad oma muret töökeskkonnas valitseva segaduse ja hirmu üle kultuuriministri ja Eesti Filmi Instituudi ning kiri jõudis meediasse. Kohus leidis, et töötajad ei pidanud oma ülemuse nõudmisel seda seisukohta kui ebaõiget faktiväidet ümber lükama, kuna hinnang põhines nende kogetul ning töötajad võivad oma arvamust avaldada. Kohtu hinnangul oli seletustega tõendatud, et hinnangu andmiseks esinesid objektiivsed põhjused. Seetõttu ei pidanud töötajad korvama ka juhi moraalse kahju

nõuet. Sellega on loodud teatav kindlustunne ja pretsedent, et olukorras, kus töökiusamise murega pööratakse kõrgemate instantside poole, ei tohiks tekkida olukorda, kus töötajatelt nõutakse kohtu kaudu oma seisukohade ümberlükkamist.

Töökiusu üks suurimaid murekohti on tõendamine. Töövaidluse korral on töötajatel tihti raske tõendada, et neid on tööl kiusatud. Kohus on leidnud, et enne kui töötaja ütleb töölepingu üles tööandja rikkumise ehk kiusamise tõttu, peaks töötaja mõistlikkuse ja lojaalsuse põhimõttest tingitult küsimust tööandjaga arutama ja proovima seda organisatsioonisiseselt lahendada (Maakohtu otsus nr 2-20-17957). Selles kaasuses ei tihanud töötaja pöörduda ei oma vahetu ülemuse ega tööandja esindaja poole, kuivõrd viimane oli juhi abikaasa. Nõukogu poole pöördumise ja töölepingu ülesütlemise vahel olid aga vaid loetud päevad, mis ei andnud tööandjale piisavalt aega probleemiga tegeleda. Lisaks leidis kohus, et kuigi töötaja ja tunnistaja jagasid oma kogemust, ei selgitanud nad, kuidas väidetavast töökiusajast vahetu ülemus töötajaga käitus, muud tõendid aga puudusid sootuks. Seetõttu leidis kohus, et töökiusu aset leidmine ei ole tõendatud.

Sarnasele otsusele jõudis Maakohus ka juhtumis (otsus nr 2-21-9476), kus

töötaja leidis, et tema koondamine oli otsitud põhjus. Ta leidis, et tegemist oli töökiusu ja n-ö näidispoomisega, kuna ta esitas organisatsiooni nõukogule ettepaneku juhatuse liige tagasi kutsuda, mispeale juhatuse liige olevat agressiivselt ja valjul häälel nõudnud töösuhte lõpetamist poolte kokkuleppel. Kuna töötaja sellega ei nõustunud, olevatki leitud põhjus temast koondamisega vabandada. Kohus mõõnis, et poolte vahel võis olla konflikt, sealhulgas ka suhtlus kõrgendatud toonil ning kohtumine seoses töölepingu lõpetamisega, kuid seda ei saa automaatselt pidada töökiusamiseks.

Ühe juhtumi puhul (Ringkonnakohtu otsus nr 2-20-5113) sattus tööandja juhatuse liige konflikti töötaja õega, kes töötas samas ettevõttes. Algukses selgitas ülemus, et ta ei suhtu seetõttu töötajasse teisiti, ent tema suhtumine muutus, kui juhatuse liige luges töötaja ja tema õe vahelist kirjavahetust. Nüüd nõudis juhatuse liige politsei kaasamise ähvardusel, et töötaja tagastaks silmapilkselt tööandja varaks oleva tööarvuti. Ta kirjutas ja helistas oma nõudmisega korduvalt, kuigi teadis, et töötaja oli hoolduslehel. Olles arvuti kätte saanud, hakkas ta nõudma ka töötaja töötelefoni SIM-kaarti, sulges ligipääsu Dropboxi kaustale ja töömeilile ning taandas töötaja tööandja Facebooki lehel administraatorist

moderaatoriks. Lisaks tundis töötaja, et tööandja keelab tal kolleegidega suhtlemise. Kohus möönis, et töötaja ja tema õe vahelistest kirjadest saab välja lugeda teatavat irooniat juhatuse liikme suhtes, ent nende alusel töötaja süüdistamine usalduse kaotuses ja laimamises oli kohtu arvates tööandja esindaja ülereageerimine. Siiski, ka selles asjas ei tuvastanud kohus, et tegu oluks töökiusuga. Küll aga otsustati, et tööandja konkreetne ootamatult intensiivne käitumine oli peamine põhjus, miks töötajal diagnoositi depressioon.

Tööinspeksiooni nõustamisjuristid puutuvad kokku väga erinevate olukordadega

Tööinspeksiooni nõustamisjuristid saavad igal nädalal pöördumisi seoses ebameeldiva töökeskkonnaga. Näiteks küsis üks tööandja töötaja perearstilt põhjendust haiguslehe kohta. Kord loobiti töötajat töö prügiga. On kirjeldatud olukorda, kus vahetu ülemuse pidevad negatiivsed märkused ajavad töötaja nutma. On ka näide, kus väikeses kollektiivis ainus oma ametinimetusega töötaja leidis töövahendusportaalist töökuulutuse enda positsioonile uue inimese leidmiseks, kuigi töösuhte lõpetamist ei olnud temaga arutatud. Lisaks tuleb Tööinspeksioonile palju küsimusi seoses töölepingu ülesütleamisega. Need mured on inimeste jaoks väga suured ning tööandja peaks nende olukordadega ilmtingimata tegelema, pigem varem kui hiljem. Seadusest tulenevalt on see suisa tööandja kohustus.

Markantseid näiteid on veelgi. Näiteks kaebas töötaja oma vahetule juhile, et kolleegid hilinevad ning napsitavad töö ajal. Vahetu juht käskis aga sel teemal vaikida. Töötaja pöördus murega edasi tegevjuhi poole, mille tulemusena vahetu juht teda ignoreerib, kolleegid temaga



kurjustavad ja teda töölt lahkuma survestavad. Toitlustusasutuse kokk kirjutas murest, et peakokk ei ole mitte kunagi mitte millegagi rahul. Kuna retseptid ei ole kirja pandud, vaid toite tehakse vastavalt pidevalt muutuvale tavale, on peakokal eriti lihtne väljendada, kuidas töötajad teevad igal tööpäeval kõike valesti. Ühes vabrikus, kuhu on tööle võetud sõjapõgenikud Ukrainast, provotseerivad kolleegid jututudega, et nende rahvuskaaslased väärivadki sõda. Ei ole aidanud ka vahetuse koosseisude muutmine, kuna vihakõnelejatest kolleegid on enamuses. Ebamugava olukorra vältimiseks ei saa ka näiteks kanda kõrvatroppe (ohutus- ja hügieeninõuete täitmise tõttu) või liikuda kaugemale, kuna töö nõuab liini juures viibimist. On näiteid, kus tööandja teeb töötajale kohatuid märkusi, väites, et on tema tihedate hoolduslehtede pärast mures. Töötaja küsimuse peale, mida tööandja sellega silmas peab, selgitas viimane, et ta ei ole mures mitte töötaja töötulemuste, vaid lapse tervise pärast, kuna nii tihedate haiguste tõttu jääb mulje, et vanem ei hooli

oma lapse terviseprobleemist.

Lahendus peitub omavahelises avatud kommunikatsioonis

Tööinspeksioonilt küsitakse nõu ka situatsioonides, mis esmapilgul võivad töötajale paista ähvardamise või ebaviisaka käitumisena, kuid ei pruugi seda tegelikult olla. Näiteks sai töötaja tööandjalt kirja, milles muu hulgas seisis, et haiguslehel olnud aja võrra pikeneb katseaeg. Töötaja tundis, et see on kaudne vihje, et teda võib seetõttu kergemini vallandada või et ta peaks end ohustatuna ja alandlikuna tundma. Töenäoliselt aga soovis tööandja ilma igasuguse tagamõtteta informeerida mullu suvel jõustunud töölepingu seaduse muudatusest.

Enamikul juhtudel on lahenduse võti efektiivne kommunikatsioon ühes heatahtlikkusega. Eeltoodud näidete puhul on tööandjate ja töötajate suusad lootusetult risti läinud, ent töövaidlustest ei võida enamasti kumbki osapool. Konfliktide vältimiseks ja sõbralikuks suhtluseks saavad nii töötaja kui ka tööandja palju ära teha. ■

Meditsiinidoktor ja töötervishoiuarst *Hubert Kahn*

Intervjueris: **Anete Kölli**

Mis oli teie esimene töökoht ja kõige kirkam mälestus sellest?

Lõpetasin 1956. aastal Tartu Ülikooli arstiteaduskonna. Minu esimene töökoht oli Tallinna Tõnismäe haigla, kus olin sisehaiguste arst. Sarnaselt praeguste perearstidega olin siis jaoskonnaarst. Meie töö käis rotatsiooni põhimõtetel: pool aastat statsionaaris ja seejärel pool aastat polikliinikus. Kord tuli minna koduvisiidile Pärnu maanteele, majja hotell Palace'i kõrval. See oli korraliku välimusega pilkupüüdev maja, mis seisab praeguseni. Kui olin kohale jõudnud, ei leidnud ma haiget ega õiget korterit üles. Olin juba lahkumas, kui trepikojas kohalik proua teatas, et keldri kuuris elab üks vanahärra. Tuli välja, et tegelikult oli keldris elav mees selle maja omanik. See jättis mulle väga rusuva mulje. Inimene, kes oli ehitanud ilusa ja korraliku maja kesklinna, elab ise selle keldris. Ta oli küüditatud. Sel ajal said osad juba Siberist tagasi tulla. See mees oli naasnud oma majja, aga tal ei olnud seal mujal elada kui keldris.

Mis on kõige kaalukam asi, mida mõni kolleeg on teile elus õpetanud?

Õnneks olen kokku puutunud paljude tarkade inimestega, kellelt olen palju õppinud. Pean silmas eelkõige Tartu Ülikooli arstiteaduskonna õppejõude. Heaks eeskujuks pean dr Leonhard Mardnat, kes oli sisehaiguste osakonna juhataja minu esimeses töökohas. Dr Mardna rõhutas, et arsti eriala vajab pidevat enesetäiendamist, oma töös tuleb olla professionaalne, haige suhtes osavõtlik ja delikaatne ning näha igas patsiendis kordumatut indiviidi.

1958. aastal sain ENSV Teaduste Akadeemialt ettepaneku astuda aspirantuuri kutsehaiguste erialal. Olin kahevahel, sest sisehaiguste eriala oli minu meelest väga huvitav. Pidasin dr Mardnaga nõu, mille peale ta ütles: „Meil on sisehaiguste arste küllalt palju, aga töötervishoiu alal ei ole kedagi. See eriala on väga vajalik.“ Ma toimisin tema soovitusel kohaselt. Hiljem selgus, et Eestis pole spetsialisti, kes võiks olla minu kandidaaditöö juhenda-

ja. Selleks sai Leningradi Tööhügieeni ja Kutsehaiguste Instituudi professor Mihhail Kohnatski.

Kui oleksite saanud noorele tööelu alustavale iseendale midagi soovida, siis mis see oleks?

Oluline on iga tööd professionaalselt teha. Riigi ja inimeste rikkamaks saamise seisukohalt on vaja enam panustada haridusse ja teadusse. Tähtis on arendada konkurentsivõimelist ettevõtlust, kasutada teaduse saavutusi uute tehnoloogiate rakendamiseks praktikas, soodustada leiutustegevust. Oluline on maaelu arendamine, eriti väikeettevõtete tugevdamine. Pean tähtsaks, et iga inimene saaks rahuldust eneseteostusest.

Kuidas hindate töötervishoiu arengut Eestis?

Pean töötervishoidu tähtsaks ja olen püüdnud selle arengule kaasa aidata. Pean oma teeneks, et juba 1994. aastal panin aluse töötervishoiu ja tööohutuse seaduse eelnõule, mille Riigikogu 1999. aastal vastu võttis. Seaduse paragrahv

20 nägi ette töötervishoiu keskuse olemasolu, mis mõne aasta pärast küll seadusest eemaldati. Minu ettepanekul lisati 1992. aastal eriarstide nimekirja töötervishoiuarsti eriala. Oluliseks pean, et 1993. aastal õnnestus Soome Töötervishoiu Instituudi kaasabil rajada ajakiri Eesti Töötervishoid. Praegune töötervishoiuteenuste valdkond on väga ebaühtlane ja probleemirikas. Üheks puuduseks on koordineeriva, metoodilise, rakendusuuringuid läbiviiva, täiendõpet ja sümpoosione korraldava ning kvaliteedi järelevalvet teostava keskuse puudumine. Töötervishoiul on arenguruumi.

Mida töö on teile õpetanud?

Tõnismäe haiglas tuli pärast neljatunnist vastuvõttu käia ka koduvisiitidel. Griepideemia ajal külastasin mõnel päeval lausa kuni 15 haiget. See polnud lihtne, kuid oli väga vajalik, sest vanadel inimestel oleks polikliinikusse väga raske tulla. Koduvisiitide tegemine oli õpetlik töö, sest sain näha, millistes tingimustes inimesed elavad. Nüüd ma imestan, et vanad inimesed peavad kuidagi jõudma perearstini. See ei olnud tol ajal mõeldav.

Tunnetan oma töös inimeste individuaalsete erinevuste tähtsust tervise seisukohalt. Huvitav on näiteks see, kuidas ühtedes ja samades töötingimustes töötavatest kolleegidest võib saada üks kutsehaiguse, samas kui teine on täiesti terve. Seda näeme ka viirushaiguste puhul – iga organism on erinev. Meid on maailmas kaheksa miljardit ja kõik on erinevad. See on üks suur kunst, kuidas kõiki neid erinevaid inimesi üheskoos rahumeelselt elama panna.

Milline on olnud teie kõige ohtlikum või pingelisem tööalane juhtum?

Kutsehaigustele on iseloomulik, et need arenevad tasapisi ega põhjus-

ta akuutselt ohtlikke olukordi. Küll aga võivad seda põhjustada mürgistused. Meenub, et 1984. aastal tuli ühel ilusal suvepäeval minu puhkust Mähe suvekodus katkestama undav kiirabiauto. Sõnum oli, et Kohtla-Järvel ja Kiviõlis on suremas kümneid inimesi. Vabariigi peatoksikoloogina oli minu kohus viivitamata minna õnnetuspaika. Vaatepilt, mis Kohtla-Järve haiglas avanes, oli traagiline. Palatid olid raskete haigetega ülekoormatud. Mõni kaebas, et ei näe midagi, mitu nimest ei reageerinud enam millelgi. Mürgistuse põhjustas puupiirituse (metanooli) joomine etanooli pähe. Mürgistuse süvenemise ärahoidmiseks kasutati etanooli, mis blokeerib palju toksilisema metanooli pääsemist närvirakkudesse. Kokku suri tol korral 14 inimest ja mitmed said eluaegseid tervisekahjutusi. Viimati juhtus sarnane metanoolimürgistus Pärnus 2001. aastal, kuid siis sai raviks kasutada hemodialüüsi, mis andis häid tulemusi.

Pean iga tööd tähtsaks – oluline on iga tööd professionaalselt teha.

Raskeid tööga seotud mürgistusi nägin aspirandina Leningradi instituudi haiglas. Tol ajal oli kasutusel etüleeritud bensiin ja auto tankimine ei käinud nii lihtsalt tanklas nagu tänapäeval. Et etüleeritud bensiin kanistrist auto kütusepaaki voolama hakkaks, imeti esialgu suuga, kuni kütus liikuma hakkas. Mõnikord jäi osa bensiinist suhu, mis pärast sattus meile väga raskeid etüleeritud bensiini mürgistusi. Neil inimestel olid tõsised ajukahjustused.

Missugused töised harjumused on aidanud kaasa edu saavutamisele?

Olen avaldanud arvukalt teaduslik-



92-aastaselt Hubert Kahnil on raske käed rüpes istuda ning vaba aja pühendab ta kirjutamisele.

ke ja populaarteaduslikke kirjatöid. Olen olnud „Tervise ABC“ kõigi kolme väljaande koostaja ja autor. Samuti kirjutasin näiteks kaheosalise „Eesti töötervishoiu arenguloo“, mille esimene raamat hõlmab aastaid 1918–2008 ja teine 2009–2018. Praegugi on valmimas uus raamat. Mul on raske käed rüpes istuda ning pühendan vaba aja kirjutamisele. Lisaks meditsiinile huvitab mind filosoofia, sotsioloogia ja ajalugu.

Mida soovitate alustavale ametikaaslasele?

Hea arsti eelduseks on teadmishimu, sest arsti elukutse sarnaneb teadlase tööga. Teiseks peab olema suur vastutustunne, sest arsti poole pöördunud inimene usaldab tema kätte oma tervise ja elu. Kolmandaks peab olema siiras empaatiavõime. ■

KUIDAS TÖÖANDJANA TOETADA VAIMSET HEAOLU?

Vajad nõu?

- ◆ Töösuhete ja töökeskkonna teemadel annab nõu Tööinspektsioon - jurist@ti.ee või 640 6000 (E-R 9.00-16.30)
- ◆ Võrdse kohtlemise edendamine töökeskkonnas - volinik.ee / ahistamine.ee / toetav.ee
- ◆ Vähenenud töövõime või terviseprobleemidega töötaja toetamine - tootukassa.ee

Otsid koolitusi või koostööd?

- ◆ Tervise Arengu Instituudi koolitused ja seminarid - tai.ee
- ◆ Tööinspektsiooni infohommikud ja koolitused - ti.ee
- ◆ Vanemlusprogramm „Imelised aastad“ - terviseinfo.ee

- vaimse tervise telefoninõustajad 6 787 422 (E-R 9-10);
- emotsionaalset tuge saab numbril 116 123 (E-P 10-24);
- ohvriabi kriisitelefoni 116 006 (24/7);
- www.palunabi.ee;
- www.peaasi.ee.

Lisainfo:

tööelu.ee
terviseinfo.ee



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks

