

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Ühiskonnateaduste instituut  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Julia Gerda Sokk

**KAUGTÖÖ ALUSTAMINE JA KORRALDAMINE COVID-19  
PANDEEMIAST TINGITUD ERIOLUKORRAS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2020

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Kaugtöö ajalugu ja mõiste.....	6
1.2 Kaugtöö korraldus .....	7
1.2.1 Kaugtöö alustamine .....	7
1.2.2 Kaugtöö ja eriolukord.....	9
1.2.3 Kaug- ja kontoritöö erinevused .....	10
1.3 Kaugtöö ja kommunikatsioon .....	11
1.3.1 Suhtlusvahendid kaugtööl.....	12
1.3.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused .....	13
1.4 Kaugtöö eelised ja puudused.....	14
1.4.1 Kaugtöö eelised .....	14
1.4.2 Kaugtöö puudused .....	16
1.5 Eesmärk ja uurimisküsimused.....	17
2. ERIOLUKORRA KIRJELDUS, VALIM JA UURIMISMEETODID .....	19
2.1 Eriolukorra kirjeldus .....	19
2.2 Valimi kirjeldus.....	19
2.3 Andmekogumismeetod ning selle eelised ja piirangud.....	20
2.4 Andmeanalüüsi meetod.....	22
3. TULEMUSED .....	24
3.1 Kaugtöö korraldus .....	24
3.1.1 Kaugtöö alustamine .....	24
3.1.2 Kaug- ja kontoritöö erinevused .....	27
3.2 Kaugtöö ja kommunikatsioon .....	29
3.2.1 Suhtlusvahendid kaugtööl.....	29
3.2.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused .....	30
3.3 Kaugtöö eelised ja puudused.....	32
3.3.1 Kaugtöö eelised .....	33
3.3.2 Kaugtöö puudused .....	35

4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON .....	39
4.1 Kaugtöö korraldus .....	39
4.1.1 Kaugtöö alustamine .....	39
4.1.2 Kaug- ja kontoritöö erinevused .....	41
4.2 Kaugtöö kommunikatsioon .....	43
4.2.1 Suhtlusvahendid kaugtööl.....	43
4.2.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused .....	44
4.3 Kaugtöö eelised ja puudused.....	46
4.3.1 Kaugtöö eelised .....	46
4.3.2 Kaugtöö puudused .....	48
4.4 Soovitused kaugtööd alustavale organisatsioonile.....	49
4.5 Meetodi kriitika ja edasised uurimisvõimalused .....	50
KOKKUVÕTE .....	52
SUMMARY .....	54
KASUTATUD KIRJANDUS.....	57
LISAD.....	64
Lisa 1. Intervjuu kava.....	64
Lisa 2. Nõusolekuvorm intervjuueeritavatele .....	68
Lisa 3. Kodeerimistabel.....	70
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks.....	71

# SISSEJUHATUS

Erinevad paindlikud töötamise vormid on muutumas üha populaarsemaks ja võib isegi öelda, et igapäevasemaks ning tavaliselt on paindlikele töövormidele üleminek sujuv ja pikaajaline protsess. Vabariigi Valitsuse poolt 12. märtsil aastal 2020 välja kuulutatud eriolukord sundis aga väga paljusid organisatsioone kiiresti alternatiivseid töötamise viise leidma, mistõttu on käesolev eriolukord teinud kaugtöötamise potentsiaali nähtavamaks.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida äsja eriolukorra tõttu kaugtööd alustanud organisatsiooni kaugtöö korraldust ja kommunikatsiooni kaugtöötajatega ning leida, kas ja millised eelised ja puudused on kaugtöötamisel uuritud organisatsiooni näol eriolukorra kontekstis ja üleüldiselt.

Bakalaureusetööle eelnenud seminaritöö kirjutasin samuti kaugtöö teemal, uurides kahes organisatsioonis kaugtöö korraldust, kommunikatsiooni kaugtööl ning selle eeliseid ja puuduseid. Seminaritöös uuritud organisatsioonid olid kaugtööd juba pikemat aega kasutanud ja valimi moodustasid personalitöoga kokku puutuvad töötajad. Bakalaureusetööga jätkates oli minu esialgne plaan intervjuuerida rohkem sarnaseid organisatsioone, kuid eriolukorra jõustudes oli keeruline intervjueeritavaid leida, mis viis mind otsuseni uurida põhjalikult enda tuttava organisatsiooni, mille töötajad olid eriolukorra tõttu kaugtööle läinud.

Eestis on varasemalt uuritud küll kaugtöö korraldust, kommunikatiivset poolt ning kaugtöö eeliseid ja puudusi (Kallaste ja Jaakson, 2009; Topi, 2004), kuid teadaolevalt ei ole keskendutud organisatsioonile, kes on äsja ja üsna kiiresti, eriti eriolukorras kaugtööle üle läinud. Eestis on tudengite töödes varem uuritud kaugtöötajate töörahulolu (Kuusk, 2016; Böttcher, 2015; Burtseva, 2015; Krik, 2016; Ojamäe-Veider, 2016), kommunikatsiooni töötajate vahel (Ress, 2017; Forsel, 2011) ning kaugtööd ja motivatsiooni (Rebane, 2004; Pulst, 2015). Käesolevas bakalaureusetöös keskendun ühe organisatsiooni kaugtöö rakendamise uurimisele ning analüüsin kiire üleminekuga kaasnevaid aspekte.

Bakalaureusetöö käigus viisin läbi kvalitatiivsed intervjuud organisatsiooni töötajatega, mille tulemuste analüüsist võib kasu olla käesolevas töös uuritud organisatsioonile või ka mõnele teisele

ettevõttele, mis planeerib kaugtööle üleminekut või on silmitsi mõne eriolukorraga, mis sunnib neid kaugtööd rakendama.

Bakalaureusetöö koosneb neljast osast. Töö esimeses osas annan ülevaate teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest ning bakalaureusetöö eesmärgist ja uurimisküsimustest. Sellele järgnevas peatükis on käsitletud uurimismeetodit ja selle puudusi. Kolmandas peatükis on esitatud empiirilise uuringu tulemused ja neljandas peatükis tulemuste järeldused ja diskussioon, seal hulgas soovitusel organisatsioonidele, kes planeerivad kaugtööle üleminekut, meetodi kriitika ja edasised uurimisvõimalused.

Täna oma juhendajat Tiiu Tauri abistavate nõuannete ja konstruktiivse tagasisidestamise eest. Täna ka intervjuus osalenud organisatsiooni töötajaid, kes olid nõus enda teadmisi ja kogemusi jagama.

# 1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Selles peatükis annan ülevaate antud teemat käsitlevast kirjandusest: kaugtöö ajaloost ja selle mõistest, kaugtöö korraldusest, kommunikatsioonist kaugtööl ning kaugtöö eelistest ja puudustest.

## 1.1 Kaugtöö ajalugu ja mõiste

Kaugtöö võib nii mõnegi jaoks tunduda uue ja võõrana, aga tegelikult on sellist töötamise vormi kasutatud juba pea pool sajandit. Selles alapeatükis annan ülevaate kaugtöö ajaloost ja kujunemisest ning erinevatest lähenemistest kaugtöö mõistele.

Jack Nilles lõi 1975. aastal mõiste *telecommuting*, istudes Los Angeleses liiklusummikus – esialgne huvi kaugtöö vastu tekkis just seetõttu, et oli mure ummikute ja õhusaastega tihedalt asustatud kohtades, näiteks California lõunaosas, ning 1980. aastatel, kui organisatsioonid hakkasid üha rohkem keskenduma kulude vähendamisele, lootsid nad kaugtöö rakendamise abil kokku hoida kontoriruumidele kuluvalt rahalt (Bailey ja Kurland 1999: 53). Kaugtöö puhul ei ole vajalik igapäevaselt kontoris viibida, seega võib selline töötamise viis vähendada ka transpordile kuluvat aega.

Kaugtöö mõistet (inglise keeles *telecommuting* ja *telework*) võib defineerida kui töö tegemise viisi, kus kasutatakse informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia vahendeid, või kui alternatiivset töökorraldust, kus reisivõtte või “pendeldatakse” tööle tehnoloogia vahendusel – seda mõistet kasutatakse rääkides kodust, hotellidest, satelliitkeskustest või ükskõik kust mujalt töötamisest (Narayanan, Menon, Plaisent ja Bernard, 2017: 47-48; Sullivan, 2003: 159). Kaugtööd saab teha mitmes asukohas ja töötamiseks kasutada erinevaid tehnoloogilisi vahendeid.

Antud uuringus kasutan terminit “kaugtöö”, mis inglise keeles on nii *telework*, *telecommuting* kui *remote work*. Bakalaureusetöös ei ole seatud piiranguid kaugtöö sagedusele või töötaja asukohale.

## 1.2 Kaugtöö korraldus

Kaugtöö korraldamisel on organisatsioonis erinevaid võimalusi. Käesolev alapeatükk koondab enda alla kaugtöö alustamisel arvesse võetavad teemad, kaugtöö ja eriolukorra, põhjused miks võidakse kaugtööd rakendada ning kaug- ja kontoritöö erinevused.

### 1.2.1 Kaugtöö alustamine

Kaugtöö algatajaks võib tavaliselt olla ükskõik kes organisatsioonist. Kallaste ja Jaakson (2009: 133-134) viisid läbi juhtumiuuringud kümnes kaugtööd rakendavas organisatsioonis ning leidsid, et kaugtöö alustamisel oli erinevaid võimalusi – initsiatiiv võis tulla kas tööandjalt või töötajatelt. Kaugtöö tegemise sagedus võib määrata, kuidas inimene kaugtöö osas meeletatud on. Kes teeb kaugtööd ühe päeva kuus, kogeb tõenäoliselt teistsugust kogemust kui keegi, kes teeb seda neli päeva nädalas (Allen, Golden ja Shockley, 2015: 45). Kallaste ja Jaaksoni (2009: 134) sõnul võib teha täielikku, osalise või määramata ajaga kaugtööd ning sellel võib olla mitmeid asukohti. Erinevatele töötajatele võivad sobida erinevad variandid töötamiseks olenevalt nende asukohast ja eelistustest.

Kaugtööle ülemineku põhjuseid on mitmeid. Kwon'i ja Jeon'i (2017: 242) sõnul otsivad nooremad põlvkonnad töötajasõbralikke programme, mis pakuvad paindlikku töökohta ja ajakava. Teised autorid (Gajendran ja Harrison, 2007: 1535; Fonner ja Roloff, 2010) on lisaks leidnud, et kaugtööga seostatakse suurenenud tööga rahulolu ja vähenenud stressitaset. Potentsiaalsetele tulevastele töötajatele võib kaugtöö võimaluse pakkumine näidata organisatsiooni paindlikkust ja ajaga kaasas käimist, mis on töötajate seas soositud.

Mitmed autorid on jaganud soovitusi, mida peaks kaugtöö alustamisel arvesse võtma, näiteks Duxbury ja Neufeld (1999: 25) toovad välja mõned soovitused kaugtöö rakendamiseks organisatsioonis. Ackerman (2020: 66) on samuti pannud kirja mõned soovitused riiklikele raamatupidamisettevõtetele, mida koroonakriisi ajal arvesse võtta, et kaugtööle ülemineku oleks sujuv. Kuigi Duxbury ja Neufeld (1999) on soovitused avaldanud 21 aastat varem, kui Ackerman (2020), ning nad ei keskendu eriolukorras kaugtööle üleminekule, on mõlema autori soovitused aktuaalsed. Koostasin autorite kirjutatu põhjal tabeli (Tabel 1), mis annab ülevaate erinevatest soovitustest kaugtöö alustamisel.

Tabel 1. Erinevate autorite soovitusel kaugtöö alustamisel.

<b>Duxbury ja Neufeld (1999: 25)</b>	<b>Ackerman (2020: 66)</b>
Pane paika regulaarsed koosolekud kaugtöötajate, ülemuste ja kaastöötajatega. Kui koosolek on paika pandud ja toimub kindlal ajal, on väiksem tõenäosus, et see tühistatakse.	Võimalda töötajatele kodust töötamine. Kontrolli, kas kõik töötajad saavad kodust töötada samade vahenditega, mis neil praegu olemas on, või sellele võimalikult sarnaste vahenditega.
Kasuta kõiksugu võimalikke telekommunikatsiooni tehnoloogiaid.	Julgusta töötajaid kaugtöötama, et eriolukorra saabudes oleks kõik ette valmistatud ja harjunud kodust töötama.
Võimalda töötajatel ühendada enda e-kirjad ja muud elektroonilised allikad, näiteks organisatsioonisiseseid andmebaasid.	Kasuta pilveteenuseid, et kliendid saaksid dokumente edastada ja kätte saada ning pane kauba toomisel paika konkreetsed ajad, millal seda tehakse.
Nõua, et kaugtöötajad oleksid ise ülemuste ja kaastöötajatega pidevas suhtluses, vähemalt seni, kuni teised tunnevad end piisavalt mugavalt ise nende poole pöörduda.	Ole valmis eriolukorrast põhjustatud produktiivsuse languseks. See on eriolukorras paratamatus, sest elukorraldus on muutunud. Anna töötajatele võimalus puhata, nad teevad hiljem töö tasa.
Planeeri suhtlusprotsessid ülemuse ja kaugtöötaja vahel enne, kui kaugtööle üle minnakse.	Keskendu klientidele, kes vaevlevad raskustes. Uuri, mida nad vajavad ja koosta plaan, kuidas saad neile abiks olla. Klientidele jääb meelde, kes neile raskel ajal toeks olid.
Korralda regulaarseid koosolekuid kaug- ja kontoritöötajatega, et arutada kodust töötades esinenud väljakutseid. Hõlbusta konfliktide lahendamist eri rühmade vahel.	Loo oma kodulehele eriolukorra-teemaline rubriik, kus annad jooksvalt infot. Kui olukord muutub nii kiiresti, et üks e-kiri päevas ei ole piisav, et inimesi teavitada, siis saada üks e-kiri, kus informeerid neid seisukorrast ja juhata nad kodulehele eriolukorra rubriigi alla.
	Säilita rahu. Sel juhul tunnevad ka kliendid end teie poole pöördudes rahulikumana.
	Kasuta eriolukorda enda kasuks - muuda enda organisatsiooni. Kriisiga toimetulek ja kahjude haldamine annab võimaluse luua tugevamaid, vastupidavamaid süsteeme. Vaata üle, mis oli puudu enne kaugtööle üle minekut, kuidas sellest õppida ja tulevikuks end parandada.

Kaugtöö algatus võib tulla nii töötajalt kui tööandjalt ning kaugtööd võib teha täielikult, osaliselt või määramata ajaga, lisaks võib kaugtööd teha erinevates asukohtades, näiteks kodus või kaugtöökontoris. Kaugtöö alustamist võivad soosida mitmed asjaolud, näiteks seostub kaugtöö

pakkumine paindlikkusega, mis on töötajate seas tahetud. Kuna kaugtöö alustamine nõuab tavaliselt planeerimist ja ettevalmistusi organisatsioonis, on kasulik olla tutvunud erinevate autorite soovitustega kaugtöö alustamiseks.

### **1.2.2 Kaugtöö ja eriolukord**

Kaugtöö võib olla moodus haiguspuhangute või muude eriolukordade ajal säilitada organisatsiooni töövõimekus. Ahmed jt (2020) uurisid, milline oli 2017-2018 aastal raskekujulise hingamisteede haiguse ja influentsa episoodi korral haigestunute juurdepääs kaugtööle ja leidsid, et võrreldes töötajatega, kellel ei olnud võimalust kaugtööd teha, töötasid kaugtöö võimalusega haigestunud, kuid töövõimelised töötajad haiguse ajal rohkem päevi (Ahmed jt, 2020: 27). Kaugtöötamine on kooskõlas sotsiaalse distantseerumise soovitusena pandeemia ajal ja võib olla hea strateegia selle leevendamiseks, sest töövõimelised haigestunud töötavad eemalt ja väldivad nakkusperioodil kokkupuudet töökaaslastega, lisaks saavad organisatsioonid tööd jätkata, selle asemel, et end eriolukorra ajal sulgeda (Ahmed, Zviedrite ja Uzicanin, 2018: 5; Belzunegui-Eraso ja Erro-Garcés, 2020: 13). Eriolukordades, näiteks haiguspuhangute puhul, on kaugtöötamine hea võimalus tagada, et töötajad teineteist ei nakataks ja töö saaks jätkuda võimalikult turvaliselt.

Selles kontekstis on kaugtööst saanud meetod, kuidas kaitsta elanikke COVID-19 eest. Belzunegui-Eraso ja Erro-Garcés'i (2020: 10) uuringus selgus, et organisatsioonid, kes olid enne COVID-19 viirust kaugtöö praktikaid rakendanud, olid paremas situatsioonis, haldamaks suuremahulist kaugtöö rakendamist koroonaviiruse kriisi ajal. Kaugtöö võib aidata hoida töötajate tervist, sest COVID-19 näitel, kus füüsiline kontakt töötajatele riskantne, on kaugtöö erinevaid regulatsioone arvesse võttes aidanud organisatsioonidel säilitada töövõime (Belzunegui-Eraso ja Erro-Garcés, 2020: 11). COVID-19 pandeemia näitas seetõttu paljudele organisatsioonidele kaugtöö potentsiaali ja võimalusi.

Kaugtöö toimimisest COVID-19 pandeemia olukorras on uurinud Baert, Lippens, Moens, Sterkens, ja Weytjens (2020a; 2020b). Nad keskendusid sellele, mida arvavad Belgia töötajad kaugtöö rakendamisest COVID-19 tõttu, ning leidsid, et enamik vastanutest näevad, et pandeemia aitas kaasa kaugtöö tuleviku perspektiivis tavalisemaks ja olulisemaks muutumisele (Baert jt,

2020a: 14; Baert jt, 2020b: 13). Eriolukord andis võimaluse organisatsioonidel, kes ei olnud varem kaugtöö võimalust kaalunud, proovida seda rakendada.

Eriolukordade ajal võib kaugtöö olla viis tagada, et organisatsiooni töötajad saaksid võimalusel tööd jätkata, ning pandeemiatega vältida töötajate nakatumist. Võimalus tööd jätkata, selle asemel et seda ootele panna, on oluline organisatsioonide võimekuse säilitamises, mistõttu oli COVID-19 pandeemia abil kaugtööst kasu, võimaldades organisatsioonidel tööd jätkata. Kuigi põhjalikumad kaugtööalased uuringud COVID-19 mõjust ilmuvad eeldatavasti tulevikus, on praegused uurijad leidnud, et kaugtööd nähakse potentsiaalse töötamise viisina, mis muutub tulevikus veelgi olulisemaks ja tavapärasemaks.

### **1.2.3 Kaug- ja kontoritöö erinevused**

Töö iseloomu tõttu ei sobi kõik töökohad või -ülesanded kaugtöö jaoks. Näiteks ei saa kaugtööd teha tugiteenuseid pakkuvad töökohad või restoranide kokad ja teenindajad, samuti ei pruugita soosida kaugtöötamist uutel töötajatel või katseajaga töötajatel, vahel on tööandja seadnud töötaja kaugtööle lubamise tingimuseks internetiühenduse või töökoha olemasolu (Kallaste ja Jaakson 2009: 136-137). Teatud nõudmised erinevatel ametikohtadel võivad teha kaugtöötamise keeruliseks või lausa võimatuks, aga tööd, mis on füüsiliselt teisaldatavad ja mida saab teha veebis, on kõige hõlpsam teha kaugtööna (Allen jt, 2015: 50; Boell, Cecez-Kecmanovic ja Campbell, 2016: 115). Kaugtöö jaoks on tavaliselt vaja töö kolida ümber veebi vahendusele, aga kuna osade ametite puhul ei ole see võimalik, ei saa iga töökoha puhul kaugtööd täielikult rakendada.

Biron ja Veldhoven (2016: 1327) leidsid enda uuringus, et osalise ajaga kaugtööd teevad töötajad tunnevad end emotsionaalselt paremini ja motiveerituna päevadel, mil nad töötavad kodust võrreldes päevadega, mil nad töötavad kontorist. Seda tulemit kinnitavad ka Vega, Anderson ja Kaplan (2015: 319-320), kes leidsid lisaks, et kaugtöötades hindasid töötajad enda töörahulolu ja töötulemusi kõrgemaks ning neil oli lihtsam kodus lahendada loomingulisust nõudvaid probleemipüstitusi, mistõttu saab kaugtööd kasutada kui töötajate motiveerimise vahendit töötajate seas, keda on tabanud madalseis või kelle puhul on soov tööga rahulolu taset hoida. Kaugtööl olles võib olla kergem mõningaid ülesandeid lahendada, mistõttu võib osalise ajaga kaugtööd tegevate töötajate puhul tööülesandeid kontori- ja kaugtööpäevade vahel vastavalt jagada.

Hoolimata sellest, et kodused tööpäevad on seotud rohkem positiivsete tulemitega kui kontoritöö päevad, võib kaugtööl töötaja üle otsustamine omada negatiivset mõju, näiteks professionaalide ja ülemuste seas, kellel on maksimaalne kontroll töötaja üle, võib kontrollist saada vabaduse asemel nõudmine – vabadus valida, kus ja millal töötada, muutub nõudmiseks tegeleda kõikide lõpetamata ülesannetega (Biron ja Veldhoven 2016: 1330). Kaugtööl peab töötaja oskama end distsiplineerida, et mitte üle töötada, sest tihti ei ole kedagi kõrval jälgimas, et ületunde ei tehtaks, seetõttu peab oskama ise otsustada, millal töö lõpetada.

Kontoritööd tehes on tavaliselt võimalik erinevaid meetodeid kasutades mõõta töötulemusi, kaugtööl võib see aga keeruline olla. Kwon'i ja Jeon'i (2017: 257) sõnul on oluline välja töötada tõhus jõudluse mõõtmise mudel koos erinevat tüüpi jõudluse hindamise meetoditega (nt käitumisele ja/või tulemustele orienteeritud mudelid) ja erinevate hinnangutega personali poolt, mis aitaks hinnata kaugtöötajate töötulemusi. Kui töökäitumist ei saa otseselt jälgida, ei tohiks see olla hindamise alus, sellist tava on aga raske muuta, eriti kui töötaja töö otsesed tulemused ei nõua positiivset hinnangut, sest siis kipuvad juhid sageli tuginema sellele, milline mulje neile kaugtöötaja töökäitumisest on jäänud – kui töötaja on edukalt loonud mulje, et ta teeb rasket tööd ja on tugevalt pühendunud, on juhil palju lihtsam ebarahuldavaid tulemusi omistada välistele põhjustele, mis polnud töötaja kontrolli all (Topi, 2004: 83). Kaugtöötajad viibivad kontorist väljas, mistõttu on nende töötulemuste mõõtmine keerukam ja põhineb suuresti usaldusel.

Kaugtööd ei ole võimalik rakendada kõikidel ametialadel, samuti ei soosita uute või katseajal olevate töötajate kaugtöötamist. Kaugtööl ja kontoritööl on mitmeid erinevusi, näiteks võib kaugtööga kaasneda kõrgem motiveeritus või võimaldab kodust töötamine töötajal lahendada loomingulisemaid ülesandeid. Sellegipoolest on kaugtöötades oht üle töötada, sest võimalus oma töötaja üle otsustada hägustab piire töö- ja puhkeaja vahel. Kaugtöö tulemuste mõõtmine on keeruline, kuid mitte võimatu – soovitatav on välja töötada jõudluse hindamise mudel, millega tööd hinnata. Sellegipoolest põhineb kaugtöö suurest usaldusel, sest ei saa kindel olla, mida keegi teeb, kui ta on silma alt ära.

### **1.3 Kaugtöö ja kommunikatsioon**

Kommunikatsioonil on tähtis roll organisatsiooni toimimisel. Kui kellegi töökoht liigub kontorist, kus on võimalik igapäevaselt silmast silma suhelda, kodukontorisse, toimuvad muutused töötajate omavahelises ja ka töötaja-tööandja vahelises kommunikatsioonis. Selles peatükis annan ülevaate suhtlusvahenditest kaugtööl ning kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevustest.

### **1.3.1 Suhtlusvahendid kaugtööl**

Kommunikatsioonikanaleid, mille kaudu tööandja oma töötajatega suhelda saab, on palju. On e-kirjad, sõnumite rakendused, telefonikõned, videosuhtlus, vahetu suhtlus ja organisatsioonisesed sotsiaalvõrgustikud (Crescenzo, 2011: 219-227; Smith, Patmos ja Pitts, 2018: 50-51). Erinevatel suhtlusvahenditel on omakorda erinevad omadused ning positiivsed ja negatiivsed aspektid.

Lengel ja Daft (1988: 226) jaotavad meediumid rikkalikeks ja vähem rikkalikeks – mida rohkem õpetlikku saab meediumi kaudu edasi anda, seda rikkalikum see on, ning nende sõnul on rikkalikum meedium vahetu suhtlus, sest see tagab vahetu kogemuse, edastab rohkem teavet ja annab kohest tagasisidet, võrreldes telefonivestluse ja interaktiivsete elektrooniliste meediumitega, mis küll annavad kiiret tagasisidet, aga neil puudub “kohaloleku” tunne. Silmast silma suhtlemisel on võimalik tabada ka inimese miimika ja hääletooni järgi, mida ta mõtleb, ning seda ei pruugi telefonivestluses märgata.

Silmast silma kohtumiste olulisust toovad välja mitmed teisedki autorid (Kallaste ja Jaakson, 2009: 168; Topi, 2004: 83; Smith jt, 2018: 62; Byrne ja LeMay, 2006: 166; Semuels 2020: 45), kelle sõnul on inimesed silmsideme kasutamisel paremini sünkroonis, seega on oluline regulaarselt füüsiliselt kohtuda. Meeskonnatöö puhul on eriti oluline enda kolleege näha, sest see suurendab grupivaimu tunde tekkimise tõenäosust ja tekitab töötajates arusaama, et nad ei tegele tööülesannetega üksi, vaid tegelikult on ka teised toeks.

Kaugtöö toetamiseks on oluline tõhus telekommunikatsiooni struktuur erinevat vormi suhtluse jaoks. Topi (2004: 82) ja Chiru (2017: 223) sõnul peab kaugtöötajatel olema juurdepääs samadele teenustele, mis kontoritöötajatel, ja selle puhul võib abi olla virtuaalsete privaatorkude (VPN) ja muude kaugjuurdepääsu tehnoloogiate kasutuses. Kaugtöötajad on tavapärasest organisatsioonilisest tugisüsteemist sageli kaugel ja seetõttu peavad neil olema tugevamad tehnilised probleemilahendamise oskused kui töötajatel, kes on organiseeritud toe ulatusel

lähemal (Topi, 2004: 82). Kui töötaja alustab kaugtööd, peab arvestama, et ta pääseks vajalikele materjalidele ligi ja saaks kaastöötajatega suhelda, sellegipoolest võib kaugtöö puhul vaja minna paremaid tehnilisi teadmisi, kui kontoris töötades.

Erinevad suhtlusvahendid on mõeldud kasutamiseks eri olukordadeks, sellegipoolest saab vahetu suhtluse käigus edasi anda rohkem, kui näiteks telefonivestlusega. Kaugtöö puhul on oluline aegajalt töötajaid silmast silma näha, sest see tugevdab tiimitööd ja pakub tuge. Kaugtööl on oluline tagada juurdepääs samadele teenustele, mida kasutatakse ka kontoris, et tagada töö edukas toimimine.

### **1.3.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused**

Kaug- ja kontoritöö suhtluses on mitmeid erinevusi, näiteks on kaugtöötajad tõenäolisemad kommunikeerima telefoni, sõnumeid ja e-kirju kasutades, aga on vähem tõenäolised kasutama näost näkku suhtlust võrreldes kontoritöötajatega (Fonner ja Roloff, 2012: 218). Chiru (2017: 223) hinnangul aga ei saavuta mitmed organisatsioonid kõrget produktiivsust ja efektiivsust kaugtöötamise kaudu seetõttu, et nad ei kasuta võimendavat tehnoloogiat nagu pilveteenused ja modernsed telefonisüsteemid. Kuna kaugtöötajad ei ole enam tavalises kontorikeskkonnas, peavad nad asendama vahetu suhtluse teistsuguste meetmetega ja on oluline tagada, et selline üleminek ei vähendaks kommunikatsiooni kvaliteeti.

Kallaste ja Jaakson (2009: 151) leidsid, et kaugtööga suureneb vahendatud suhtluse vajalikkus, mistõttu kommunikatsioon muutub keerukamaks, näiteks võib kontoritööga võrreldes kaugtööl langeda kommunikatsiooni operatiivsus, kommunikatsioonist puudub emotsionaalne osa, kirjalikul teel vahendatud infot võidakse valesti mõista, kaugtöötajad võivad jääda meeskonnast eemale, suhtluskoormus kandub üle kontoris olijatele. Taolisi probleeme võib esineda vähem, kui organisatsioon on enda töö kaugtööle üles ehitanud ja töötajad ei jagune kontori ja kaugtöö vahel, vaid on omavahel võrdsed, samas võib olla seda keeruline saavutada, eriti kui organisatsioon on äsja kaugtööd alustanud.

Shamiri ja Salomoni (1985: 459-460) sõnul kannatavad kaugtöötajad rohkem stressi käes kui kontoritöötajad, sest neil puudub igapäevane füüsiline kontakt teiste töötajatega, nad ei näe kuidas teised tööülesandeid lahendavad ja seda, mis nendega erinevates olukordades juhtub, kuulda

kuulujutte ja märgata mitteverbaalseid žeste. Mõne töötaja jaoks on kontor koht, kus ta saab enamiku oma päeva sotsialiseerimisvajadused rahuldatud ja kaugtööle jäädes muutub see paratamatult. Vastupidiselt panid Fonner ja Roloff (2010: 354) tähele, et kui kontoritöötajad võisid kogeda informatsiooni üleküllusest ja segavatest faktoritest tööstressi, siis kõrge intensiivsusega kaugtöötajad pääsesid sellest, ilma et nad oleks liialt tööga seotud teabest ja ühendusest eraldatud. See võib tähendada, et mõnel juhul on intensiivse kaugtöö tegemine kasulikum, kui kontori- ja kaugtöö pooleks jagamine.

Topi (2004: 84) sõnul on oluline, et kõik töötajad, kellel pole organisatsioonis tugevat püsivat kohta, tuuakse regulaarselt kokku ühiskondlikel koosolekutel, kus nad saaksid õppida oma kaastöötajaid paremini tundma pingevabas keskkonnas, et samastuda kogu organisatsiooniga. Üks parimaid viise organisatsiooniga tugeva samastumise loomiseks ja hoidmiseks on usaldusliku õhkkonna loomine, milles iga töötaja võib tunda, et ta usaldatakse – neid tundeid võivad turgutada selgesõnalised avaldused ja muud nähtavad usalduse tunnused (Topi, 2004: 84). Töötajate jaoks on oluline, et nad saaksid tunnustust ja vabas õhkkonnas kolleegidega suhelda, et üksteist paremini tundma õppida.

Kaugtööl väheneb vahetu suhtlus ja selle asemel kasutatakse rohkem telefoni, sõnumeid ja e-kirjade saatmist. Siiski vajavad kaugtöötajad silmast silma suhtlust sama palju, kui kontoritöötajad, mistõttu võivad kaugtöötajad kannatada stressi käes, sest nad ei saa teistega suhelda. Samas pääsevad kaugtöötajad informatsiooni üleküllusest ja töö juures tekkivatest segavatest faktoritest, mis võib stressi hoopis vähendada.

## **1.4 Kaugtöö eelised ja puudused**

Nii kaug- kui kontoritööl on erinevaid eeliseid ja puudusi. Selles peatükis annan ülevaate kaugtöö eelistest ja puudustest, mida on erinevad autorid välja toonud.

### **1.4.1 Kaugtöö eelised**

Kaugtööl on organisatsioonile mitmeid positiivseid aspekte, näiteks on kaugtöötajatel rohkem valikuvabadust, töö on paindlikum ja mugavam, ning see tuleb omakorda organisatsioonile kasuks, kui eesmärgiks on töötajate rahulolu ning motivatsiooni kasv (Fonner ja Roloff, 2010; Kallaste ja

Jaakson, 2009: 148-151). Lisaks sellele võib kaugtöö tegemine olla keskkonnasõbralikum töö tegemise viis, sest hoiab kokku kütuselt, mis muidu läheks tööle ja tagasi sõitmiseks, see asjaolu võib omakorda parandada organisatsiooni mainet ja luua neist kaasaegse ja edasipüüdliku kuvandi (Narayanan jt 2017: 48; Illegems ja Verbeke, 2004: 323). Organisatsiooni maine kujundamine ja hoidmine on oluline osa kommunikatsioonist.

Gajendran ja Harrison (2007: 1536) toovad välja, et töötajad, kes tunnevad kõrgemat autonoomsuse taset, on ka rohkem produktiivsed. Peale selle võimaldab kaugtöö võimaluse pakkumine töötamist eri paikadest, võtta tööle liikumispuudega inimesi ja neid, kel on töö kõrvalt muud kohustused (lapsehoolduspuhkusel inimesed, tudengid), mis hõlbustab värbamisprotsessi (Kallaste ja Jaakson, 2009: 110). Erinevates asukohtades ja eluetappides inimeste koos töötamine tähendab ka mitmekülgset meeskonda, mis on töötajate hulgas soositud.

Intensiivse ja täieliku kaugtöö puhul võib kaasneda suurem tööga rahulolu, konfliktide vähenemine ja kulude kokkuhoid. Näiteks leidsid Fonner ja Roloff (2010: 354), et intensiivsemalt kaugtööd teevad töötajad on rahulolevamad, kui need, kes töötavad suurema osa enda ajast paika seatud asukohas. Varasemad uuringud (Gajendran ja Harrison, 2007) kinnitavad, et suurema intensiivsusega kaugtöö tuleb kasuks töö ja eraelu konfliktide vähendamisel, aga võib mõjuda kahjustavalt töösuhetele. Kallaste ja Jaakson (2009: 148) leidsid, et kui kaugtööd teha soovinud töötajad olid kaugtööle suundunud, koliti kontor väiksemale pinnale; teisel juhul oli organisatsioon täielikult kaugtööl, seega kontorikulusid ei tekkinud üldse. Kaugtöö tegemise sagedus mängib olulist rolli selles, kuidas töötajad oma rahulolu hindavad. Täielikult kaugtööl viibivatele töötajatele ei ole vaja muretseda kontoripinda, mistõttu võib see olla rahaliselt kasulik.

Gajendran ja Harrison (2007: 1532) leidsid oma uuringus, et lisaks kaugtöötajate kõrgemale tajutavale autonoomsuse tasemele mõjub kaugtöö positiivselt töötaja suhtele ülemusega. Fonneri ja Roloffi (2010) uuringus osalenud kaugtöötajad tunnetasid, et nad peavad harvemini oma tööd segavate faktorite tõttu katkestama ja seega on neil vähem stressi, lisaks on harvenenud ka teabevahetus, mistõttu on nad rohkem tööga rahul, kui kontoritöötajad (Fonner ja Roloff, 2010: 348). Kontoris, eriti avatud vormis kontoris, peab töötaja harjuma paljude segavate faktoritega, mis omaette kodus töötades ei eksisteeriks.

Kaugtöötajad võivad olla tööga rahulolevamad, sest neid ei häiri tavalised kontoritööga kaasnevad segavad faktorid ja teabevahetus nendega on vähenenud, lisaks sellele tunnetavad kaugtöötajad ka kõrgemat autonoomsust ja nende suhted ülemusega on paremad. Mõned autorid leidsid, et täielikult kaugtööle üleminek võib keskkonnasõbralikkuse tõttu parandada organisatsiooni mainet ja hoida kokku kontoriruumide pealt.

## 1.4.2 Kaugtöö puudused

Mitmed autorid (Pérez-Pérez, Martínez-Sánchez, Luis Carnicer, 2003: 737; Golden, 2007: 1657-1658) toovad välja puudusi organisatsiooni tasemel, mida kaugtöö endaga kaasa võib tuua, näiteks pingeid meeskonnas, või nõuab kaug- ja kontoritöötajate vahel ülesannete jagamine juhilt pingutust. Kuna töötaja on töökorraldusest kaugemal ja vähenevad mitteametliku suhtluse võimalused sama organisatsiooni liikmetega, võib olla keerulisem tajuda kaugtöötaja tööülesande olulisust (Shamir ja Salomon, 1985: 458). Sellele leidsid kinnitust ka Kallaste ja Jaakson (2009: 152), kes täheldasid, et mõnel juhul anti kaugtöötajatele ülesandeid, mis on stabiilsemad, mahukamad ja nõuavad vähem eelnevalt koolitamist. On loomulik, et osade ülesannete lahendamiseks sobib kontoris olev töötaja seda paremini tegema, kuid tasub tähelepanelik olla, et vaid keerulisemad ülesanded ei määrataks vaid ühele töötajale (kas kaug- või kontoritöötajale).

Kuigi kaugtöötajad võivad olla tööga rahulolevamad (Fonner ja Roloff, 2010; Gajendran ja Harrison, 2007), ei pruugi see näidata kõrgemat töövõimet. Kodus töötades võivad hägustuda töö- ja eraelu piirid ning halveneda suhted töökaaslastega, sest on vähem aktiivset, vajalikku suhtlust (Lee ja Hong 2011: 877; Shamir ja Salomon, 1985: 459-460, Felstead ja Henseke, 2017: 207; Gajendran ja Harrison, 2007). Töökaaslastega on kontoris olles tihti võimalik arutada nii töö- kui eraelu teemadel ning seetõttu tugevnevad ka suhted, kaugtööl on see aga keerulisem.

Shamir ja Salomon (1985: 457-458) toovad välja, et kuna oma tööle tagasiside saamine sõltub sellest, kui palju ollakse kontaktis ülemuste, töökaaslaste ja klientidega, võib väheneda kaugtööl nende kontaktide arv ja seetõttu ka tagasiside, lisaks eeldatakse, et kodus töötavad inimesed kasutavad sõnumite vahetamiseks telefoni ja arvutit, mis ei ole tõhusad edastamiseks hääletooni ja mitteverbaalset suhtlust, mis on tagasiside oluliseks osaks. Silmast silma suheldes on võimalik märgata nüansse vestluses, mida telefoni teel või kirjutades ei märka ning mis võivad oluliselt muuta sõnumi sisu. Kaugtöös käigus võib esineda ka interneti katkestusi (Kallaste ja Jaakson 2009:

152), mis on probleemne näiteks oluliste Skype'i vestluste ajal, kui kaob kontakt enda vestluskaaslasega. Seetõttu peaks kaugtöötaja tagama, et kaugtöö puhul on kvaliteetne internet igal ajal kättesaadav.

Kaugtööle üleminek võib tuua endaga kaasa andmekaitse riske (Kallaste ja Jaakson, 2009: 163), eriti COVID-19 pandeemiast tingitud eriolukorra puhul, kus suur hulk töötajad on esimest korda ja kiiresti uut töökorraldust alustanud (Greenwald, 2020). Greenwaldi (2020: 9) sõnul võib kaugtöötades ohuks olla töötajate personaalarvutite vähene turvalisus ja andmete ründamine väljastpoolt, seetõttu peaksid tööandjad julgustama töötajaid kasutama häid küberkaitse tavadid nagu kahe osapoole autentimine, turvasüsteemide värskendamine, andmete varundamine, lisaks tuleb töötajaid hoiatada andmekaitse ohtude eest. Samuti kasutas Kallaste ja Jaaksoni (2009: 97) üks uuritavatest organisatsioonidest andmete kaitsmiseks viirusetõrjet, lisaks logiti veebiprogrammidest automaatselt välja kui nendega mingi aeg ei toimetatud ning töötajad ei saanud arvutitesse ise midagi paigaldada. Andmete ja töösüsteemide turvalisuse tagamine on oluline osa kaugtöö alustamisel, kuid see võib keeruliseks osutuda juhtudel, kui kaugtööd on vaja koheselt ja suures mahus rakendada, mistõttu peaks kaugtöötajatele andmekaitse põhimõtteid selgitama ja kasutama meetmeid, et neid küberrünnakute eest kaitsta.

Kaugtöö korraldamine võib endaga kaasa tuua pingeid või nõuab see ülemustelt suurt pingutust, lisaks võib kaugtöö puhul olla keeruline andmete kaitsmine, sest need liiguvad kontorist välja. Kaugtöötajatele võidakse anda madalama olulisusastmega ülesandeid ja tagasiside tööle on piiratud, peamiselt seetõttu, et on vähenenud suhtlus kolleegidega.

## **1.5 Eesmärk ja uurimisküsimused**

Bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida äsja kaugtööd alustanud organisatsiooni kaugtöö korraldust ja kommunikatsiooni kaugtöötajatega ning leida, kas ja millised eelised ja puudused on kaugtöötamisel. Vastavalt uuritavale temale olen püstitanud kolm uurimisküsimust, mis puudutavad kaugtöö korraldust, kommunikatsiooni ning kaugtöö eeliseid ja puudusi.

1) Kuidas korraldati kaugtööle üleminek eriolukorras?

a) Kuidas alustati kaugtööd eriolukorras?

b) Milliseid erinevusi on töötajad täheldanud kaug- ja kontoritöö puhul?

2) Milline on kommunikatsiooni korraldus eriolukorras kaugtööd rakendades?

a) Milliseid suhtlusvahendeid ja mis otstarbel kaugtöös kasutatakse?

b) Milliseid erinevusi on töötajad täheldanud suhtluses kaug- ja kontoritöö puhul?

3) Milliseid kaugtöö eeliseid ja puuduseid organisatsiooni töötajad täna näevad?

Vastused uurimisküsimustele sain intervjuude käigus, millest saab täpsemalt lugeda järgmises peatükis.

## **2. ERIOLUKORRA KIRJELDUS, VALIM JA UURIMISMEETODID**

Selles peatükis annan ülevaate eriolukorrast ja sellest, millist rolli mängis see minu uurimuses. Lisaks tutvustan enda töö valimit, andmekogumismeetodit ja andmeanalüüsi meetodit.

### **2.1 Eriolukorra kirjeldus**

12. märtsi õhtul 2020 jõustus Eestis eriolukord, mis oli tingitud COVID-19 levikust, ning eriolukorra välja kuulutamine on mõeldud selleks, et takistada viiruse laienemist ja massilist nakatumist (Riigi Teataja, 2020). Eriolukorra meetmed muutsid aga suure osa Eesti inimeste elukorraldust ja organisatsioonide tööd.

Eriolukorra tõttu viisid paljud organisatsioonid oma töökorralduse kaugtööle ja inimesed omavahel enamasti ei kohtu, mistõttu tuli intervjuud viia silmast silma kohtumise asemel läbi veebi vahendusel. Eriolukorra tõttu pidin muutma ka enda bakalaureusetöö algset valimit – esialgu oli plaanis uurida organisatsiooni, mis on töötajatele kaugtöö võimalust pakkunud pikemat aega, kuid selliseid organisatsioone ma intervjuuga nõustuma ei saanud. Õnneks jõudsin tuttava kaudu organisatsioonini, kes oli läinud üle kaugtööle seoses eriolukorraga ja kes nõustus olema uuringuobjektiks.

### **2.2 Valimi kirjeldus**

Bakalaureusetöö uuringuobjektiks on organisatsioon, mis on saanud mugavusvalimiga, kuna organisatsioon on leitud tuttava kaudu. Organisatsioon on läinud kaugtööle eriolukorra tõttu, seega on nende kogemus alles värske ja võib-olla mitte nii põhjalik, kui neil, kes on kaugtööd teinud juba aastaid. Samas võib väita, et äsja kaugtööle üle läinud organisatsiooni töötajatel on paremini meeles, kuidas toimis kontoritöö ja nad oskavad kahte töökorraldust (kaug- ja kontoritööd) võrrelda.

Uuringuobjekt on 50 töötajaga rahvusvaheline organisatsioon, mis tegeleb teenuste ja toodete vahendamisega ja mille töös on pidev riikidevaheline kontakt. Enda bakalaureusetöös uurisin

organisatsiooni Eesti filiaali, kus enne kaugtöö alustamist töötasid organisatsiooni kõik töötajad kontoris koha peal. Organisatsiooni juhib tegevjuht, kelle alluvuses on kaheksa keskastmejuhti ja neli tiimijuhti. Keskastmejuhtide ja tiimijuhtide alluvuses on kokku ligi 40 töötajat.

Intervjuu tegin organisatsiooni kümne töötajaga, kellest neli olid juhtkonna liikmed ja kuus olid tavatöötajad. Kaugtööd tegi intervjueeritavatest kaheksa inimest ning kaks olid kontoris tööl. Töötaja tööstaazi põhjal määrasin intervjueeritavatele koodid, mis aitavad neid eristada ja tagada nende anonüümsuse (Tabel 2).

Tabel 2. *Valimi kirjeldus.*

<b>Kood</b>	<b>Sugu</b>	<b>Tööstaaz</b>	<b>Kaugtöötab</b>
M_2	Mees	2 aastat	Jah
M_14	Mees	14 aastat	Jah
M_15	Mees	15 aastat	Ei
N_1	Naine	1 aasta	Ei
N_2	Naine	2 aastat	Jah
N_3	Naine	3 aastat	Jah
N_4	Naine	4 aastat	Jah
N_5	Naine	5 aastat	Jah
N_9	Naine	9 aastat	Jah
N_20	Naine	20 aastat	Jah

Et säilitada organisatsiooni anonüümsus, olen lisaks koodidele ka tulemuste peatükis asendanud tsitaatides välja toodud ameti- ja osakonna nimetused nurksulgudes olevate katkestusjoontega.

## **2.3 Andmekogumismeetod ning selle eelised ja piirangud**

Bakalaureusetöö andmekogumismeetodiks on umbes 45-minutilised poolstruktureeritud sünkroonsed veebi-intervjuud organisatsiooni töötajatega erinevatelt ametikohtadelt (Lisa 1). Intervjuuküsimused koostas teoreetilise materjali läbi töötamise kõrvalt, aga kaugtöö eeliste ja puuduste nimekirja puhul kasutasin osaliselt Kallaste ja Jaaksoni (2009: 186-187) intervjuukava, sest seal olid välja toodud erinevad kaugtööga kaasnedavad eelised ja puudused. Intervjuu kutse saadeti organisatsioonile e-kirja teel ning intervjuud toimusid video- või helikõne (sh telefoni) teel aprillikuu vältel, mis ajaks töötajad olid olnud kaugtööl mõned nädalad. Kõik intervjueeritavad allkirjastasid nõusolekuvormi (Lisa 2), milles oli sätestatud info intervjuu läbiviimisest, andmete salvestamisest ja nende kasutamisest ning intervjueeritava anonüümsuse

tagamisest. Intervjuude kaudu oli võimalik uurida, milline on organisatsioonis kaugtöö korraldus, kommunikatsioon kaugtöötajatega ning kaugtöö eelised ja puudused.

Poolstruktureeritud intervjuudes kasutatakse varem kokku pandud intervjuukava, kuid intervjuu käigus võib küsida küsimusi teises järjekorras ja küsida täpsustavaid küsimusi, täpsemalt individuaalintervjuude puhul keskendutakse korraga ühele intervjuueeritavale, kellel on võimalik privaatset ja endale sobivas tempos intervjuu teemadel rääkida (Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas, 2014). Poolstruktureeritud intervjuude puhul on tõenäolisem, et intervjuueeritavad saavad oma vaateid väljendada avatud intervjuu vormis (Flick 2009: 150). Seetõttu võib poolstruktureeritud intervjuu olla hea valik, kui soovitakse vajadusel midagi juurde küsida ning individuaalintervjuud võimaldavad inimestel tunda enda mugavamalt, sest saavad privaatset intervjuuküsimustele vastata.

Sünkroonse veebi-intervjuu puhul on uurijad ja osalejad ühel ajal kindlas veebikeskkonnas ja intervjuu viiakse läbi reaalajas (Murumaa-Mengel, ilmumas 2020). Käesoleva bakalaureusetöö intervjuud toimusid Skype's video- või helikõnena, või telefoni teel. Skype'i helikõnena toimus neli intervjuud, videokõnena üks intervjuu ning telefoni teel viis intervjuud.

Deakin ja Wakefield (2014: 607) toovad välja, et kui nemad ei oleks enda uuringutes kasutanud veebiintervjuusid, oleks see piiranud nende valimi vaid lähiümbrusse. Veebiintervjuude puhul saavad nii uurija kui uuritav jääda turvalisse asukohta ja ei tunge teineteise personaalsesse alasse (Hanna 2012: 241). Veebiintervjuud võivad aidata jõuda inimesteni üle maailma, ning see on eriti oluline eriolukorras, kui sotsiaalne distantseerumine aitab leevendada pandeemiat.

Josselson (2013) on välja toonud, et materjal, mida intervjuueeritav toodab, on mõjutatud intervjuu kontekstist ja intervjuueeritava vastustest, pealegi on hiljem vastuste põhjal tõlgendatud tähendused osaliselt need, mida intervjuueeritav ütleb, et need tähendused on ja teisalt need, mil moel uurija neid mõistab. Deakini ja Wakefieldi (2014: 607) sõnul on Skype'i intervjuude puhul eelduseks internetile ligipääs ja tehnoloogiline oskus seda kasutada, mistõttu ei olnud mõnel potentsiaalsel intervjuueeritaval võimalus nende uuringus osaleda, kui neil ei olnud piisavat ligipääsu internetile ja/või ei tundnud end mugavalt Skype'i kasutades. Ka bakalaureusetöö intervjuueeritavate seas oli inimesi, kellel ei olnud Skype'i kontot või kes eelistasid muul põhjusel teha intervjuu telefoni teel.

Poolstruktureeritud sünkroonsed veebi-intervjuud on moodus intervjuude läbi viimiseks eriolukorras, näiteks pandeemia ajal. Videosilla teel tehtavad intervjuud võimaldavad nii intervjuerijal kui intervjueeritaval jääda turvalisse kohta, lisaks võimaldab veebiintervjuu jõuda inimesteni üle kogu maailma. Sellegipoolest on veebi-intervjuude puhul tarvis, et intervjueeritaval oleks ligipääs internetile ja oskus seda kasutada, pealegi on intervjuude puhul alati oht, et intervjueeritav tõlgendab andmeid valesti.

## 2.4 Andmeanalüüsi meetod

Andmete analüüsiks seadsin intervjueeritavatele koodid ja transkribeerisin intervjuud, kasutades Tallinna Tehnikaülikooli kõnetuvastusprogrammi (Alumäe, Tilk ja Asadullah, 2018). Maxwell ja Miller (2008: 465) toovad välja, et esialgne transkriptsioonide lugemine on vajalik, et teha märkmeid ja saada ideid, kuidas tulemusi kategoriseerida ja märgata nende omavahelist suhestumist. Seetõttu lugesin transkriptsioone ning vajadusel parandasin transkribeerimisel tekkinud vead, kuulates intervjuusid tagantjärele.

Kodeerimise puhul kategoriseeritakse andmed, neid uuritakse ja võrreldakse nii enda kategooria sees kui ka teiste kategooriatega võrreldes (Maxwell ja Miller, 2008: 465). Intervjuude transkriptsioonid kodeerisin käsitsi, markeerides erinevatele uurimisküsimustele vastavad kohad intervjuust erinevat värvi. Seejärel moodustasin uurimisküsimustele vastava tabeli (Lisa 3), kuhu ilmnesis analüüsi käigus temaatilised plokid. Näiteks esimese uurimisküsimuse – kuidas korraldati kaugtööle üleminek eriolukorras – puhul on tabelis teemaks kaugtöö algus, kaugtöötamise põhjus, kaugtöö asukoht ja selle põhjus, kaug- ja kontoritöö erinevused, kaugtöö tulemuste kontrollimine, töö iseloom ja selle roll kaugtöö rakendamisel ning kaugtöö varasem kasutus ja selle tulevik.

Kasutasin enda töö sisuanalüüsis induktiivse ja deduktiivse lähenemise kombinatsiooni. Induktiivse uuringustrateegia puhul on uuringuprotsess tsükliline, see tähendab, et uuringu käik kujuneb vastavalt kogutud andmetele, vajadusel liigutakse algusesse tagasi, täpsustatakse uuringu eesmärki või uurimisküsimusi, vajadusel kogutakse ka andmeid juurde, kui on tarvis kujunevat teooriat kinnitada, muuta või täiendada (Teadustöö alused, i.a). Induktiivne lähenemine on teooria ehitamise protsess, mis algab spetsiifiliste juhtumite uurimisest ja püüdlusest üldistada uuritavat fenomeni (Hyde, 2000: 83). Deduktiivset lähenemist kasutatakse kvalitatiivses sisuanalüüsis juhul,

kui uuritava nähtuse kohta leidub teooriaid ja/või varasemaid uurimusi, mida soovitakse kindlas empiirilises kontekstis kontrollida või edasi arendada (Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas, 2015). Deduktiivne lähenemine testib teooriat, püüdes näha, kas teooria kattub ka uuritud juhtumi puhul (Hyde, 2000: 83). Mõlema lähenemise kombinatsiooni kasutan seetõttu, et kuigi enne uurimusliku osa läbi viimist oli osaliselt olemas teooria, mida täiendasin, ning mille põhjal koostas in uurimis- ja intervjuuküsimused, siis täiendasin hiljem intervjuu tulemuste põhjal teooriat veelgi.

## 3. TULEMUSED

See peatükk käsitleb intervjueeritavate kirjeldusi kaugtöö korraldusest nende organisatsioonis ning kommunikatsiooni kaugtöötajatega. Peatükk lõpeb kaugtöö eeliste ja puuduste analüüsimisega. Olulisemad ja kõnekamad näited on välja toodud tsitaatidena koos viitega vastajale.

### 3.1 Kaugtöö korraldus

Selles alapeatükis käsitlen intervjuudest tulenevaid teemasid seoses kaugtöö korraldusega organisatsioonis, mille alla lähevad muu hulgas kaugtöö alustamine ning kaug- ja kontoritöö erinevused.

#### 3.1.1 Kaugtöö alustamine

Organisatsioon alustas kaugtööga märtsi keskpaigas, kui eriolukorra tõttu pidi enamik organisatsioone kaugtööle üle minema, et vältida viiruse levikut töökeskkonda. Kaugtööd algatas organisatsiooni tegevjuht ja eriolukorra tõttu oli kaugtööle minek kiire protsess, milles mängis suurt rolli IT-töötajate kiire tegutsemine, tagamaks vajalikud juhendid ja meetmed kodus töötamiseks. Tuli kindlaks teha, et kodus arvutid töötaksid ja lauatelefon tuli suunata ümber mobiilile, lisaks pidi igas osakonnas läbi mõtlema, kas ja millised on takistused kaugtööks ja kuidas neid lahendada. Eialgu tegi organisatsioon proovipäevi vaid osade töötajatega, seejärel läksid kontoritööle kõik, kel võimalik.

*M\_2: Need ettevalmistused hakkasid pihta üheteistkümnendal märtsil. Siis oli vist koosolek ja öeldi, et hakkame vaikselt liikuma kaugtööle, siis paari inimesega katsetati kahe päeva jooksul, et mis on head, mis on vead. Ning siis alates kuueteistkümnendast tuli siis korraldus, et soovitatavalt proovige kodus tööd teha, aga kui tõesti kedagi häirib, siis räägime läbi, tuleb kontorisse. Aga nüüd siin mõned päevad hiljem see olukord halvenes, ja nüüd ongi enam-vähem tungiv soovitus, et ärge tulge, kui tõsist vajadust ei ole.*

Intervjueeritavate sõnul soodustas kaugtööle üleminekut asjaolu, et kasutusele oli võetud osaliselt paberivaba süsteem. See tähendas, et paljud toimingud, mis varem nõudsid kontoritarvikute, nagu printeri või skänneri olemasolu, said nüüd lahendatud elektrooniliselt.

Kuna tegemist on rahvusvahelise organisatsiooniga – töötajad paiknevad mitmes riigis üle maailma ja töö iseloom nõuab pidevat riikidevahelist suhtlust – saadeti kaugtöö juhised töötajatele ingliskeelse e-kirjana. E-kirjas oli info, kuidas tööprogrammid kontorist koduarvutisse üle kanda ja telefonid mobiilile ümber suunata.

Intervjuueritavate sõnul ei ole organisatsioonis varem kaugtööd pakutud, või oli seda tehtud ajutiselt, erandjuhtudel. Küsimusele, miks kaugtööd varem rakendatud ei ole, vastati näiteks, et kolleegidega toimub kontoris infovahetus operatiivsemalt; organisatsioon võib karta, et inimesed ei tee kodust tööd nii korralikult, kui kontorist; organisatsioonis on konfidentsiaalne siseinfo.

Kaugtööle üleminek oli käesolevas organisatsioonis täielikult tingitud eriolukorra väljakuulutamisest. Leviva viiruse tõttu sooviti töötajate turvalisuse tõttu saata nad võimalusel kodusele tööle, et keegi ei haigestuks, sest see võib halvata organisatsiooni tööd.

Kõik intervjuueritavad teevad enda sõnul kaugtööd kodust. Osaliselt on selle põhjuseks eriolukord, mis nõuab nii või naa kodus olemist. Lisaks toodi aga intervjuudes välja, et kodus töötamine on mugav ja töösüsteemide mõttes turvalisem. Kodust tehakse tööd kas täielikult või osaliselt – kontoris käiakse kas vahetustega või vastavalt vajadusele.

*N\_2: Ma tegelikult arvan, et hetkel seoses selle eriolukorraga tegelikult on ikkagi väga-väga suur osa ainult kodukontoris, et kui see eriolukord läbi saab ja kodukontor jääb valikuks, siis võib-olla see natuke nagu pigem võib muutuda, et inimesed ei ole enam nagu kodukontoris, vaid ongi kusagil mujal et, aga praegune olukord lihtsalt tingib seda, et kõik on kodus tööd tegemas.*

Uurides intervjuueritavatelt, kas nad sooviksid peale eriolukorra lõppemist kaugtööd jätkata, sain vastuseks erinevaid arvamusi. Mõni töötaja pooldab kaugtööd ja leiab, et edaspidi võiks töökorraldus olla selline, et ühe päeva nädalas käia kontoris, et pidada koosolekuid ja rääkida teemadel, mis on nädala jooksul tekkinud, ning ülejäänud neli tööpäeva saaks veeta kodus töötades. Kaugtööd soovitakse kasutada näiteks siis, kui on kergem külmetus ja ei taheta võtta haiguslehte ega kontoris teisi töötajaid nakatada; reisil olles reisi aja pikendamiseks; kui mõni tegevus nõuab kodus olemist, näiteks kui remondimees tuleb midagi parandama.

*N\_1: Ma arvan, et võiks tegelikult anda rohkem võimalust inimestel otsustada, kas nad soovivad seda või mitte. Et kui näiteks, kas või selline võimalus, et ka tänapäeval kiputakse haigena tööl käima kontoris. Et*

*siis, kui sa tunned, et oled natuke külmetanud, sa saad öelda, et ma olen täna kodukontorisse ja ma teen oma tööd distantsilt, et siis ma ei nakata teisi ja saan ka ennast ravida, kuid ometi saan töö tehtud, kui see on niisugune kerge, väike külmetus.*

Teiste töötajate sõnul on kaugtöö organisatsioonile kasulik, sest näitab selle paindlikkust ja motiveerib töötajaid. Nende sõnul ei pruugi mõned inimesed, eriti noorem põlvkond, tööle isegi kandideerida, kui organisatsioon ei paku piisavalt valikuvabadust. Pealegi on mitmed töötajad varem kaugtöö võimaluse kohta uurinud, kuid see on olnud kindel "ei". Teised sama valdkonna organisatsioonid võimaldavad kaugtööd, mistõttu see võiks olla mõeldav töötajate rahulolu suurendamise meetod ka nende organisatsioonis.

Mõned intervjuueeritavad ütlesid, et nemad sooviksid juba kontorisse tagasi tööle, sest igatsevad kaastöötajatega suhtlemist ja ei taha enam kodus istuda. Üks intervjuueeritav ütles, et kui ta oli kaks nädalat kodus tööd teinud ja sai lõpuks kontorisse tulla, oli tal päris hea tunne – olgugi, et ta üksinda oli, see oli siiski keskkonnavaheetus. Seda kinnitas ka teine intervjuueeritav, kelle sõnul võib kodus nii palju aja veetmine ära väsitada ja mujal olemine on oluline. Lisaks mainiti, et kuna organisatsioon lasi endale uue ja suure hoone ehitada, siis tekitaks küsimusi see, kui töötajaid suunatakse seejärel kaugtööle.

Samuti toodi välja, et kaugtöö on eriolukorra puhul hea töötamise meetod, mida vajadusel ka tulevikus kasutusele võtta, samas kui oleks rahulikum aeg ja inimestega saaks vabamalt ringi käia, arvatakse võib-olla teisiti. Arvatakse, et kaugtöö ei saa kindlasti valdavaks, pigem ongi see kasutuseks hädajuhul ning organisatsioon eelistab ikka kontorist töötamist ja nad teevad selle töötajatele veel mugavamaks.

Kaugtöö on intervjuueeritavate sõnul arvestades asjaolusid lahendatud edukalt ja efektiivselt. Intervjuudest selgus, et suureks abiks kaugtöö rakendamisel oli paberivaba süsteemi olemasolu ning IT-töötajate kiire tegutsemine, tagamaks vajalikud juhendid ja meetmed kodus töötamiseks. Kõik kaugtööd teevad intervjuueeritavad töötavad enda kodust, erinevates linnades üle Eesti. Kodus töötamise põhjuseks pidasid intervjuueeritavad lisaks kehtestatud eriolukorrale ka töösüsteemide turvalisust, kuid üks intervjuueeritavatest tõi välja, et kui ei oleks hetkel kehtestatud eriolukorda, usuks ta, et paljud kaugtöötaksid kodu asemel ka mujalt.

### 3.1.2 Kaug- ja kontoritöö erinevused

Mitmed töötajad töid välja, et kaugtöötamine on üldiselt sama, mis kontoris töötamine, sest neil on paika pandud tööprotsessi juhendid ja teises asukohas istumine ei muuda seda. Ühe intervjuueeritava sõnul on ainsaks kontori- ja kaugtöö vaheliseks erinevuseks see, et ta ei saa kliendivisiite teha ja näost näkku suhtlus on kadunud. Lisaks toodi välja, et töös ei kasutata enam pabereid, vaid hoopis telefoni ja arvutit ning märkmeid tehakse paberile. Intervjuueeritavad töid välja, et kontoris töötades on võimalik paremini tööle keskenduda, sest kodust või mujalt töötades on segavaid tegureid, näiteks kodutööd või lapsed, lisaks jääb kaugtöö puhul töölesõit ära ning ta saab lihtsalt minna kodus kõrvaltuppa ja teha arvuti lahti.

Kontoris oli võimaldatud töötajatele kaks kuvarit, mis hõlbustasid nende tööd, kuid koju tööle minnes tuli kasutusele võtta muud vahendid. Kontorist oli võimalik vajadusel mõned tarvikud kaasa võtta, näiteks arvutihiir, pastakad, paberid, ning mõnele töötajale sai organisatsioon anda ka sülearvuti.

*N\_20: Esialgu mõtlesime, et me proovime teha nii, et igapäev- kaardistame kõigepealt, kas kõigil on arvuti, kas on võimalik kodus töötada ja kui ei ole, siis põhimõtteliselt esimeses järjekorras see inimene jääb kontoris tööle. Aga kui on, noh, mõnel oli seal, et et vajab lisa näiteks kuvarit, või tõesti klaviatuuri või sellist, et siis jah, võimalik, et see, selle võib kontorist kaasa võtta. Aga sellist süsteemset, et et keegi su arvuti kastid ja lauad ja kõik asjad süsteemselt sulle koju viiks, seda, seda me ei korraldanud. Et noh, eeldus oli meil see, et, et enamus inimestel on olemas oma oma nii-öelda arvuti ja kõige lihtsam on see, et lihtsalt luuakse see juurdepääs ja inimene oma koduarvutist töötab.*

Siiski tõi üks intervjuueeritavatest välja, et kui kaugtööle üleminek poleks olnud nii kiire ja tingitud eriolukorrast, oleks ta soovinud, et organisatsioon oleks võimaldanud kasutada uuemaid arvuteid. Tema sai esialgu koduseks kasutamiseks vana sülearvuti ja tal oli probleeme internetiühenduse katkemisega, mistõttu ta pidi pidevalt programme taaskäivitama. Kui ta aga tõi kontorist oma põhiarvuti, sai kõik korda.

Kaugtööle ei olnud võimalik jääda kõigil organisatsiooni töötajatel. Organisatsioonil saab valmis uus hoone ja ühe intervjueeritava sõnul on tema üheks tööülesandeks selle hoone haldamine, mis tähendab sinna kohalesõitu ja teiste inimestega füüsilises kontaktis olemist.

*M\_14: Ja meil on siin nüüd siis kolimised ka plaanis, et ega seda ei ole võimalik lihtsalt kodus istudes ainult teha, et muidu kui, kui häda käes, siis siis on võimalik ühendada ka kodust arvutisse pilt. Aga hetkel jah, see lihtsalt raskendab lihtsalt tööd minu puhul.*

Mõnes osakonnas on kokku lepitud, et keegi on kas kogu aeg kontoris või käiakse seal kordamööda, kuna organisatsioon ei ole üle läinud täielikult paberivabale süsteemile ja mõningad toimingud nõuavad seetõttu kohalolu, lisaks on hõlpsam tõrkeid lahendada, kui mõni töötaja on kontoris olemas.

*N\_9: No meil on see, et meil ei saa kõiki tööülesandeid teha kodust. Meil on vaja füüsiliselt käia [---], aeg-ajalt käivad [---] toovad dokumente. Samas meil on vaja saata dokumente [---] või muudesse osakondadesse. Et mingil määral peab ikkagi jääma see füüsiline suhtlemine ka.*

Intervjuudest selgus, et mõni töötaja, kes saaks tegelikult kaugtööd teha, on samuti otsustanud kontoritöö kasuks. Põhjustena toodi välja näiteks kodus esinenud tehnilisi probleeme või keskendumisraskusi. Intervjueeritud kontoritöötajatest üks ütles, et tema eelistaks kodust töötada, sest siis ei seaks ta praeguses eriolukorras enda tervist ohtu tööle tulemise ja sealt lahkumisega. Teine kontoritöötaja ütles aga, et tema on rahul, et saab kontoris olla, sest sotsialiseerumine on talle oluline ja päev otsa nelja seina vahel istumine oleks keeruline.

Intervjuudest ilmnas, et töötajate hinnangul oli varasemalt kontoris töötades näha, et töötaja on kontoris ja teeb tööd, aga nüüd seda ei näe, mistõttu jääb järele vaid inimesi usaldada. Sagedamini kasutatakse erinevaid mõõdikuid, näiteks varem ei registreeritud nii palju konkreetseid päringuid ja pakkumisi, aga nüüd tehakse seda igapäevaselt, varem vaadati kõnesid korra kuus, nüüd igal nädalal. Samuti peetakse koosolekuid sagedamini. Osad intervjueeritavatest ütlesid, et ei ole kaugtööle üle minnes leidnud vajadust töö tulemusi põhjalikumalt kontrollida, kui kontoris töötades, sest töö iseloomu tõttu on niikuinii näha, kui tööülesanded on tegemata jäänud.

Ühe uuritava sõnul on töötulemused nende osakonnas tavaliselt kohe näha, vastasel juhul kliendid helistaksid ja küsiks, et nad ei saa vastust. Mõned töötajad sõnul on eriolukord nende tööd mõjutanud, mistõttu ei saa täpselt tulemuste järgi mõõta, kui korralikult keegi tööd teeb.

Kõiki tööülesandeid ei ole võimalik kodust teha, mistõttu on mõned töötajad kontoris. Üks kontoris töötav intervjueritav ütles siiski, et tema eelistaks kodust töötada, sest siis ei seaks ta praeguses eriolukorras enda tervist ohtu tööle tulemise ja sealt lahkumisega. Teine kontoritöötaja ütles aga, et tema on rahul, et saab kontoris olla, sest sotsialiseerumine on talle oluline ja päev otsa nelja seinaga istumine oleks keeruline. Kontoris töötades oli kergem töötulemusi kontrollida, sest inimene istus silma all, nüüd põhineb aga töö suuresti usaldusel. Sellegipoolest töid intervjueritavad välja, et nende töös on kohe näha, kui mingi ülesanne tegemata jääb ning mõnes osakonnas on sagenenud erinevate mõõdikute kasutamine.

## **3.2 Kaugtöö ja kommunikatsioon**

Selles alapeatükis käsitlen intervjuudest tulenevaid teemasid seoses kommunikatsiooni korraldusega kaugtööl, nagu kasutusel olevad suhtlusvahendid ning kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused.

### **3.2.1 Suhtlusvahendid kaugtööl**

Organisatsioonis on enamasti kasutusel helistamine, e-kirjad ja silmast silma suhtlus. Mõni töötaja kasutab ka Skype'i või Messengeri. Kaugtööle üle minnes kadus kaugtöötajatel silmast-silma suhtlus ja lisandus Microsoft Teams'i kasutamine, mõni töötaja kasutab ka Viberit.

Silmast silma suhtlus oli kontoris töötades kasutusel siis, kui olid kiiremad küsimused, millele oli vastust kohe vaja ning kui oli oluline näidata ka emotsioone. Silmast silma suhtlus on intervjueritavate sõnul põhjalikum ja annab võimaluse küsida vajadusel küsimusi juurde ja selles on inimlik aspekt, sest kaastöötajaid on tore näha.

*N\_3: Ma usun, et näost näkku on muidugi täitsa teine asi. Aga töö mõttes ja info mõttes nagu väga vahet ei ole, näiteks kui sa oled kontoris, saab näost näkku rääkida, siis sa räägid midagi, siis lõpetad, kõnnid kuskile minema ja siis saad selle inimese juurde jälle tagasi minna või hõigata. Aga kui sa vestled telefoni*

*teel, siis võib-olla sa konkreetsemalt räägid mingi asja ära ja siis mingid teised jutud sinna ka. Tavaliselt vist väga konkreetsemalt tuleb ilmselt see suhtlemine.*

Helistamist kasutavad töötajad enda sõnul tavaliselt siis, kui neil on mõni kiirem küsimus või mure, mis nõuab kohest vastust, lisaks on helistamine sobilik delikaatsete teemade puhul, näiteks kui küsida klientidelt, kuidas on eriolukord neile mõjunud.

*M\_15: Vist ei ole väga otseselt, et noh, võib olla lihtsalt, et kui on mingi näed mingeid probleeme siis ja see ei ole nagu karjuv probleem, et siis siis ei, ei ütle kohe midagi, vaid lased alguses natuke laagerdada ja võib-olla et enne eelnevalt suhtled veel siin kellegi teisega korra telefonis ja uurid tema arvamust ja siis lõpuks nii-öelda suhtled selle inimesega. Võib-olla siis annab aega natuke nii öelda seda reageerimist ja ja seda nii-öelda rahulikult sättida, et ei purska kohe nii-öelda kui midagi halvasti on. Aga inimesed on erinevad.*

E-kirju saadetakse tavaliselt siis, kui vastust ei ole kiiresti vaja ning kui on vaja, et andmed oleksid kirjalikult olemas. Microsoft Teams on kasutusel selleks, kui tahetakse mitme inimesega koos suhelda, kas vestluse, kõne või koosoleku näol. Microsoft Teams'i puhul toodi välja, et kui seal vestluses midagi küsida, saab tihti pigem konkreetse vastuse, millest peab ise edasi järelutama. Samas toodi välja, et konkreetsem suhtlus on aidanud piirata lobisemist, mis kontoris vahel juhtuda võis, ning teinud seeläbi tööd efektiivsemaks. Viberit kasutavad töötajad ütlesid, et see on kasulik siis, kui on tarvis suhelda mitme inimesega korraga. Samas on seal sõnumite toksimine tüütu ja aeganõudev tegevus.

Mõne töötaja sõnul on sagenenud kaugtööl olles (veebi)koosolekute toimumine, samas tehakse neid nüüd lühemalt. Ühe intervjuueeritava sõnul saab kaugtööl olles korraga mitmel moel suhelda, näiteks kui ta osaleb koosolekul ja parasjagu seal ei räägi, saab ta aidata neid, kes on talle oma tööalase probleemiga kirjutanud. Varem, kui olid koosolekud kontoris, oli ta üle tunni aja ära ja kolleeg pidi ootama, et temalt abi küsida. Koosolekute puhul toodi veel välja, et kui neid virtuaalselt läbi viia, on need muutunud palju süsteemsemaks, sest igaüks räägib kordamööda, mis võimaldab olla efektiivsem.

### **3.2.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused**

Enamik intervjueeritavatest tõi välja, et kuigi silmast silma suhtlus on kaugtööl olles ära kadunud, liigub info töötajate vahel siiski sama efektiivselt ja on mõnes mõttes isegi konkreetsem. Kodus töötades katkestatakse töötajaid vähem, sest keegi ei saa üle laua kohe midagi küsida, vaid peab lisasammuna kasutama mingit vahendit, et suhtlusse asuda. Kontoris olles suhtlus vahetu ja võimaldas infot kohe jagada, samas kui kaugtöö puhul peab rääkima telefonis konkreetse inimesega või kutsuma kokku veebikoosoleku.

Kui tavaliselt oli kontoris võimalik märgata, kui kaastöötajatel esines probleeme või neil oli raske päev, siis nüüd, kaugtööl olles, seda ei saa näha. Kui töötajatelt uurida, kuidas neil läheb, vastavad kõik, et ikka hästi ja ei kurda millegi üle. Kontoris olles oli võimalik näha, kui noorel kolleegil on mõne kliendiga abi vaja, ning teda sai kohe aidata, mida nüüd samuti enam ei ole. Samas võib olla aga kaugtöö aidanud sel juhul iseseisvuda, sest abi ei ole kohe kõrval olemas ja lihtsasti kättesaadav.

*N\_4: Sama huumor käib meil seal Microsoft Teams 'is, mis kontoriski käis omavahel, et noh, see on lihtsalt läinud kirjalikult siis nii-öelda. Aga noh, minu jaoks on kõige suurem väljakutse see, et kas kõigil on ikkagi hästi. Nagu näiteks ma küsin, et kas kõik on terved, kas kellegil on mingeid muresid või mis iganes, et ma saaksin kuidagi abiks olla, siis tulevad sinna mu küsimusele ainult pöidlad, et kõik on hästi. Et ma ei näe nagu, kui ma kontoris nägin, et, et mõnel inimesel oli väga kiire või ta näiteks vaidles [---] millestki, siis ma sain küsida, et kas ma saan aidata, kas ma saan äkki [---] neid asju üle rääkida või mis iganes probleeme seal oli või, või ma teadsin juba, et mingi probleem on, millest nagunii peab rääkima, siis noh, hetkel ma seda ei näe. Et nad lihtsalt ütlevad mulle, et kõik on hästi ja ma pean uskuma.*

Probleemidena toodi välja ka seda, et e-kirja kirjutades võib sellest varesti aru saada, sest ei ole kuulda inimese hääletooni ega näha tema näoilmet. Sarnane teema on helistamisega – ei tea, kas helistatakse sobival ajal või on teisel sel hetkel midagi pooleli. Töövälisest suhtlusest hinnati samuti üsna oluliseks, sest see tagab töötajate suhtluses tasakaalu.

*M\_2: Just ongi see, et näost näkku on vahepeal hea inimest näha, lihtsam rääkida teemadest, mis ei ole ainult seotud tööga, sest me ei ole robotid, me tahame rääkida ka mingitest naljadest ja muudest lugudest, aga kui seda nalja kuhugi chatti kirjutada, siis sa saad oma paari reacti ja ha-haad kätte, aga kui seda nagu rääkida kontoris inimestele, siis see reaktsioon on palju rohkem rewarding. Inimene näitab mingeid emotsioone välja, see on suurepärane.*

Teisest küljest tõi mõni intervjuueritav välja, et infovahetus läinud kaugtööl olles hoopis sagedamaks, sest kui keegi kirjutab e-kirja, paneb ta koopiasse ka üldmeili aadressi, mistõttu saavad kõik info kohe kätte. Kui intervjuueritavatel paluti hinnata töötajate vahelist suhtlust ja läbisaamist, hindasid nad selle üldjoontes positiivseks. Mainiti silmast-silma suhtluse igatsust ja kuna kolleegid on saanud lähedaseks, räägitakse nendega kontoris olles ka töövälisest teemadest (naljatamine, nõu küsimine, kogemuste jagamine), kaugtööl olles on see vähenenud.

Suhtluses peavad töötajad oluliseks erinevaid aspekte, näiteks üksteiselt toe saamist, teineteisega arvestamist, heatahtlikkust, abivalmidust, sõbralikkust, usaldust. Lisaks sellele on suhtluse edukaks toimimiseks oluline, et töö ajal tehakse tööd, mitte paar tundi muid tegevusi või käiakse kuskil ära, ning et kaugkontoris oleksid töötajatele tagatud vajaminevad võimalused omavahel suhtlemiseks, näiteks nagu uuritavas organisatsioonis on kasutusel Microsoft Teams.

*M\_15: Ma arvan, et ongi oluline see, et ikkagi vähemalt as minimum nii-öelda kord nädalas neid konverentsikõnesid teha ja noh, teistpidi ikkagi üks-ühele vestlused ka, et üks siin jällegi ongi, et, et see aeg on olnud suhteliselt lühike ja suhteliselt täis erinevaid niisuguseid tulekahju kustutamisi, et siis nagu selles mõttes pole liiga palju võib-olla aega sellele juhtimispoolele või sellele nagu, nagu jäänud, et aga, aga jah, kindlasti ei saa seda teha, või noh, seal peab sellises raskes olukorras jääma ka ikkagi siuke inimestest hoolimine ja, ja positiivne nagu suhtlusstiil.*

Intervjuueritavad hindasid üleüldiselt organisatsioonisisest suhtlust positiivselt. Näiteks toodi välja, et inimesed olid abivalmid, sõbralikud, info liikus kiiresti, muu hulgas peeti oluliseks seda, et töökaaslastega saab arutada ka tööväliseid teemasid, mis arendab omakorda usaldust.

Intervjuudest ei jäänud silma, et mõni töötaja oleks rahulolematu praeguse suhtlusega, pigem oli alguses see lihtsalt harjumatu. Enamik intervjuueritavatest tõi välja, et kuigi silmast-silma suhtlus on kaugtööl olles ära kadunud, liigub info töötajate vahel siiski sama efektiivselt ja on mõnes mõttes isegi konkreetsem. Mainiti silmast-silma suhtluse igatsust ja kuna kolleegid on saanud lähedaseks ja nendega räägitakse kontoris ka töövälisest teemadest (naljatamine, nõu küsimine, kogemuste jagamine), siis kaugtööl olles on see vähenenud.

### **3.3 Kaugtöö eelised ja puudused**

Selles alapeatükis käsitlen intervjuudest tulenevaid teemasid seoses kaugtöö eeliste ja puudustega. Peatükis kajastatakse järgmiseid teemasid: aja säästmine, mugavus, paindlikkus, produktiivsus, ületöötamine, keskendumine, enesedistsiplineerimine ja andmekaitse.

### 3.3.1 Kaugtöö eelised

Mitmed töötajad hindasid kaugtöö puhul positiivseks seda, et neil on rohkem aega, sest ei pea seda tööle mineku ja töölt tuleku peale kulutama. See tähendab, et nad saavad hommikuti kauem magada ning tööd lõpetades on nad kohe kodus ja võivad aega muude tegevuste tegemiseks. Ühe intervjuueeritava sõnul kulus tal iga päev kontoris edasi-tagasi sõitmiseks poolteist tundi, ning see aeg on nüüd päevas tema päralt.

*N\_5: Eelis võib olla selles ka, et kui näiteks on lõunaaeg, siis saab noh, mingisuguseid koduseid tööd tegema, et mida tavaliselt teed siis kui sa õhtul koju jõuad, kui enam nagu võib-olla väga energiat pole.*

Ühe uuritava sõnul on müügikõnede tegemine kaugtööl mugavam, sest kontoris olles ei hakka tema tavaliselt siis kõnet tegema, kui keegi tema kõrval seda juba teeb. Kodus töötades aga sellega arvestama ei pea ning müügikõnesid võib teha endale sobival ajal. Lisaks toodi välja, et kaugtöö puhul võib eeliseks lugeda ka seda, et segatakse vähem ja saab ise otsustada, mis järjekorras millised tööülesanded teha.

*M\_15: Keegi ei tule otseselt ukse peale koputama, et kuule, et nüüd on see asi või too asi et siis jah, põhimõtteliselt ikkagi valid ise, et hindad meilide nii-öelda kriitilisust, et millele kui kiiresti tuleb vastata.*

Intervjuueeritavad tõid välja, et kodus töötamine on mitmel moel mugavam. Näiteks nad saavad kanda töötades mugavamaid riideid, kuulata kõlaritest taustamuusikat ja end töö ajal vahepeal venitada, lisaks on kodus kõnedele vastamine hõlpsam.

*M\_2: Siin kodukontoris olemine annab rohkem sellist individuaalset vabadust. Et keegi ei jälgi, mis sul seljas on ja see, kui üldse midagi seljas on. Kohvi võib teha, vabal ajal mingeid muid nokitsemisi-koristusi. Samal ajal olles alati arvuti lähedal ja telefon on ka alati valmis vastu võtma, et kõige tähtsam ongi, et sellele vastu võetakse. Kui tavakontoris on näiteks kõigil lauatelefonid tavatingimustes, siis kui on sealt eemal olles jah, alati võib juhtuda, et jääb mingi kõne vahele, aga siin on juba kõnedele vastamine palju mugavam.*

Intervjuudes lisati, et taustamuusika kuulamine aitab töö tegemist, ning kui varem tehti seda läbi kõrvaklappide, saab nüüd seda teha ilma nendeta. Lisaks meeldib kodus töötamise juures see, et ei olda sunnitud istuvasse töörežiimi ning on võimalus end venitada, mis on tervise mõttes oluline.

Mõned töötajad tõid välja, et kaugtöö on neil võimaldanud teha tööd ka töövälisel ajal ja seeläbi hõlbustab nende tulevaste tööülesannete mahtu, näiteks annab kaugtöö vabaduse teha vajadusel ka nädalavahetusel mõni tund tööd ning selle arvelt vähendada oma stressi, kui miski jäi enne tegemata.

*N\_5: Selline eelis võib-olla ettevõtte jaoks on selles, et töötajad teevad rohkem tööd, et kui me vaatame, siis mõned vastavad kirjadele juba enne kaheksat, kui tööpäev algab kell kaheksa tavaliselt kontoris. Mõned vastavad veel, ma ei tea, ma olen kuulnud, et pool kaksteist on vastanud õhtul või nagu peaaegu öösel, et ettevõtte jaoks võib-olla parem on see, et kui arvuti on kodus kogu aeg lahti, siis inimesed teevad tundides võib-olla- seda tööpäevi pikemalt.*

Mõne intervjuueeritava hinnangul on kaugtööl tema produktiivsus kasvanud, sest lõunapausid on lühemad – kui ta varem käis lõunapausi ajal kolleegidega jalutamas või toidupoes, siis kodus tavaliselt ta välja ei lähe, ja sööb samuti arvuti taga. Mõned töötajad tõid veel välja, et paberivabale süsteemile üleminek oli neile kaugtööl suureks abiks. Kui varem prinditi osaliselt pabereid välja, siis nüüd selleks vajadust ei ole. Sellegipoolest peavad mõned osakonnad siiski paberitega töötama ja seetõttu ei ole paberivaba süsteem organisatsiooniülene.

Intervjuudest ilmnes, et kaugtöö võib aidata kaasa nooremate töötajate iseseisvumisele, sest iga pisiasja üle küsimine nõuab eraldi inimesega ühendust võtmist. See aitab ühe intervjuueeritava sõnul omakorda ka töö juhtimisele ja korraldamisele kaasa, sest ei ole kedagi kõrvallauas, kes pidevalt midagi küsib või meelde tuletab, mistõttu saab enda tegevusi ise planeerida.

Kui inimestel oleks regulaarselt võimalik kodus töötada, saaks ühe uuritava sõnul kindlasti hakkama ka väiksema tööpinnaga ja hoiaks kokku üldkuludelt, mis muidu organisatsioonil on. Samas täheledati, et interneti- ja telefonikuludelt siiski kodus töötades kokku ei hoitaks, sest need on töös niikuinii kasutuses.

N\_1: *Kui siin tihtipeale üritatakse ka kontoreid teha ülimumgavaks ja siin pakkuda boonustega ka ütleme siin tasuta sooje jooke ja mõningates kohtades kogutakse ka näiteks puuvilja, siis kui inimesi ei ole, siis on seda kulu ka vähem.*

Üks kontoris töötavatest intervjueeritavatest ei saanud kaugtööle minna, sest peab kontoris tegelema kõnede edasi suunamise ja paberitööga. Samas nentis ta, et oleks soovinud kaugtööle minna, sest tal oleks lihtsam enda last jälgida, kuna too teeb kodus kaugõpet. Samas tõi ta välja, et kuna nende kontor on avatud, on nüüd kontoris töötamine on vaiksem ja kui taustamüra on vähem, mõjub see hästi ka stressitasemele.

Kaugtöö eelisenä toodi välja aja säästmist, mugavust, vabadust, paindlikkust ja produktiivsuse suurenemist. Mõnel töötajal kulub tööle ja töölt koju sõitmiseks üle tunni aja, ning kaugtööle üle minnes on see aeg nüüd nende kasutuses. Kaugtööl olles saab kanda seljas, mida soovid, ning iga hetk tõusta töötooli tagant püsti ning end venitada, ilma et keegi sellest midagi arvaks. Kontori kodusse kolimine võimaldab vajadusel endale sobival ajal teha tagantjärele tööd, kui miski jäi varem tegemata.

### **3.3.2 Kaugtöö puudused**

Intervjueeritavad tõi välja, et kaugtööl olles on oht teha ületunde. Samas tõi teised intervjueeritavad välja, et kui nad teevad mõnel õhtul ületunde, alustavad nad selle võrra järgmine päev oma tööd hiljem, et oleks tasakaal ja paindlikkus. Mõne intervjueeritava sõnul on ületundide tegemine tingitud ka praegusest eriolukorrast, mistõttu on töö pingelisemaks läinud.

N\_20: *Kui ma tavapäraselt lähen kaheksaks kontorisse ja üldjuhul ikkagi kell viis kontorist võin lahkuda, et mul on töö tehtud, seal sees ma teen pause, ma ei tea käin lõunal, teen kohvipause, käin ja suhtlen mõne kolleegiga kõrval. Ühel on sama asi, ma istun hommikul kell kaheksa arvuti taha ja ma tihtipeale avastan, et oi, kell on kaks, ma pole lõunal käinud, ma pause ei tee onju. Ja kell seitse õhtul ka veel vaatad siin mingeid meile vastad.*

Uuritavate sõnul aitabki ületöötamise puhul see, kui end distsiplineerida, näiteks panna paika konkreetsed tööle tuleku ja lahkumise ajad, ning lõunapausi ajad, mil telefonile ega kirjadele ei vastata ja lõunapaus veedetakse teises ruumis. Seda tõi välja ka teised intervjueeritavad, kelle

sõnul on rutiin kaugtööl olles ära kadunud ja seda tuleb hakata uuesti üles ehitama, sest lihtne üheksa tunni piirmäärast üle minna, näiteks siis kui otsustada midagi raskemat hiljem ära teha.

Intervjuudest tuli välja, et kaugtööl on keeruline jälgida, kui palju keegi teeb tööd ja kui palju tegeleb kõrvaliste tegevustega. Tema sõnul on murettekitav see, kas teenindustase hoitakse ikka sama kõrge ja kas inimesed on kättesaadavad terve päeva vältel. Üks intervjuueeritavatest muretses kaugtööle üle minnes samuti selle üle, kas kõik kliendid, kes neile helistavad, saavad info, mida nad otsivad.

*N\_4: Et vahest ise kuulsid, millest sekretär rääkis ja hõiksid talle juba, et suuna mulle. Et või jah, et, et see võib-olla. Noh, samas ma olen siin saanud ka neid kõnesid, mis on mõeldud üldse kuskile mujale, aga siis ikkagi proovid kliendile infot anda või siis noh, et mitte liiga palju nagu edasi-tagasi suunata teda ja, ja solgutada, et et võib-olla see pool on ainuke, mis just nagu kontoris võib-olla liikus nagu kiiremini õige inimeseni.*

Kontoritööl olles oli võimalik panna kõne ootele ja küsida üle kontori, kes kõne üle võtab, kuid nüüd peab sekretär ise oskama otsustada, kellele kõne mõeldud on, samas tõi intervjuueeritav välja, et on saanud kolme nädala jooksul vaid korra igal nädalal kõne, mis ei ole talle mõeldud. Intervjuudes toodi välja, et kontoris on lihtsam kõnesid edasi suunata, aga praegu ei saa kindel olla, kas inimene on lõunapausil või muul moel hõivatud.

Ühe intervjuueeritava sõnul on kontoris hõlpsam enda kaastöötajaid aidata ja neile toeks olla, sest ollakse üksteisele lähedal. Samas ei ole see tema sõnul suureks probleemiks, sest üldiselt saadakse enda tööga iseseisvalt hakkama. Intervjuueeritavad tõid lisaks välja, et kontoris on töösüsteemid kiiremad, mistõttu saab ka töö kiiremini tehtud, lisaks on kontoris olev ekraan töötamiseks oma suuruse poolest mugavam.

*N\_4: Ma ei tea, kas mul on formaat vale, et IT ei osanud ka mind aidata, aga ma sealt nagu osasid asju ei näe ka, ja siis ma pean- nüüd ma pean mingisuguseid klõpse tegema ja noh, kõik niisugused asjad, et võib-olla lihtsalt töö juures nagu kontoris, kui sul on ikkagi omal seal suur arvuti ja kõik kõik, nii nagu seal peab olema, et, et sa oled reaalselt serveris sees, mitte kuskil mingi programmi vahendusel.*

Kaugtöö puhul on tarvis võtta töö juurest vajalikud vahendid kaasa, näiteks paberi, tõi üks intervjueritav välja, lisades, et kontoris on võimaldatud mugavam töö tegemine, sest olemas on printerid ja kaks kuvarit, kodus neid ei ole.

Kaugtööl olles tunnevad mitmed intervjueritavad puudust kolleegidega silmast silma suhtlusest, sest mõned töökaaslased on saanud südamelähedaseks ja nendega saab erinevaid asju arutada. Üks intervjueritav tõi välja, et kui ta näiteks kõnnib enda kolleegidega lõunapausi ajal poodi, saab ta nendega lobiseda ja seda inimlikku suhtlust kaugtöö puhul enam ei ole.

*N\_2: Tegelikult see vahetu suhtlus vahest on nagu vajalik. Et just näoilmeid ja, ja samamoodi ka nii-öelda organisatsiooni mõttes ka suhteid hoida. Et kui oma töökaaslasi päriselus ei näe, et siis on nagu keeruline sellist võib-olla sellist head suhtlust hoida, no mitte ainult nagu töö mõttes, aga niisama ka, et ikka ju kui kontoris olla, jutustad seal mingit muud juttu ka ja saad inimest natuke paremini tundma, et selline sotsiaalne pool võib-olla.*

Intervjueritavad tõi välja, et kontoris olles saab jagada omavahel infot, mis on kasulik, aga mitte nii vajalik et selle pärast kellegagi eraldi ühendust võtta, lisaks levivad uudised kontoris kiiremini. Kaugtööl võib ühe intervjueritava hinnangul tekkida kommunikatsiooniprobleeme, sest vahel räägivad mitu inimest korraka erineval teemal, ning kuna virtuaalne suhtlus on niivõrd isoleeritud – kahe inimese vahel või eraldi grupivestluses – ei saa võib-olla kõikjalt infot kätte.

Mitmed intervjuudes välja toodud puudused olid tingitud ka eriolukorrast ja sellest, et töötajad pidid end isoleerima, mitte niivõrd kaugtöö tõttu.

*N\_4: Kui kontoris sul oli ikkagi normaalne, meil ei olnud niisugust kriisi, meil ei olnud ootamatusi, siis praegu kõik need nädalad, kui sa mõtlesid, et esimene nädal kodus olles oli pöörane, et nüüd läheb rahulikumaks, siis ega sedagi ei tulnud. Et kõik asjad, mis on nii-öelda on olnud, et kes siin oma piire kinni paneb või, või kus sellele järjekorrad tekivad, et see lihtsalt tekitas nii palju lisatööd, et ma ei, ma ei saa öelda, et produktiivsuse poole pealt- seda on väga raske praegu niimoodi öelda.*

Mõned intervjueritavad tõi välja, et kaugtööl olles on oht andmebaaside turvalisuse tagamises, sest seda saab soovi korral kergemini varastada ja sellele võivad pääseda ligi kõrvalised inimesed.

*N\_20: Ma ei arva seda, ma usun, et meie töötajad on piisavalt professionaalsed ja usaldusväärsed inimesed, et nad et nad saavad aru sellest, et tööalane info on tööalane info. Aga, aga noh, loomulikult ei*

*saa kunagi välistada, noh, istud tööl, arvuti lahti, lähed kööki kohvi võtma ja su elukaaslane vaatab “Oi, mis sul siin huvitavat on,” eks ole, noh, need on need küsimused, mis tegelikult onju sõltuvad ikkagi sellest inimesest endast.*

Mitmed töötajad tõid välja, et kaugtööl on raske keskenduda ja segavaid faktoreid on rohkem, näiteks kõnnivad lapsed vahest töö ajal sisse ja nendega peab lõuna ajal 15 minutiks välja jalutama minema.

Kui mõni töötaja leiab, et ületundide tegemine võib olla organisatsioonile kaugtöö puhul eeliseks, leidis jällegi mõni teine intervjueeritav, et see on kaugtöö puhul puuduseks. Kaugtööl olles tehakse vahel tööd ka töövälisel ajal, sest kui kontorist liigutakse mingil hetkel koju, siis kodus olles ei teki seda piiri töö õigal ajal ära lõpetamiseks, eriti siis, kui on kiired ja töised päevad. Seetõttu võidakse arvuti taha istuma jääda kella kaheksani-üheksani õhtul. Üleüldiselt toodigi kaugtöö puudusena välja ületöötamist, keskendumisraskusi, enesedistsiplineerimist ja andmekaitse riske.

## **4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON**

Selles peatükis ühendan varasemate autorite väljatoodu enda uuringutest saadud andmetega ning vaatan, mis ühtib ja mis mitte. Peatükk on jaotatud viieks – kaugtöö korraldus, kaugtöö kommunikatsioon, kaugtöö eelised ja puudused, soovitusel tulevastele organisatsioonidele, kes soovivad kaugtööle üle minna ning meetodi kriitika ja edasised uuringud.

### **4.1 Kaugtöö korraldus**

Selles alapeatükis võtan kokku varasemad käsitlused kaugtöö korraldusest ja võrdlen neid tulemustega, mida sain enda bakalaureusetöös. Katan teemad nagu kaugtöö alustamine ja kaug- ja kontoritöö erinevused.

#### **4.1.1 Kaugtöö alustamine**

Kaugtöö rakendamine võib alguse leida mitmel moel, näiteks tööandja või töötajate kaudu (Kallaste ja Jaakson 2009: 133-134). Bakalaureusetöös uuritud organisatsioonis algatas kaugtööd tegevjuht, järgides eriolukorra juhiseid ja vältides viiruse töökeskkonnas levikut. Eriolukord soosis kaugtööle kiiresti üle minekut, ning töötajate sõnul oli kaugtöö alustamisel abiks osalise paberivaba süsteemi olemasolu ja IT-töötajate kiire tegutsemine, mis tagas töötajatele vajalikud juhised kodus töötamiseks. Mõned muutused, mis kaugtööd alustades tuli sisse viia, olid näiteks kontrollimine, kas kodus arvutid töötavad, lauatelefoni ümber suunamine mobiilile, analüüsimine, kas ja millised takistused kaugtööl võivad tekkida ja kuidas neid lahendada. Alustades tegi organisatsioon kaugtöö proovipäevi vaid mõne töötajaga, seejärel läksid kõik kaugtööle, kel võimalik.

Bakalaureusetöös uuritud organisatsioon alustas kaugtööd vaid eriolukorra tõttu – leiti, et kodus töötades võib olla lihtsam tagada töötajate turvalisus ja hoiduda neid haigestumisest, mis omakorda võib halvata organisatsiooni tööd. Hiljutised uuringud (Ahmed jt, 2020: 27, Ahmed jt, 2018: 5; Belzunegui-Eraso ja Erro-Garcés, 2020: 13) on näidanud, et kaugtöötamine võib tõesti olla hea viis pandeemia leevendamiseks, sest töötajad ei puutu üksteisega nakkusperioodil kokku, kuid saavad siiski võimaluse tööd teha ja seeläbi organisatsiooni töövõimet säilitada.

Sellegipoolest on kaugtöö alustamiseks mitmeid põhjuseid. Näiteks leidsid Kwon ja Jeon (2017: 242), et nooremad inimesed hindavad töökoha juures selle paindlikkust koha ja aja osas. Mitmete autorite (Gajendran ja Harrison, 2007: 1535; Fonner ja Roloff, 2010; Vega jt, 2015: 319-320; Kallaste ja Jaakson, 2009: 148-151) sõnul seostavad töötajad kaugtööga suurenenud rahulolu ja vähenenud stressitaset. Mitmed bakalaureusetöö intervjueritavad tõid välja, et kaugtöö on tõestuseks organisatsiooni paindlikkusele ja annab töötajatele valikuvabadust, mis on kasulik omadus, eriti nooremate tööotsijate seas. Intervjueritavate sõnul ei pruugi mõned inimesed isegi tööle kandideerida, kui paindlikkus ja valikuvabadus ei ole tagatud. Töötajakandidaatidele võib kaugtöö võimaluse olemasolu näidata organisatsiooni paindlikkust ja olla seetõttu soositav.

Allen jt (2015: 45) leidsid enda uuringus, et on oluline roll, kui sagedasti kaugtööd tehakse. Bakalaureusetöö intervjueritavad teevad näiteks täielikku kaugtööd või osalist kaugtööd, viimase puhul käiakse kontoris vastavalt vajadusele või on määratud vahetused. Ka Kallaste ja Jaakson (2009: 133-134) leidsid enda juhtumisuuringutes, et kaugtööd võib teha erineva sagedusega, lisaks leidsid nad, et kaugtöötada saab erinevates asukohtades. Kõik käesolevas töös uuritavad kaugtöötajad teevad kaugtööd kodust, sest eriolukord nõuab kodus olemist ja kodus töötamine on töösüsteemide mõttes turvalisem. Samas toodi intervjuudes välja, et kui kaugtöötamine toimuks tavatingimustes ja ei oleks eriolukorrast tingitud, töötaksid tõenäoliselt inimesed ka mujalt.

Uuritavas organisatsioonis ei oldud varem kaugtöö võimalust pakutud, välja arvatud erandjuhtudel. Intervjueritavate sõnul võib organisatsioon karta, et kodust ei tehta tööd nii korralikult, suhtlus kolleegidega saab kannatada või ohustab kaugtöö konfidentsiaalse siseinfo levimist. Mitmed autorid nõustuvad, et kaugtööle üleminek võib ohustada organisatsioonisiseseid andmeid (Kallaste ja Jaakson, 2009: 163; Greenwald, 2020: 9), seda eriti kui kaugtööle minnakse üle kiiresti, nagu seda tegid paljud organisatsioonid COVID-19 viiruse tõttu. Greenwald (2020: 9) ning Kallaste ja Jaakson (2009: 97) toovad välja erinevaid küberkaitse tavaid, mida turvalisuse tagamiseks kasutada, mõned neist on näiteks kahe osapoole autentimine, viirusetõrjed ja automaatne välja logimine. Töösüsteemide turvalisuse tagamine ja selle säilitamine on üks osa kaugtöö alustamisel ning töötajaid peaks teavitama andmekaitse põhimõtetest ja küberkaitse meetodite rakendamisest.

Bakalaureusetöö intervjueeritavate sõnul on nad varemgi organisatsioonis kaugtöö võimaluse kohta huvi üles näidanud ja selle kohta uurinud, kuid alati saanud eitava vastuse. Samas pakuvad teised sama valdkonna organisatsioonid kaugtöö võimalust, mistõttu leiti intervjuudes, et kaugtöö võiks olla edukalt rakendatav ka käesoleva bakalaureusetöö organisatsioonis. Seda tõestab mitme intervjueeritava sõnul eriolukord, mis sundis organisatsiooni kaugtööd alustama, ning näidati üles huvi kaugtöö võimaluse alles jäämise osas ka peale eriolukorra lõppu. Baert jt (2020a: 14; 2020b: 13) uurisid samuti, mida arvavad Belgia töötajad kaugtöö rakendamisest COVID-19 tõttu ning uuringu vastustest ilmnis, et pandeemia aitas kaasa kaugtöö tuleviku perspektiivis tavalisemaks ja olulisemaks muutumisele. Käesolev eriolukord võis seega olla vajalikuks lükkeks mõnele organisatsioonile, kes oli varem kaugtööd kaalunud, kuid ei olnud kindel olnud, kas see võimalik on.

Kaugtööd võivad tavaliselt algatada organisatsioonis erineva taseme töötajad ning kaugtööd võib teha täielikult, osaliselt või määramata ajaga. Käesoleva töö raames uuritud organisatsioonis oli kaugtööle ülemineku põhjuseks eriolukord ja seetõttu oli kaugtöö alustamisel oluline roll IT-töötajatel, kes võimaldasid tööks vajaliku. Kaugtöötamine võib olla hea moodus organisatsiooni võimekuse säilitamiseks eriolukordades ning uuritud organisatsioonis nähakse tulevikus ka selle jätkamist.

#### **4.1.2 Kaug- ja kontoritöö erinevused**

Kaugtööl võib võrreldes kaugtööga olla mitmeid erinevusi, näiteks leidsid Biron ja Vedhoven (2016: 1327), et osaliselt kaugtööd tegevad töötajad on rohkem motiveeritud päevadel, mil nad töötavad kodust võrreldes päevadega, mil nad töötavad kontorist. Lisaks on leitud (Gajendran ja Harrison, 2007: 1535; Vega jt., 2015: 319-320; Fonner ja Roloff, 2010), et kaugtöötajad on rohkem rahulolevad ning nende töötulemused on paremad. Käesoleva töö intervjuudes oli vastakaid arvamusi keskendumise kohta kaug- ja kontoritööl, sest osa intervjueeritavatest leidis, et ta keskendub paremini kontorist, mõned teised aga kodus töötades. Lisaks toodi kaug- ja kontoritöö erinevustena välja, et kliendivisiite ei toimu, näost näkku suhtlus on kadunud ja kaugtöö puhul jääb töölesõit ära. Keskendumine võib oleneda ka sellest, kas kodus elatakse mitmekesi või üksi,

ning kliendivisiidid ei pruugi olla kaugtööga kaasas käiv nähtus, vaid on pigem tingitud eriolukorrast.

Töö olemus määrab tihti selle, kas kaugtööd on võimalik teha või mitte, näiteks selgus bakalaureusetöö intervjuudest, et need, kelle ülesanded nõuavad kontoris kohal käimist, ei ole kaugtööl. Seda töid välja ka mitmed autorid (Allen jt, 2015: 50; Boell jt, 2016: 115; Kallaste ja Jaakson 2009: 135), kelle sõnul on füüsiliselt teostatav töö kõige hõlpsam kaugtööna teha. Minu uuritud organisatsioonis on ka mitmed osakonnad, mis ei ole täielikult paberivabale süsteemile üle läinud ja seetõttu peab keegi töötajatest kas kogu aeg kontoris olema või käiakse seal kordamööda. Samuti on otsustanud mitmed töötajad, kes saaks kaugtööd teha, hoopis kontoritöö kasuks, sest neil on kodus töötades esinenud tehnilisi probleeme või keskendumisraskusi. Intervjueeritud kontoritöötajatest üks soovis, et saaks samuti kaugtöötada, et mitte seada enda tervist ohtu tööle tulemise ja sealt lahkumisega, teine kontoritöötaja oli aga kontoris olemisega rahul, sest tema sõnul on sotsialiseerumine oluline.

Uuritud organisatsioonis tuli välja, et kontoris töötades oli lihtsam kindel olla, et töötajad teevad tööd, aga kaugtööl olles peab inimesi lihtsalt usaldama. Kwon'i ja Jeon'i (2017: 257) sõnul ongi oluline töötada kaugtööl välja tõhus jõudluse mõõtmise mudel, mis aitaks hinnata kaugtöötajate töötulemusi. Käesoleva töö intervjuudest selgus, et kaugtöö tõttu on sagenenud koosolekute pidamine ja erinevate mõõdikute kasutamine, näiteks ei registreeritud varem nii palju konkreetseid päringuid ja pakkumisi, nüüd aga tehakse seda igapäevaselt, varem kontrolliti kõnesid korra kuus, nüüd igal nädalal.

Teisest küljest töid mõned intervjueeritavad välja, et ei ole näinud vajadust kaugtööle üle minnes töö tulemusi põhjalikumalt kontrollida, kui töö iseloomu tõttu on niikuinii näha, kui tööülesanded tegemata on. Topi (2004: 83) sõnul ei tohiks olla töötulemuste hindamise alus töökäitumine, kui seda jälgida ei saa, sellegipoolest kiputakse aga kaugtööl sageli tuginema sellele, milline mulje kaugtöötajate töökäitumisest on jäänud – kui töötaja on loonud mulje, et on pühendunud, võib ülemus mitterahuldavatele tulemustele leida muid selgitusi. Mõne töö puhul on näha, kui ülesanded jäävad tegemata, samas ei kehti see kõikide tööde puhul, mistõttu peaks enne kaugtööle üle minekut paika panema tulemuste mõõtmise vahendid, et tagada töö jõudlus samal tasemel, mis kontoriski.

Olenevalt inimesest võivad mõnel töötajal esineda kaugtööl olles keskendumisraskused, mõnel aga hoopis kontoris töötades. Intervjuudest tuli välja, et kõikide ametikohtade töötajatel ei ole võimalik kaugtööd teha, sest nende tööülesanded nõuavad kontoris viibimist, lisaks ei ole kaugtöö tulemuste mõõtmine lihtne, sest ei ole võimalik näha inimesi töötamas ja neid tuleb pigem usaldada või tulemuste mõõtmiseks rakendada uusi meetmeid.

## **4.2 Kaugtöö kommunikatsioon**

Selles alapeatükis võtan kokku varasemad käsitlused kaugtöö kommunikatsioonist ja arutan nende tulemuste üle, mida leidsin enda bakalaureusetöös. Esialgu keskendun suhtlusvahenditele, mida kaugtöös kasutatakse ning seejärel kirjutan kaug- ja kontoritöö vahelise suhtluse erinevustest.

### **4.2.1 Suhtlusvahendid kaugtööl**

Töös võib kasutada mitmeid erinevaid suhtluskanaleid, näiteks e-kirju, sõnumite rakendusi, telefonikõnesid, videosuhtlust, vahetut suhtlust ja organisatsioonisiseseid sotsiaalvõrgustikke (Crescenzo, 2011: 219-227; Smith jt., 2018 50-51). Uuritud organisatsioonis on enamasti kasutusel helistamine, e-kirjad ja silmast silma suhtlus, mõni töötaja kasutab ka Skype'i, Messengeri ja Viberit. Kaugtööle üle minnes kadus kaugtöötajatel silmast-silma suhtlus ja lisandus Microsoft Teams'i kasutamine.

Intervjueeritavate sõnul oli kontoris tööd tehes silmast silma suhtlus kasutusel puhkudel, kui olid kiired küsimused, millele vastust vaja, või kui oli tarvis emotsioone näidata. Seda kinnitavad ka Lengel ja Daft (1988: 226), kelle sõnul saab vahetu suhtlusega edastada rohkem teavet ja anda kohe tagasisidet. Vahetu suhtluse olulisust tõid oma juhtumiuuringutes välja ka Kallaste ja Jaakson (2009: 168), kelle sõnul on kaugtööl oluline regulaarselt silmast silma kohtuda. Bakalaureusetöö intervjueeritavate sõnul on silmast silma suhtlus ka põhjalikum, annab võimaluse küsida vajadusel küsimusi juurde ning teisi on lihtsalt tore näha.

Lisaks vahetule suhtlusele rääkisid intervjueeritavad ka teistest suhtlusviisidest. Näiteks kasutavad helistamist töötajad siis, kui neil on mõni kiire küsimus, millele soovivad kohe vastust, või suheldes kliendiga delikaatsetel teemadel, mida e-kirjade teel ei arutata. Telefonivestlus ja interaktiivsed elektroonilised meediumid annavad küll kiiret tagasisidet, aga neid kasutades ei teki

„kohaloleku tunnet“ (Lengel ja Daft, 1988: 226). E-kirju saadavad intervjuueeritavad enda sõnul siis, kui ei ole vastust kiiresti vaja ja kui on tarvis andmeid kirjalikult säilitada. Microsoft Teams rakendust kasutatakse selleks, et suhelda mitme inimesega korraga, näiteks vestluse, kõne või koosoleku teel. Samas toodi Microsoft Teams'i kohta välja, et selle kaudu suheldes saab tihti konkreetseid vastuseid, mis nõuavad ise edasi järeldamist. Teisalt on konkreetset vastused aidanud intervjuueeritavate sõnul teha tööd efektiivsemaks, sest piiravad lobisemist. Viberit kasutavad osad töötajad samuti selleks, et mitme inimesega korraga suhelda, samas on selle kaudu suhtlemine intervjuueeritavate sõnul tüütu ja aeganõudev. Erinevad suhtlusvahendid on kasutusel erinevatel otstarvetel, näiteks oleneb meediumi valimine sõnumi sisust, selle olulisusest ja asjaolust, kas sõnumit tahetakse jagada ühe või mitme inimesega.

Kui kaugtööl olles on uuritud organisatsioonis sagenenud koosolekute korraldamine, tehakse neid nüüd lühemalt, ning veebikoosolekud aitavad mõne intervjuueeritava sõnul mitmel moel korraga suhelda. Näiteks kui osaleda koosolekul ja parasjagu seal mitte rääkida, saab aidata neid, kes on mõne probleemiga tema poole pöördunud. Varem, kui koosolekud olid kontoris, pidid teised probleemidega ootama, sest ei saanud koosoleku ajal töötajaga suhelda. Lisaks toodi välja, et veebikoosolekud on võrreldes kontorikoosolekutega palju süstemaatilisemad ja seetõttu efektiivsemad.

Erinevad suhtlusvahendid on kasutusel erinevates olukordades, näiteks kasutavad bakalaureusetöö intervjuueeritavad telefonikõnesid kiiremate küsimuste puhul, e-kirju rahulikemate küsimuste puhul ning Viberit ja Microsoft Teams'i siis, kui tahetakse suhelda mitme inimesega korraga. Nii varasemad uuringud kui minu tulemused näitasid, et silmast silma suhtlus on töötajatele oluline, sest selle kaudu saab anda kõige paremini infot edasi. Osa intervjuueeritavatest leidsid, et kaugtööl olles on suhtlus läinud konkreetsemaks ning seetõttu ei ole alati edastatav sõnum arusaadav, teised aga leidsid, et just konkreetset sõnumit tagavad töö efektiivsuse.

#### **4.2.2 Kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused**

Intervjuudest selgus, et kui kontoris olles sai infot kohe vahetult jagada, peab kaugtööl olles kasutusele võtma telefonikõne või kutsuma kokku veebikoosoleku. Seda kinnitavad ka Fonner ja Roloff (2012: 218), kelle sõnul on kaugtöötajad tõenäolisemad kommunikeerima telefoni, sõnumeid ja e-kirju kasutades kui kontoritöötajad. Enamik bakalaureusetöö intervjuueeritavatest

töid välja, et kuigi kaugtööl olles ei toimu vahetut suhtlust, liigub info töötajate vahel siiski sama efektiivselt ning mingil määral segatakse neid tööl selle võrra vähem, kui ei ole võimalik silmast silma suhelda. Fonner ja Roloff (2010: 348) leidsid samuti, et töötajate tööd katkestatakse kaugtööl harvemini. Suhtluse konkreetseks muutumine on mõnele töötajale sobilik, mõni eelistaks aga põhjalikumat suhtlust, mida saab kogeda kontoris.

Intervjueritavate sõnul on kaugtööl võrreldes kontoritööga keeruline märgata, kui kaastöötajal on raske päev või neil on abi vaja, sest kui töötajatelt küsida, kuidas neil läheb, ei kurda keegi millegi üle. Lisaks sellele toodi välja, et e-kirjadest võidakse valesi aru saada, sest ei ole kuulda inimese hääletooni ega näha tema näoilmet, helistades ei saa alati kindel olla, et kaastöötajal sobib sel hetkel telefonis rääkida või on tal midagi käsil, lisaks on vahetu suhtluse vähesuse tõttu suhtlusest emotsionaalne pool puudu. Sellele leidsid kinnitust ka Kallaste ja Jaakson (2009: 151), kelle sõnul võib kaugtöötamisel võrreldes kontoritööga langeda kommunikatsiooni operatiivsus, infot võidakse valesi mõista ja suhtluses puudub emotsionaalne osa. Samas toodi käesoleva töö intervjuudes välja, et kaugtöö võib olla aidanud mõnel töötajal iseseisvuda, sest abi ei ole lihtsasti kättesaadav.

Intervjueritavate sõnul on oluline, et kaugtööl olles tagatakse töötajatele vajalikud võimalused omavahel suhtlemiseks. Erinevate suhtlustehnoloogiate olulisust rõhutab ka Chiru (2017: 223), sest see tagab kõrge produktiivsuse kaugtööl. Fonner ja Roloff (2010: 354) leidsid enda uuringust, et kaugtöötajatel on vähem probleeme informatsiooni üleküllusega, samas ei jää nad vajalikust infost ilma. Intervjuudes ilmses vastupidine tulemus, nimelt on uuritud organisatsioonis infovahetus kaugtööl olles sagedamaks läinud, sest osade e-kirjade puhul lisatakse koopiasse ka üldise meiliaadressi, mistõttu saavad kõik töötajad selle info kätte. Taoline viis e-kirju saata võib olla kasulik, tagamaks, et kõik töötajad teavad, mis teemad hetkel käsil on, samas võib seda tihti tehes töötajatel info üleküllus tekkida.

Bakalaureusetöö intervjueritavad hindasid organisatsioonisisest suhtlust üldiselt positiivseks, näiteks on kaastöötajad abivalmid ja sõbralikud, info liigub kiiresti ja töökaaslastega saab arutada ka töövälistel teemadel, mis arendab usaldustunnet. Sellegipoolest mainiti vahetu suhtluse igatsust ja töökaaslastega töövälisest teemadest rääkimist, mis on kaugtööl vähenenud. Topi (2004: 84) sõnul ongi oluline luua organisatsioonis usalduslik õhkkond, millele saavad kaasa aidata

regulaarsed koosolekud, mis õpetaksid kaastöötajaid paremini tundma, lisaks võivad usaldustunnet turgutada selgesõnalised avaldused ja muud nähtavad usalduse tunnused. Käesoleva bakalaureusetöös uuritud organisatsioonis on töötajad suhtluse osas positiivselt meelestatud, samas tasuks kaugtöö puhul tähele panna, et suhtlus selle tõttu ei kannataks, vaid jätkuks samamoodi.

Kaugtöötajad on nii varasema kirjanduse kui käesoleva bakalaureusetöö andmetel tõenäolisemad kasutama erinevaid veebisuhtluse vahendeid, mis on mõistetav, sest kaugtööl ei ole võimalik silmast silma kohtuda. Info liikumine toimub intervjueritavate hinnangul siiski sama efektiivselt ja on isegi sagenenud, teisalt on varasemad autorid välja toonud, et kaugtöötajatel on just vähem infovahetust ja infot võib valesi mõista. Nii kaugtöö puhul kui üleüldiselt peaks organisatsioonis püüdma säilitada häid suhteid, sest see on eduka tööalase kommunikatsiooni alus, häid suhteid saab tekitada aga usaldusliku õhkkonna ja regulaarsete koosolekutega, kus õpitakse teineteist paremini tundma.

## **4.3 Kaugtöö eelised ja puudused**

Selles alapeatükis kirjutan varasematest käsitlustest kaugtöö eeliste ja puuduste kohta ning võrdlen neid andmetega, mida sain enda bakalaureusetöö intervjuudest.

### **4.3.1 Kaugtöö eelised**

Intervjuudest tuli välja, et kodus töötamine on võrreldes kontoritööga mitmel moel mugavam. Näiteks saavad töötajad kodus kanda mugavamaid riideid ja end töö ajal vahepeal venitada, lisaks on kodus kõnedele vastamine hõlpsam. Seda kinnitavad ka Kallaste ja Jaakson (2009: 148), kelle sõnul on kaugtöötajatel rohkem valikuvabadust ning nende töö on paindlikum ja mugavam. Intervjuude põhjal ilmnes, et kaugtöötades on võimalik paremini keskenduda, sest saab kuulata taustamuusikat, mida töö juures pidi tegema läbi kõrvaklappide. Gajendran ja Harrison (2007: 1526) toovad välja, et töötajad, kes tunnevad kõrgemat autonoomsuse taset, on produktiivsemad. See tähendab, et kui töötaja tunneb, et suudab kaugtööl olles paremini keskenduda, võib ka tema töövõimekus tõusta.

Kaugtöö positiivsete külgedena tõidki intervjueeritavad välja, et nende produktiivsus on kasvanud, aga seetõttu, et nad teevad näiteks lühemaid lõunapause või süüakse lõunat arvuti tagant, samal ajal tööd tehes. Seda näevad Biron ja Veldhoven (2016: 1330) aga pigem kaugtöö negatiivse küljena, sest vabadus tööaja üle otsustada võib tekitada tunde, et peab tegelema kõigega, mis on pooleli jäänud. Intervjueeritavate hinnangul on neil kaugtööd tehes rohkem aega, sest ei pea seda tööle mineku ja tuleku peale kulutama, näiteks läks ühel intervjueeritaval päevas kontorisse sõitmiseks ja sealt koju tulekuks kokku poolteist tundi, ning kaugtööl olles on see aeg nüüd tema päralt.

Positiivsete külgede osas leidsid Fonner ja Roloff enda uuringus (2010: 348), et kaugtöötajatel on vähem stressi, sest nende tööd katkestatakse harvemini, lisaks on teabevahetus harvenenud, mistõttu on nad tööga rohkem rahul, kui kontoritöötajad. Bakalaureusetöö intervjuude põhjal selgus vastupidiselt, et informatsioon liigub kaugtööl töökanalites sama palju või rohkemgi, aga kaastöötajad segavad tõesti vähem. Kui produktiivsus suureneb pauside arvelt, võib see esialgu küll produktiivsust tõsta, kuid ei ole pikas plaanis arvatavasti jätkusuutlik, sest töötajad ei pruugi end piisavalt välja puhata.

Intervjuudes mainiti ka, et kui töötajad saaksid regulaarselt kodus töötada, oleks võimalik kokku hoida tööpinnalt ja seeläbi üldkuludelt, mis organisatsioonil tekivad. Seda kinnitavad ka Kallaste ja Jaaksoni (2009: 148) juhtumiuuringud, sest nad leidsid, et kui kaugtööd teha soovinud töötajad olid kaugtööle suundunud, koliti kontor väiksemale pinnale või oli organisatsioon täielikult kaugtööl ja kontorikulud ei tekkinud üldse.

Kaugtöötajad võivad tunda, et kodus töötamine on mugavam ja neil on rohkem vabadust, mis omakorda soosib kõrgemat produktiivsuse taset. Enda uuringust leidsin, et kaugtöötajad hindasidki enda produktiivsust kõrgemaks, küll aga pauside arvelt, mis võib pikas perspektiivis nende tööviisile kahjulikuks osutuda. Lisaks toodi positiivsete külgedena välja, et kaugtöötades saab säästa aega tööle mineku ja tuleku pealt ning mainiti, et kui kaugtöö oleks regulaarselt töötamise variant, saaks arvatavasti rahaliselt kokku hoida üldkuludelt.

### 4.3.2 Kaugtöö puudused

Bakalaureusetöö intervjuudes läksid lahku arvamused keskendumisest kaug- ja kontoritööl. Näiteks leidsid osad intervjuueeritavad, et kaugtöötades võib esineda keskendumisraskusi, sest segavaid faktoreid on rohkem kui kontoris, samas töid teised intervjuueeritavad hoopis välja, et kontoris on raskem keskenduda, sest kõrvallauas istuja saab pidevalt midagi küsida või meelde tuletada. Lisaks on oht, et organisatsiooni konfidentsiaalsed andmed võivad lekkida, sest kõrvalistel inimestel on neile hõlpsam juurde pääseda. Seda kinnitavad ka mitmed autorid (Kallaste ja Jaakson, 2009: 183; Greenwald, 2020: 9), kes leidsid, et kaugtöö võib kaasa tuua andmekaitse riske, seda eriti kiiresti suurt osa organisatsioonist kaugtööle üle viies, nagu juhtus paljude organisatsioonidega COVID-19 pandeemia käigus. Greenwald (2020: 9) ning Kallaste ja Jaakson (2009: 97) toovad välja häid küberkaitse tavasid, mõned neist on näiteks kahe osapoole autentimine, turvasüsteemide värskendamine, andmete varundamine, viirusetõrje, automaatne välja logimine. Just andmekaitse riskid olid ka bakalaureusetöö intervjuueeritavate hinnangul üks põhjuseid, miks organisatsioon ei ole varem kaugtööd rakendanud, kuid seda ei pea vaatama kui paratamatut riski, kui andmeid õnnestub eri meetodeid kasutades kaitsta.

Intervjuueeritavate sõnul levib informatsioon kontoris töötades kiiremini ja saab rääkida teemadel, mis on kasulikud, aga mille jaoks kaugtööl olles eraldi ühendust tavaliselt ei võeta. Samuti leiti, et kuna suhtlus on isoleeritud, näiteks toimub eraldi grupivestluses, siis ei saa võib-olla kõikjalt infot kätte, lisaks on kontoris töötades kergem enda kaastöötajatele toeks ja abiks olla. Shamir ja Salomon (1985: 459-460) leidsid samuti enda uuringust, et kaugtöötajatel puudub igapäevane füüsiline kontakt teiste töötajatega, nad ei näe, kuidas teised tööülesandeid lahendavad ja nad ei kuule kuulujutte, ning need faktorid võivad lõpuks stressi tekitada.

Intervjuueeritavate sõnul tunnevad nad kaugtööl olles puudust töökaaslastega silmast silma suhtlemisest, sest mõned kolleegid on saanud südamelähedaseks. Lee ja Hong (2011: 877) ning Shamir ja Salomon (1985: 459-460) leidsid, et kodus töötades hägustuvad töö- ja eraelu piirid ning kolleegidega on vähem aktiivset, vajalikku suhtlust. Selle parandamiseks saab võimalusel korraldada regulaarseid kohtumisi või teha kaugtööd osaliselt, mitte täielikult.

Mõnele töötajale võib kaugtöö olla abiks keskendumisel, sest teda ei katkestata keset tööd, et temalt midagi küsida või talle meelde tuletada. Kaugtööl võib tekkida probleeme andmekaitsega,

aga neid probleeme on võimalik ennetada ja lahendada, kasutades häid küberkaitse tavaid. Kaugtöö sagedamini mainitud puuduseks nii varasemates uuringutes kui käesolevas töös on suhtluse vähenemine kaastöötajatega, eriti vahetu ja füüsiline kontakt. Tihti on töökaaslaste näol tegemist ka sõpradega, kellega on kontoris olles võimalik arutada mitmetel töövälistel teemadel, mida kaugtööl olles on raskem teha.

#### **4.4 Soovitused kaugtööd alustavale organisatsioonile**

Kaugtööd alustades tasuks tähele panna mitmeid aspekte. Uurisin enda bakalaureusetöös kaugtöö korraldamist, kommunikatsiooni ning kaugtöö eeliseid ja puudusi, kuid tasub tähele panna, et on muidki valdkondi, mida kaugtöö alustamisel silmas pidada. Enda bakalaureusetöös läbi töötatud kirjanduse ning intervjuude käigus saadud tulemuste põhjal olen kokku pannud soovitused kaugtööd alustavale organisatsioonile.

Määra täpselt ära, milliste ametikohtade töötajad saavad kaugtööd teha ja millised mitte, ning selgita neile vajadusel, miks. See väldib arusaamatusi ja trotsi töötajate seas, kes sooviksid kaugtöö võimalust kasutada, aga ei saa seda teha.

Võimalusel analüüsi enne kaugtöö alustamist, millised takistused võivad tekkida ja kuidas neid lahendada. Mõned takistused võivad olla näiteks seotud andmekaitsega riskidega, suhtluse efektiivsuse langusega, töötulemuste mõõtmine. Andmekaitse riske saab maandada, kasutades erinevaid turvasüsteeme ja harides töötajaid küberkaitse valdkonnas, suhtluse efektiivsust saab parandada, tagades töötajatele vajalikud vahendid ja platvormid suhtluseks ning korraldades regulaarseid silmast silma kohtumisi, töötulemuste mõõtmiseks peaks paika panema toimiva mudeli.

Püüa tagada töötajatele süsteemid, mis võimaldaksid töö hõlpsalt kodus tegemist ja kaastöötajatega suhtlemist. Selleks on näiteks paberivabad süsteemid, erinevad suhtlusprogrammid, virtuaalsed privaatorgud (VPN) ja muude kaugjuurdepääsu tehnoloogiad. Veendu ka, et kõik töötajad oskaksid neid kasutada, ning kui ei oska, püüa neile tuge leida või koolitust pakkuda.

Loo töötajatele konkreetsed juhised, kuidas kaugtöökontor üles seada ning taga neile vajadusel abi, näiteks IT töötaja näol. Bakalaureusetöö intervjuudest selgus, et töötajad olid rahul põhjalike juhistega, mida suudeti neile lühikese ajaga edastada ja see tagas üldiselt, et töötajatel ei tekkinud lisaküsimusi või segadust.

Korralda regulaarseid silmast silma kohtumisi. Isegi, kui töötaja saaks olla täielikult kaugtööl, on vahetu suhtlus abiks organisatsioonisiseste suhete hoidmisel ja tuletab töötajale meelde, et ta ei tööta ükski, vaid tema ümber on ka teisi, ning sellest aru saamine võib tõsta töötaja produktiivsust. Lisaks sellele võib töötajatelt uurida, kuidas neil läheb ja kuidas senine kaugtöö korraldus neile sobib. Kui on eeldada, et töötajad ei julge otse enda arvamust välja öelda, või vajavad mõtlemisaega, võib koostada anonüümse küsimustiku kaugtöö teemal, uurimaks, millised mured või rõõmud on kaugtööl olles tekkinud.

Pane tähele, et vaid ühe raskusastmega ülesanded ei oleks vaid kaug- või kontoritöötaja teha. See tähendab, et tuleb tasakaalustada erinevate raskusastmetega ülesandeid nii kaug- kui kontoritöötajate vahel, vastasel juhul võib üks pool ennast üle töötada ja teisel olla jälle liiga kerge, see võib omakorda tekitada töötajate vahelist trotsi.

Kõik nimekirjas olevad soovitused ei kehti eriolukordades kaugtöö alustamisel ja selle kasutamisel, näiteks ei saa pandeemia puhul korraldada regulaarseid silmast silma kohtumisi, sest inimesed hoiavad sotsiaalset distantsi.

## **4.5 Meetodi kriitika ja edasised uurimisvõimalused**

Käesolevas bakalaureusetöös uurisin organisatsiooni, mis oli eriolukorra tõttu pidanud kiires korras kaugtööle üle minema, olles varem sellist töökorraldust vaid üksikutel juhtudel rakendanud. Töös saadud tulemused ja järeldused põhinevad kümne töötajaga tehtud 45-minutilistel intervjuudel. Selline intervjuu pikkus ei ole piisav, hindamaks põhjalikult kõiki tahke, mis võivad kaasneda kaugtööle üleminekul eriolukorras. Kümnest töötajast koosnev valim on kitsas ja ühekülgne, mistõttu ei saa tulemusi ega järeldusi üldistada, vaid peab arvestama, et kui valimiks oleks valitud mõni teine organisatsioon, oleksid tulemused võinud erineda.

Eriolukorra tõttu viisin intervjuud läbi video- või helikõnede teel, aga tavaolukorras oleksin neid läbi viinud silmast silma. Intervjueeritavatega füüsiliselt kohtumine võimaldab paremini märgata ja arvestada nende hääletooni, miimikat ning kehahoiakut ja -liigutusi. Telefoni või video teel on need aspektid intervjuust kas olematud või moondatud, ning ei võimalda võrreldes silmast silma kohtumisega neid nii hästi tähele panna, pealegi võivad ka intervjueeritavad end ebamugavamalt tunda, sest nad peavad usaldama kedagi, kelle puhul kuulevad vaid tema häält või näevad tema videopilti.

Tulevikus tehtavad uuringud võiksid analüüsida, kuidas eriolukorras kaugtööle üle läinud organisatsioonid pikas perspektiivis hakkama said ja kas nad kasutavad kaugtööd siia maani, ning mis on kaugtöö jätkamise või lõpetamise põhjused. Bakalaureusetöö raames uurisin vaid ühte organisatsiooni ajal, mil töötajad olid kaugtööl olnud vaid mõned nädalad, mistõttu võis olla töötajatel seisukohad kaugtöö osas veel kujunemata ja kui neid nüüd intervjueerida, võivad nende hinnangud kaugtööle olla teistsugused.

Lisaks sellele võib edasistes uuringutes laiendada valimit ning võtta kasutusse nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed uurimismeetodid, et saada laiapõhjaline uuring kaugtöö rakendamisest eriolukorras. See võimaldaks suuremahuliselt näidata, mitmed ettevõtted kaugtööd rakendasid ja seda ka jätkasid ning millised otsustasid siiski täielikult kontorisse tagasi pöörduda. Kvalitatiivset meetodit kõrvale võttes saaks vastavalt organisatsioonide juhtidelt uurida, mis ajendas neid vastavat otsust vastu võtma ja töötajatelt uurida, kuidas nemad hindavad kumbagi töökorraldust.

# KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli uurida, kuidas korraldati eriolukorra puhul organisatsioonis kaugtööd ja selle kommunikatsiooni, ning milliseid kaugtöö eeliseid ja puuduseid organisatsiooni töötajad täna näevad. Selle eesmärgi täitmiseks uurisin organisatsiooni, mis oli eriolukorra tõttu kaugtööle üle läinud, küsides kümne töötaja käest, milline on nende organisatsioonis kaugtöö korraldus – kaugtöö alustamine ning kaug- ja kontoritöö erinevused; kaugtöö kommunikatsioon – milliseid suhtlusvahendeid mis otstarbel kasutatakse ning kaug- ja kontoritöö suhtluse erinevused; kaugtöö eelised ja puudused, mida organisatsiooni töötajad välja oskavad tuua.

Bakalaureusetöö käigus viisin kvalitatiivset uurimismeetodit kasutades läbi kümme sünkroonset poolstruktureeritud veebi-intervjuud organisatsiooni töötajatega erinevatelt ametikohtadelt. Intervjuud toimusid video- või helikõne (sh telefoni) teel ajal, mil töötajad olid mõned nädalad kaugtööl olnud. Transkribeerisin tekstid ja intervjuude põhjal saadud andmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi teel.

Esimese uurimisküsimuse: kuidas korraldati kaugtööle üleminek eriolukorras, puhul ilmnes, et kaugtööle üleminek oli uuritud organisatsioonis olenemata eriolukorrast sujuv. Abiks kaugtöö rakendamisel oli paberivaba süsteemi olemasolu ning IT-töötajate kiire tegutsemine, tagamaks vajalikud juhendid ja meetmed kodus töötamiseks. Kõik kaugtööd teevad intervjuueeritavad töötasid enda kodust, erinevates linnades üle Eesti. Kodus töötamise põhjuseks pidasid intervjuueeritavad lisaks kehtestatud eriolukorrale ka töösüsteemide turvalisust, kuid üks intervjuueeritavatest tõi välja, et kui ei oleks hetkel kehtestatud eriolukorda, usuks ta, et paljud kaugtöötaksid kodu asemel ka mujalt.

Esimese uurimisküsimuse kohta selgus lisaks, et kõiki tööülesandeid ei ole võimalik kodust teha, mistõttu on mõned töötajad kontoris. Intervjuueerisin kahte kontoris töötavat inimest, ning üks neist avaldas soovi kaugtööd teha, samas kui teine oli rahul, et saab kontoris käia. Ilmnes, et kontoris töötades on kergem töötulemusi kontrollida, kaugtööl põhineb aga töö suuresti usaldusel. Sellegipoolest tõi intervjuueeritavad välja, et nende töös on kohe näha, kui mingi ülesanne tegemata jääb ning mõnes osakonnas on sagenenud erinevate mõõdikute kasutamine.

Teise uurimisküsimuse: milline on kommunikatsiooni korraldus eriolukorras kaugtööd rakendades, puhul tuli välja, et silmast silma suhtlus on asendunud teiste suhtlusmeetmetega. Lisaks tavakasutuses olnud e-kirjadele ja telefonile lisandus mõne töötaja suhtlusvahendiks Microsoft Teams, Messenger või Viber. Mõne töötaja sõnul on sagenenud kaugtööl olles (veebi)koosolekute toimumine, samas tehakse neid nüüd lühemalt. Koosolekute puhul toodi veel välja, et kui neid virtuaalselt läbi viia, on need muutunud palju süsteemsemaks, sest igatüks räägib kordamööda, mis võimaldab olla efektiivsem. Mainiti küll silmast silma suhtluse igatsust, sest kolleegid on saanud lähedaseks ja neid on tore näha ning nendega arutada ka töövälistel teemadel. Samas mõistsid intervjuueeritavad, et eriolukorra tõttu ei ole mõistlik silmast silma kohtuda.

Kolmanda uurimisküsimuse: milliseid kaugtöö eeliseid ja puuduseid organisatsiooni töötajad täna näevad, puhul toodi eelistena välja aja säästmist, mugavust, vabadust, paindlikkust ja produktiivsuse suurenemist. Mõnel töötajal kulub tööle ja töölt koju sõitmiseks üle tunni aja, ning kaugtööle üle minnes on see aeg nüüd tema kasutuses. Kaugtööl olles saab kanda seljas, mida soovid, ning iga hetk tõusta töötooli tagant püsti ning end venitada, ilma et keegi sellest midagi arvaks. Kontori kodusse kolimine võimaldab vajadusel endale sobival ajal teha tagantjärele tööd, kui miski jäi varem tegemata.

Kaugtöö puudustena toodi välja, et tööd tehakse vahest ka töövälisel ajal, sest kui kontorist liigutakse mingil hetkel koju, siis kodus olles ei teki seda piiri töö õigel ajal ära lõpetamiseks, eriti siis, kui on kiired ja tõised päevad. Seetõttu võidakse arvuti taha istuma jääda kella kaheksani-üheksani õhtul. Kaugtöö puudustena välja ületöötamist, keskendumisraskusi, enesedistsiplineerimist ja andmekaitse riske.

Olles läbi töötanud varasemate autorite käsitlused kaugtöö korraldusest, kommunikatiivsest poolest ning kaugtöö eelistest ja puudustest ning viinud läbi intervjuud organisatsioonis, kus kaugtööd eriolukorra tõttu rakendati, leian, et kaugtööle üleminek toimus uuritavas organisatsioonis edukalt. Olgugi, et töötajad oskasid välja tuua negatiivseid aspekte, nagu vahetu suhtluse vähenemine või ületöötamine, mõistsid nad, et suhtluse vähesus on mingil määral tingitud ka eriolukorrast ja ületöötamise lõpetamiseks peab oskama end ise distsiplineerida. Pealegi võib positiivsena võtta asjaolu, et mitmed intervjuueeritavad tunnevad kaastöötajatega end nii mugavalt, et räägivad ka töövälistel teemadel ja mõned töökaaslased on kujunenud sõpradeks.

## SUMMARY

The aim of the bachelor's thesis was to study how teleworking and its communication were organised in an emergency situation in the organisation, and what advantages and disadvantages of teleworking the organisation's employees see today. To achieve this goal, I researched an organisation that had switched to telework due the current emergency situation. I asked ten employees how telework was arranged in their organisation – starting telework and the differences between telework and office work; telework's communication – what means of communication are used for what purpose and the differences between teleworking and office communication; the advantages and disadvantages of teleworking that the employees of the organisation see today.

During the bachelor's thesis, ten synchronous semi-structured web interviews with employees of the organization from different positions were conducted using a qualitative research method. The interviews were conducted by video or audio call (incl. telephone calls). The data were analysed by the author through a qualitative content analysis.

In the case of the first research question: how the transition to telework was organised in an emergency situation, it turned out that the transition to telework was smooth in the surveyed organisation regardless of the emergency situation. The implementation of teleworking was aided by the existence of a paperless system and the prompt action of IT staff to provide the necessary instructions and measures to work from home. All interviewed teleworkers work from home, in different cities all over Estonia. In addition to the established emergency, the interviewees also considered the security of work systems to be the reason for working from home, but one of the interviewees pointed out that if there were no emergency at the moment, she would believe that many would work elsewhere as well.

Regarding the first research question, it was further revealed that not all work tasks can be done from home, which is why some employees are in the office. I interviewed two people working in the office, and one of them expressed a desire to work remotely, while the other was satisfied that he could go to the office. It turned out that working in an office makes it easier to check work results, but teleworking is largely based on trust. Nevertheless, the interviewees pointed out that it is immediately apparent in their work when a task is not being done, and in some departments the use of different indicators has increased.

In the case of the second research question: how is communication arranged in an emergency situation using teleworking, it turned out that face-to-face communication has been replaced by other communication measures. In addition to the commonly used e-mail and telephone, Microsoft Teams, Messenger or Viber were added as communication tools for some employees. According to some employees, (web) meetings have become more common when working remotely, but they are now held for a shorter period. In the case of meetings, it was also pointed out that when they are held virtually, they have become much more systematic, because everyone speaks in turn, which allows them to be more effective. The longing for face-to-face communication was mentioned, because colleagues have become close and it is nice to see and discuss with them on non-work topics. At the same time, the interviewees realized that due to the special situation, it is not reasonable to meet face to face.

In the third research question: What are the advantages and disadvantages of teleworking for the employees of the organisation today, the advantages were time saving, convenience, freedom, flexibility and increased productivity. Some workers spend more than an hour commuting to and from work, and this time is now available for them when teleworking. When working remotely, you can wear what you want and stand up from the office chair at any time and stretch without anyone thinking about it. Transferring the work office home allows you to work afterwards at a time convenient to you, if there are tasks left to do that weren't done earlier.

In case of the disadvantages of teleworking, it was pointed out that work is sometimes done outside working hours, because if you move home from the office at some point, this limit does not occur at home to finish work on time, especially when there are busy and busy days. Therefore, you may be left behind the computer from 8 a.m. to 9 p.m. In general, teleworking, difficulties in concentrating, self-discipline and data protection risks were pointed out as the disadvantages of telework.

Having analysed the previous authors' views on the organization of telework, the communicative side and the advantages and disadvantages of telework, and conducted interviews in the organization where telework was implemented due to an emergency situation, I find that the transition to telework was successful. Although employees were able to point out negative aspects, such as reduced direct communication or working overtime, they realized that the lack of

communication is to some extent also due to an emergency situation and they need to be able to discipline themselves to stop overworking. In addition, it can be considered positive that many interviewees feel so comfortable with co-workers that they also talk about non-work topics and that some co-workers have become friends.

# KASUTATUD KIRJANDUS

Ackerman, J. L. (2020). Nine Steps for CPA Firms to Take During the Coronavirus Crisis. *The CPA Journal*, Volume 90(4), 66. Kasutatud 15.05.2020. <https://www.cpajournal.com/2020/04/17/nine-steps-for-cpa-firms-to-take-during-the-coronavirus-crisis/>.

Ahmed, F., Kim, S., Nowalk, M. P., King, J. P., VanWormer, J. J., Gaglani, M., Zimmerman, R. K., Bear, T., Jackson, M. L., Jackson, L. A., Martin, E., Cheng, C., Flannery, B. Chung, J. R., Uzicanin, A. (2020). Paid Leave and Access to Telework as Work Attendance Determinants during Acute Respiratory Illness, United States, 2017–2018. *Emerging Infectious Diseases*, Volume 26(1), 27. DOI: [10.3201/eid2601.190743](https://doi.org/10.3201/eid2601.190743).

Ahmed, F., Zviedrite, N., Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. *BMC Public Health*, Volume 18(1), 5. DOI: [10.1186/s12889-018-5446-1](https://doi.org/10.1186/s12889-018-5446-1).

Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, Volume 16(2), 45, 50. DOI: [10.1177/1529100615593273](https://doi.org/10.1177/1529100615593273).

Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*. Kasutatud 20.04.2020. <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J. (2020a). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *Global Labor Organization (GLO)*, 14. Kasutatud 19.05.2020. <https://www.econstor.eu/handle/10419/216771>.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J. (2020b). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)? *Global Labor Organization (GLO)*, 13. Kasutatud 20.05.2020. <https://www.econstor.eu/handle/10419/215884>.

- Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis. *Sustainability, Volume 12*(9), 10-11, 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Biron, M., Veldhoven, M. V. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior, Volume 37*(8), 1327, 1330. DOI: [10.1002/job.2106](https://doi.org/10.1002/job.2106).
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment, Volume 31*(2), 115. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>.
- Burtseva, S. (2015). *Kontori- ja kaugtöötajate tööga rahulolu, tunnetatud võimekuse, organisatsioonipõhise enesehinnangu võrdlus ning konstruktiivsete vahelised seosed*. Magistritöö. Tallinna Ülikool, psühholoogia instituut.
- Böttcher, B. (2015). *Kaugtöö ja traditsiooniline töökorraldus: töötajate rahulolu oma töö, kolleegide ja juhiga ning pühendumine organisatsioonile*. Magistritöö. Tallinna Ülikool, kommunikatsiooni instituut.
- Byrne, Z. S., LeMay, E. (2006). Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology, Volume 21*(2), 166. DOI: [10.1007/s10869-006-9023-8](https://doi.org/10.1007/s10869-006-9023-8).
- Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolutions and trends in USA, EU and Romania. *Economics, Management, and Financial Markets 12*(2), 223.
- Crescenzo, S. (2011). Integrating employee communications media. T. Gillis (toim), *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (lk 219-227).
- Deakin, H., Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research, Volume 14*(5), 607. DOI: [10.1177/1468794113488126](https://doi.org/10.1177/1468794113488126).

Duxbury, L., Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering & Technology Management, Volume 16*(1), 25. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00026-5).

Felstead, A., Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work & Employment, Volume 32*(3), 207. DOI: [10.1111/ntwe.12097](https://doi.org/10.1111/ntwe.12097).

Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research, Fourth Edition. *SAGE Publications Ltd*, 150.

Fonner, K. L., Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research, Volume 38*(4), 348, 354. DOI: [10.1080/00909882.2010.513998](https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998).

Fonner, K. L., Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs, Volume 79*(2), 218. DOI: [10.1080/03637751.2012.673000](https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000).

Forsel, M. (2011). *Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel. Bakalaureusetöö*. Tartu Ülikool, Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, Volume 92*(6), 1526, 1532, 1535-1536. DOI: [10.1037/0021-9010.92.6.1524](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524).

Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations, Volume 60*(11), 1657-1658. DOI: [10.1177/0018726707084303](https://doi.org/10.1177/0018726707084303).

Greenwald, J. (2020). Surge in Working From Home Raises Cyber Exposure Issues. *Insurance Advocate*, Volume 131(4), 9. Kasutatud 20.05.2020.

<https://www.businessinsurance.com/article/20200317/NEWS06/912333556/Surge-in-working-from-home-raises-cyber-exposure-issues>.

Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research*, Volume 12(2), 241. DOI: [10.1177/1468794111426607](https://doi.org/10.1177/1468794111426607).

Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Volume 3(2), 83. DOI: [10.1108/13522750010322089](https://doi.org/10.1108/13522750010322089).

Illegems, V., Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, Volume 37(4), 323. DOI: [10.1016/j.lrp.2004.03.004](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004).

Josselson, R. (2013). Interviewing for Qualitative Inquiry: A Relational Approach. *The Guilford Press*.

Kallaste, E., Jaakson, K. (2009). Kaugtöö Eesti organisatsioonides. *CENTAR, Eesti Rakendusuuringute Keskus*.

Krik, S. H. (2016). *Kaugtöö ja töötamise asukoha üle otsustusõiguse seosed kontoritöötajate töökontrollikeskme ja tööga rahuloluga*. Tallinna Ülikool, organisatsioonikäitumise õppekava.

Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

Kuusk, K. (2016). *Kaugtöötajate töörahulolu organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, ettevõtluse osakond.

Kwon, M., Jeon, S. H. (2017). Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management*, Volume 46(3), 242, 257. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>

Lee, S. J., Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, Volume 71(6), 877. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>.

Lengel, R. H., Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management EXECUTIVE*, Volume 11(3), 226. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277259>.

Maxwell, J. A., Miller, B. A. (2008). Categorizing and Connecting Strategies in Qualitative Data Analysis. *Handbook of Emergent Methods*. New York, Guildford Press, 465.

Murumaa-Mengel, M. (ilmumas 2020). Ekraanide poolt vahendatud intervjuud ja projektiivtehnikad ning loovuurimismeetodid veebikeskkondades. In: K. Tiidenberg, A. Masso & A. Siibak (toim.). *Andmeühiskonna uurimise meetodid*. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.

Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., Bernard, P. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century. *Journal of Marketing and Management*, 8(2), 47-48.

Ojamäe-Veider, E. (2018). *Paindlik töökorraldus ja selle seosed tööga rahulolu, subjektiivse sooritusedukuse ja tajutud organisatsioonilise õiglusega haridusasutuse näitel*. Magistritöö. Tallinna Ülikool, organisatsioonikäitumise õppekava.

Pérez-Pérez, M., Martínez-Sánchez, A., Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, Volume 32(6), 737. DOI: [10.1108/00483480310498693](https://doi.org/10.1108/00483480310498693).

Pulst, K. (2015). *Kaugtöötajate motiveerimine ja hüvitamine Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ töötajate näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, ettevõtluse osakond.

Rebane, K. (2004). *Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina (võimaluste analüüs AS EMT näitel)*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, organisatsiooni ja juhtimise õppekava.

Ress, K. (2017). *Kontoritööd tegeva organisatsiooni töötajate hinnangud sisekommunikatsioonile ühe juhtumiuuringu näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.

Eriolukorra väljakuulutamine Eesti Vabariigi haldusterritooriumil (12.03.2020). Riigi Teataja. Kasutatud 14.05.2020. <https://www.riigiteataja.ee/akt/313032020001>.

Samuels, A. (2020). Does Remote Work Actually Work? *Time, Volume 195 (12/13)*, 45. Kasutatud 26.04.2020. <https://www.scribd.com/article/454461871/Does-Remote-Work-Actually-Work>.

Shamir, B., Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review, Volume 10(3)*, 457-460. DOI: [10.2307/258127](https://doi.org/10.2307/258127).

Smith, S. A., Patmos, A., Pitts, M. J. (2018). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication, Volume 55(1)*, 50-51, 62. DOI: [10.1177/2329488415589101](https://doi.org/10.1177/2329488415589101).

Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: intervjuu (2014). Kasutatud 22.04.2020. <http://samm.ut.ee/intervjuu>.

Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: kvalitatiivne sisuanalüüs (2015). Kasutatud 30.04.2020. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work & Employment, Volume 18(3)*, 159.

Teadustöö alused: induktiivne strateegia, tsükliline uuringuprotsess. (i.a). Kasutatud 18.05.2020. [https://sisu.ut.ee/teadustoo\\_alused/induktiivne-strateegia-ts%C3%BCkliline-uuringuprotsess](https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/induktiivne-strateegia-ts%C3%BCkliline-uuringuprotsess).

Topi, H. (2004). Supporting Telework: Obstacles and Solutions. *Information Systems Management, Volume 21(3)*, 82-84. <https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12>

Vega, R. P., Anderson, A. J., Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business & Psychology*, Volume 30(2), 319-320. DOI: [10.1007/s10869-014-9359-4](https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4).

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu kava

### 1. Sissejuhatavad küsimused

- 1) Kui kaua olete selles organisatsioonis töötanud?
- 2) Kas teie kaugtöötate?
- 3) Palun kirjeldage enda tavalist tööpäeva kontoris.

#### Kaugtöötaja:

- 1) Palun kirjeldage enda tavalist tööpäeva kaugtöötades.
- 2) Miks te kaugtöötate?
- 3) Kui tihti te kaugtööd teete?
- 4) Kus te kaugtöötate?
- 5) Miks te just seal kaugtöötate?

#### Kontoritöötaja:

- 1) Kus teie töötate?
- 2) Miks te just seal töötate?
- 3) Miks te ei kaugtööta?
- 4) Kas te sooviksite, et saaksite kaugtöötada? Miks/miks mitte?
- 5) Kui sooviksite kaugtööd teha, siis kus?
- 6) Kui sooviksite kaugtööd teha, siis kui tihti?

### 2. Kaugtöö korraldus

- 1) Millal hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama?
- 2) Millistel põhjustel hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama?
- 3) Kelle initsiatiivil hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama?
- 4) Milliseid ettevalmistusi Teie organisatsioonis enne kaugtööle minekut tehti? Miks?
- 5) Kas kaugtööle üleminekuga kaasnesid teie organisatsioonis kommunikatsioonialased muutused? Millised ja miks?

- 7) Kas nende muudatuste rakendamine oli edukas? Miks?
- 8) Kui tihti tehakse Teie organisatsioonis kaugtööd?
- 9) Miks tehakse kaugtööd just nii tihti?
- 10) Kas keegi teeb ka täiskohaga kaugtööd?
- 11) Kas keegi töötab ka kontorist?
- 11) Kus kaugtöötajad teie organisatsioonis enamasti töötavad (kodus, kaugtöökülas)? Miks?
- 16) Kuidas kaugtööle mineku protseduur välja näeb?
- 17) Kas Teie organisatsioonis kasutatakse kaugtööd reguleerivaid dokumente?

Dokumente kasutatakse:

- 1) Milliseid kaugtööd reguleerivaid dokumente Teie organisatsioonis kasutatakse?
  - 2) Mis on kaugtööd reguleerivates dokumentides sätestatud?
  - 3) Kas need dokumendid erinevad kaug- ja tavatöötajate vahel? Miks?
  - 4) Mil moel erinevad need dokumendid kaug- ja tavatöötajate vahel?
- 
- 18) Kes kaugtöö töötulemuste täitmist kontrollib?
  - 19) Kuidas kontrollitakse kaugtöö töötulemuste täitmist?
  - 20) Mille põhjal otsustatakse, kes saab või ei saa kaugtööd teha? Miks?
  - 21) Millised põhjendused on teie organisatsioonis mõnel inimesel, kes saaks kaugtöötada, aga ei tee seda?

**3. Kommunikatsioon kaugtööl olles**

- 1) Millised suhtlusviisid on kasutusel teie organisatsioonis?
- 2) Kas need suhtlusviisid erinevad kaug- ja tavatöötajate vahel?
- 3) Kuidas hindate nende suhtlusviiside efektiivsust?
- 4) Mille poolest need erinevad? Palun tooge näiteid.
- 5) Millest on erisused tulnud suhtlusviisides kaug- ja tavatöötajate vahel?
- 6) Kui tihti puutute oma töös kokku kaugtöötajatega?
- 7) Kuidas hindate töötajate omavahelist suhtlust enne kaugtööle minekut? Palun põhjendage ja tooge näiteid.
- 8) Kuidas hindate töötajate omavahelist suhtlust peale kaugtööle minekut?

- 9) Mida peate oluliseks, et suhtlus töötajatega edukalt toimiks?
- 10) Milliseid eeliseid suhtluses kaugtöötajatega olete täheldanud?
- 11) Milliseid puudusi suhtluses kaugtöötajatega olete täheldanud?
- 12) Kuidas olete Teie lahendanud kommunikatsiooni väljakutsed kaugtöötajatega?

#### **4. Kaugtöö eelised ja puudused**

- 1) Millised eeliseid töötaja tasandil olete kaugtöö puhul tähele pannud?

Kui enam ideid ei tule, siis näidata nimekirja (Kallaste ja Jaakson, 2009: 186-187):

- aja säästmine (nt transpordi arvelt või saab töö lihtsalt kiiremini tehtud)
- suurem paindlikkus tööaja valikul (isikliku töögraafiku valik, töö- ja pereelu, kooli vm ühitamine);
- tööl häiritakse töö tegemist/suurem produktiivsus;
- suurem autonoomsus tööülesannete üle otsustamisel;
- väljaspool kontorit töötades hoitakse kokku kulused;
- professionaalne areng;
- mitme tööandja juures korraga töötamise võimalus.

- 2) Mis võib olla nende eeliste põhjuseks?

- 3) Milliseid puuduseid töötaja tasandil olete kaugtöö puhul täheldanud?

Kui enam ideid ei tule, siis näidata nimekirja (Kallaste ja Jaakson, 2009: 186-187):

- töövahendite puudumine (riist- või tarkvara);
- piisaval tasemel internetiühenduse puudumine;
- kommunikatsiooni probleemid (infost ilma jäämine, liiga hiline saamine, informaalsete info liikumine);
- IT toe puudumine;
- ebavõrdne kohtlemine töö tasustamisel, tööülesannete jagamisel, karjäärivõimaluste osas, koolituse osas või tunnustamisel;
- kaugtöölase koolituse puudumine;

- töö- ja pereelu piiride hägustumine;
- sotsiaalne isolatsioon;
- kolleegide halb suhtumine – kadedus, töökoormuse suurenemine vms;
- usalduse puudumine;
- ületöötamine;
- töödistsipliini kadumine;
- terviseprobleemid;
- andmekaitsega seotud probleemid.

4) Mis võib olla nende puuduste põhjuseks?

5) Kuidas neid puudusi saaks lahendada?

6) Milliseid eeliseid organisatsiooni tasandil olete kaugtöö puhul täheldanud?

7) Millest need eelised tulevad?

8) Milliseid puuduseid organisatsiooni tasandil olete kaugtöö puhul täheldanud?

9) Millest need puudused tulevad?

10) Kuidas neid puudusi saaks lahendada?

11) Kas leiate, et kaugtöö eelised kaaluvad üle selle puudused või vastupidi? Miks?

## Lisa 2. Nõusolekuvorm intervjueeritavatele

Uuringu eesmärk on uurida ..... (*organisatsiooni nimi*) üleminekut kaugtööle ja sellega kaasnevaid kommunikatsiooni aspekte. Tulemused annavad organisatsioonile ülevaate kaugtöö rollist organisatsiooni kommunikatsioonis. Uuringu raames viiakse läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud organisatsiooni töötajatega, iga intervjuu kestus on umbes 45 minutit. Uuringus osalemine on vabatahtlik ja uuritav võib sellest loobuda igal ajal.

Intervjuud transkribeeritakse veebipõhise kõnetuvastussüsteemi kaudu. Süsteemi haldurid salvestusi ei kuula ega transkriptsioone ei loe, täpsem info kõnetuvastussüsteemi kohta on [siin](#). Intervjuude transkriptsioone näevad uuringut läbiviiv tudeng, tema juhendaja ning töö kaitsmiskomisjoni liikmed. Intervjuude salvestusi ja transkriptsioone hoitakse uuringu läbiviija arvutis töö kaitsmiseni või täpselt määratletud ajani.

Intervjueeritava nimest ja ettevõttest on teadlikud uuringut läbiviiv tudeng, tema juhendaja ning töö kaitsmiskomisjoni liikmed, kuid bakalaureusetööd esitades jäävad mõlemad nimed anonüümseks.

Nõusoleku vormi allkirjastades annan loa enda öeldu kasutamises bakalaureusetöös.

Suuline intervjuu salvestatakse ja transkribeeritakse sõna-sõnalt, analüüsis kasutatakse lühikesi teksti väljavõtteid.

Mulle, .....(*uuritava nimi*), on selgitatud, mis on nimetatud uuringu eesmärk ja meetodika (poolstruktureeritud individuaalintervjuu) ning kinnitan oma nõusolekut selles osalemiseks digitaal- või kirjaliku allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste ja võimalike probleemide kohta saan mulle vajalikku täiendavat informatsiooni uuringu läbiviijalt:

Julia Gerda Sokk, ..... (*uuringu läbiviija e-maili aadress ja telefoninumber*).

Uurija allkiri:

Uuritava allkiri:

Kuupäev:

### Lisa 3. Kodeerimistabel

Tabel 3. *Uurimisküsimustele vastav tabel.*

<b>Kuidas korraldati kaugtööle üleminek eriolukorras?</b>	<b>Milline on kommunikatsiooni korraldus eriolukorras kaugtööd rakendades?</b>	<b>Milliseid kaugtöö eeliseid ja puuduseid organisatsiooni töötajad täna näevad?</b>
Kaugtöö algus	Suhtluskanalid ja programmid	Eelised töötajale
Kaugtöötamise põhjus	Suhtluse erinevused kaugtööl ja kontoris	Eelised organisatsioonile
Kaugtöö asukoht ja selle põhjus	Hinnang suhtlusele kaugtööl ja kontoris	Puudused töötajale
Kaug- ja kontoritöö erinevused	Olulised aspektid suhtluses	Puudused organisatsioonile
Kaugtöö tulemuste kontrollimine		
Töö iseloom ja selle roll kaugtöö rakendamisel		
Kaugtöö varasem kasutus ja selle tulevik		

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Julia Gerda Sokk, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Kaugtöö alustamine ja korraldamine COVID-19 pandeemiast tingitud eriolukorras“, mille juhendaja on Tiiu Taur, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

1. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Julia Gerda Sokk*

**25.05.2020**