

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Hendrik Vissel

COVID-19-AEGSE KAUGTÖÖ EELISED JA PUUDUSED  
EESTI IT-ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: emeriitprofessor Kulno Türk  
Kaasjuhendaja: kaasprofessor Eneli Kindsiko

Tartu 2021

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

.....

(töö autori allkiri)

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Covid-19-aegse kaugtöö teoreetilised lähtekohad .....	6
1.1 Kaugtöö mõiste, selle olemus ja praktika .....	6
1.2 Kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal .....	12
2. Covid-19-aegse kaugtöö kogemused valitud Eesti IT-ettevõtete näitel.....	22
2.1 Kaugtöö eeliste ja puuduste välja selgitamise meetod, uurimisprotsess ja valim...	22
2.2 Kaugtöö eelised ja puudused valitud Eesti IT-ettevõtetes Covid-19 ajal .....	24
2.3 Järeldused ning ettepanekud Covid-19-aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks	43
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad .....	51
LISA 1 .....	58
LISA 2.....	59
LISA 3.....	59
LISA 4.....	62
LISA 5.....	63
LISA 6.....	64
LISA 7.....	65
LISA 8.....	66
LISA 9.....	67
Summary.....	68

## Sissejuhatus

Kaugtöö on infoajastu töö tegemise paindlik vorm, mille tegemist on paljud töötajad soovinud ning mida mõned ettevõtted on vastavalt oma ärimudelile ja tõekspidamistele võimaldanud. Kui varasemalt leidis kaugtöö aset töötaja ja tööandja kokkuleppel ning tegemist oli pigem alternatiivse töövormiga, siis Covid-19 ajal muutus kaugtöö ettevõtete päästerõngaks äri jätkumisel, sest võimaldas ettevõtte protsessidel jätkuda ka tervishoiukriisi kestel. Covid-19-eelsed uuringud on näidanud, et kaugtööl olev töötaja peab end õnnelikumaks inimeseks ja väärtuslikumaks töötajaks kui kontoris käiv töötaja (Elshaiekh, Hassan, & Abdallah, 2018), on tööülesannete täitmisel viljakam ning tema töö kvaliteet on kõrgem (Bellet, De Neve, & Ward, 2019). Covid-19 ajal oli tegemist aga paindliku töökorralduse vastupidise variandiga – töötajad, kes soovisid kontoris töötada, ei saanud seda teha. Erineva päevakava ja elurütmiga perekonnaliikmed pidid ööpäevaringselt koos viibima ning jagama mitmeid piiratud ressursse: tehnika, interneti kiirus, tööruumid (sh töölauad) (Anderson & Kelliher, 2020). Keskendumist nõudvad tööülesanded eeldavad sageli vaikset töökeskkonda, kuid paljudel inimestel ei ole kodus eraldi tööruume. Tööd tuli teha eluruumides ning lapsevanematele rakendus lisaks n-ö tavakohustustele nüüd ka lasteaia- ja/või kooliõpetaja koormus, kuna lapsed vajasid kooliülesannete täitmisel abi ning lasteaiaaegsed lapsed pidevat tähelepanu (Venkatesh, 2020).

Pandeemiaeelset digiteerumise protsessi võib pidada justkui ettevalmistuseks ülemaailmsele kaugtööle lülitumisele, kuna ilma tehnoloogiliste lahendusteta ei oleks tänane ulatuslik kaugtöö olnud võimalik. Tarkvaraettevõtted on loonud lahendused, mis võimaldavad töötada asukohast olenemata. Tehnoloogiaettevõtte Microsoft raporteeris viiruspuhangu algushetkel, et nende platvormil Teams korraldatud koosolekute, konverentside ja telefonikõnede arv kasvas viis korda ning videokoosolekute tarkvara Zoomi kasutajate arv kasvas 2020. aasta esimese kuue nädalaga sama palju, kui terve möödunud aastaga kokku (Evangelakos, 2020). Märtsi lõpus, umbes kaks nädalat pärast eriolukorra kehtestamist Eesti Vabariigis, viidi Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu (ITL) liikmete seas läbi uurimus, mille eesmärk oli analüüsida ITL-i liikmesettevõtete ärilist ja organisatsioonilist hetkeseisu. Uurimusest selgub, et 16 vastanut 28-st kinnitas käibe langust, seejuures prognoosib 10 ettevõtet, et käibekaotus ulatub vähemalt viiendikuni (Pavelson, 2020, lk 2, 3, 6). IT-ettevõtted olid Covid-19-st seega mõjutatud nii positiivselt kui ka negatiivselt. Ühest küljest võimaldavad digilahendused mis tahes valdkonnas äritegevust jätkata, kuid teisest küljest näeme uuringust, et teadmatus tuleviku ees muutis IT-ettevõtete kliente ettevaatlikuks ning käibed langesid.

Enne Covid-19-t oli kaugtöö tegemine kokkulepe töötaja ja juhi vahel ning sõltus tööülesannete olemusest. Kaugtööd võis pidada IT-sektori hüveks ja juhi võimaluseks pakkuda paindlikumat töökorraldust, suurendades seeläbi töötaja heaolu. Covid-19 pandeemia muutis kaugtöö kui varasema alternatiivse tööviisi ainsaks võimalikuks töövormiks ja inimesed, kes varasemalt korraldasid oma töö-eraelu vahekorda paindlikult, ei saanud seda teha, sest töötamine kontoris oli keelatud. Covid-19 käivitas sotsioloogilise, psühholoogilise ja majandusliku globaalse katseperioodi, millest võttis tahes-tahtmata osa suurem osa IT-ettevõtetest, ning esmased kogemused näitavad, et kaugtööl on oluline mõju töö tulemuslikkusele, suhtlemisele ning töötajate töö- ja eraelu tasakaalule. Käesoleva töö kirjutamise hetkeks on laiaulatuslik mittevalikuline kaugtöö olnud reaalsus juba üle aasta ning kaugtöö ja Covid-19 vahelisi seoseid on ka teaduskirjanduses IT-ettevõtete kontekstis mõningal määral uuritud. Teaduskirjanduses ollakse seisukohal, et sunduslikust kaugtööst tingitud lühiajaliste muutuste kõrval on pikaajaliste mõjude välja selgitamiseks liiga vähe empiirilisi andmeid ning selles osas valitseb jätkuvalt üldine teadmatus.

Selgitades välja Covid-19-aegse kaugtöö eelised ja puudused, on magistritöö eesmärgiks teha ettepanekud Eesti IT-ettevõtete töötajatele ja juhtidele kaugtööga paremaks toimetulekuks Covid-19 ajal. Analüüsidest valitud Eesti IT-ettevõtete kaugtöö kogemusi Covid-19 tingimustes on magistritöö eesmärgiks välja selgitada Covid-19-aegse kaugtöö olulisemad eelised ja puudused ning töötada välja ettepanekud kaugtööga paremaks toimetulekuks Covid-19 kontekstis. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida kaugtöö mõistet ja olemust ning avada kaugtöö tegemise seniseid praktikaid teaduskirjanduse põhjal.
2. Selgitada välja olulisimad kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal teaduskirjanduse põhjal.
3. Töötada välja intervjuu plaan ja viia läbi poolstruktureeritud intervjuud valitud Eesti IT-ettevõtete töötajate ning juhtide seas.
4. Selgitada välja olulisimad kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal valitud Eesti IT-ettevõtete näitel.
5. Töötada välja ettepanekud Eesti IT-ettevõtetele kaugtööga paremaks toimetulekuks Covid-19 ajal.

Uurimisülesannete lahendamiseks tugines autor peamiselt Covid-19 ajal ilmunud IT-sektorit puudutavale teaduskirjandusele, mis aitas kitsendada teaduskirjanduse valikut tagamaks töö teoreetilise osa asja- ja ajakohasuse. Autor kasutas teoreetilise osa teaduskirjanduse leidmiseks EBSCO ja Scopuse andmebaase.

Magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas käsitleb autor kaugtöö mõistet, selle olemust ning avab kaugtöö tegemise senised praktikad Covid-19 ajal teaduskirjanduse põhjal. Teoreetilise osa väljunditeks on teaduskirjanduse analüüsi tulemusel kirjutatud struktureeritud nimekiri kaugtööga kaasnevatest eelistest ja puudustest ning nende mõjudest kaugtöö tegijale ja juhile Covid-19 ajal. Töö empiirilises osas uurib autor, millised olid Covid-19-aegse kaugtööga kaasnenud peamised eelised ja puudused töötaja ja juhi perspektiividest kuues Eesti IT-ettevõttes. Autor sünteesib teaduskirjanduse analüüsist selgunud info kuue Eesti IT-ettevõtte kogemusel põhineva infoga Covid-19 ajal ning sõnastab peamised järeldused ja ettepanekud töötajatele ja juhtidele Covid-19-aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks. Magistritöö struktuur on välja toodud lisas 1.

Käesoleval magistritööl on ka piirangud. Käesolev töö annab sissevaate Covid-19 aegse kaugtöö kogemustesse valitud Eesti IT-ettevõtete näitel. Autor intervjueris igast ettevõttest kaht inimest – töötajat ja juhti, mistõttu ei ole käesoleva töö sihiks laiapõhjaliste üldistuste tegemine kõigile Eesti IT-ettevõtetele ega ka kogu IT-sektorile. Autor leiab, et magistritöö tulemusi võiks tulevikus üldistuste tegemiseks kinnitada laiahaardelise kvantitatiivse uuringuga.

Märksõnad: kaugtöö, IT-ettevõtte, kaugtöö eelised, puudused ja ettepanekud, Covid-19 CERCS: S190 ettevõtete juhtimine.

## **1. Covid-19-aegse kaugtöö teoreetilised lähtekohad**

### **1.1 Kaugtöö mõiste, selle olemus ja praktika**

Käesolevas peatükis toob autor välja kaugtöö mõiste käsitlused erinevate teadustööde lõikes, toob välja kaugtöö põhikomponendid, avab kaugtöö praktikaid IT-ettevõtetes, uurib kaugtöö ja Covid-19 vahelisi seoseid ning kirjeldab esimese pandeemialaine praktikat Eestis.

Kaugtöö olemust ja positiivseid ning negatiivseid aspekte on püütud kaardistada juba 1973.–1974. aasta USA kütusekriisist alates. Käimas oli Araabia-Iisraeli sõda ning OPEC (ingl *Organization of Petroleum Exporting Countries*) määras Ameerika Ühendriikidele Iisraeli toetamise eest embargo, mis viis üleriigilise kütusedefitsiidini ja tanklates sai kütus otsa (Hamilton, 2011). Inimestel tuli esimest korda laiemalt kaugtöö vormis tööd teha, kuna kütuse puudumise tõttu ei olnud võimalik tööle sõita ja tööd tuli teha kodust (Garro-Abarca, Palos-Sanchez, ja Aguayo-Camacho 2021). Teaduskirjanduses ollakse ühel meelel, et kaugtöö on alternatiivne töövorm, mille tegemiseks kasutatakse telekommunikatsioonivahendeid ning viibitakse seejuures füüsiliselt väljaspool tavalist tööandja kontoriruumi (Anderson & Kelliher, 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Hynes, 2014; Pérez, Martínez, Pilar, & José, 2002). Kaugtöö mõiste käsitlust inglise keelses teaduskirjanduses näeb tabelis 1 (lk 7).

Tabel 1

*Kaugtöö ingliskeelsed mõisted ja tähendused teaduskirjanduses*

MÕISTE	AUTOR	TÄHENDUS
<i>Remote work</i>	Anderson & Kelliher, 2020	Töötamine kodust või mujalt töötaja soovil.
<i>Telework</i>	Hynes, 2014	Tehnoloogiliste vahendite kaasabil geograafilisest asukohast sõltumatu töö tegemine. Tavaliselt kodust.
<i>Flexible work</i>	Groen, van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018	Paindlik töö tähendab kodus töötamist väljaspool tavalist 8–17 tööaega ja kontorit.
<i>Temporal flexibility</i>	Gonsalves, 2020	Paindlik töö võimaldab töötajatel valida, kus ja millal nad ülesandeid täidavad.
<i>Teleworking</i>	Ralph et al., 2020	IT-lahenduste poolt võimaldatav tööviis, mis lubab töötajatel töötada erinevatest asukohtadest.
<i>Telework, working remotely</i>	Contreras, Baykal, & Abid, 2020	Mistahes tasustatud töö, mida tehakse mistahes asukohas, kus töötajad on võimelised saavutama neile seatud eesmärges kasutades IT-lahendusi.
<i>Telework</i>	Abulibdeh, 2020	Paindlik töökorraldus, mis võimaldab tehnoloogiliste vahendite kaasabil töötada kõikjalt.
<i>Telework</i>	Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020	Töötamine kontorist eemal virtuaalsete ühenduste tehnika kaasabil.
<i>Working From Home</i>	Bao et al., 2020	Kodust töötamine ehk töötamise hetkel kindlas kohas viibimise vajaduse puudumine.
<i>Virtual Teams</i>	Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021	Virtuaalne meeskond – inimesed, kes töötavad ühise eesmärgi nimel, kasutades selleks IT-lahendusi ja viibides erinevates asukohtades ja ka ajavööndites.

Allikas: vastavalt nimetatud artiklitele, autori koostatud

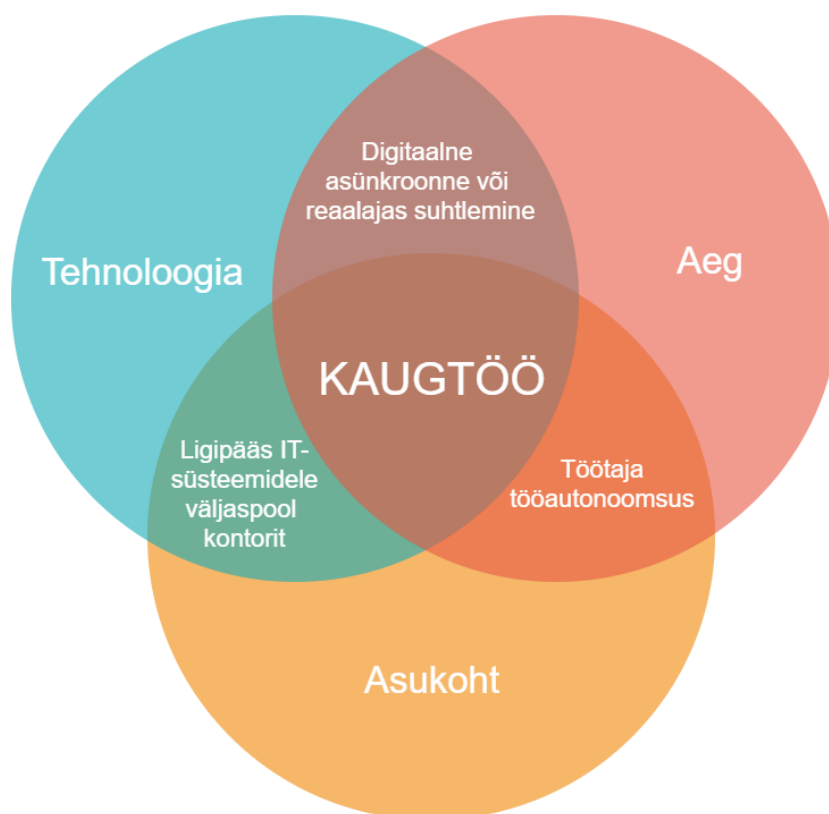
Kaugtöö mõiste tähendab erinevate autorite tõlgendustes üldjoontes sama nähtust, millel on kolm põhikomponenti – **tehnoloogia, asukoht ja aeg** (vt joonis 1, lk 8).

Teaduskirjanduses peetakse **tehnoloogia** kaugtöö aluseks, kuna loob võimaluse olla asukohast sõltumatu (Contreras et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Ralph et al., 2020). Kaugtöö hüppelisele kasvule andsid tuge telekommunikatsioonivahendite ja tehnoloogia areng ning taskukohaseks muutumine. Sellest tulenevalt kujunes personaalarvutest ja telefonidest laiatarbekaup, võimaldades inimestel suhelda ja andmeid töödelda kontoriruumidest väljaspool. (Garro-Abarca et al., 2021) Leitakse, et ilma IT-lahendusteta ei oleks kaugtöö võimalik (Contreras et al., 2020; Ralph et al., 2020).

Niisiis, kaugtöö essents on töötamine **asukohast** sõltumatult. Kaugtöö tegemise asukohtadena tuuakse välja erinevaid, kuid rohkem mainitakse kaugtöö tegemise kohana kodukontorit (Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020; Groen et al., 2018; Hynes, 2014), sest kaugtööd peetakse töötaja hüveks korraldada paindlikumalt töö ja eraelu vahekorda (Anderson & Kelliher, 2020). Samas, laiemalt tuuakse välja, et kaugtöö puhul on töö tegemise kohaks mistahes asukoht väljaspool n-ö tavalist kontorit (Abulibdeh, 2020; Bolisani et al., 2020; Contreras et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Ralph et al., 2020). Mõnel juhul

peetakse kaugtöötamise asukohaks ka tööle sõitmise ajakulu vähendamise eesmärgil loodud ettevõtte omanduses olevaid harukontoreid (ingl k *satellite office*) ning mõne töötaja liikuva iseloomuga (ingl k *mobile work*) tööülesannete tõttu (näiteks reisivad müügimehed) ka autot, lennukit, hotelli ja ka teise ettevõtte kontorit (Pérez et al., 2002).

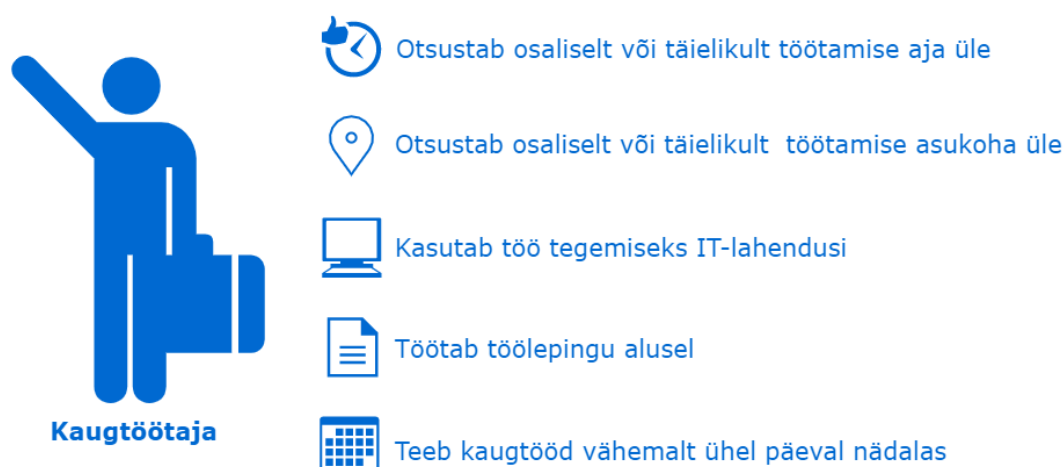
**Ajalist** aspekti käsitletakse teaduskirjanduses kaugtöö komponendina vähem kui asukohta ja tehnoloogiat, kuid siiski leitakse, et mõnetises praktikas on kaugtöö puhul töötajal võimalik töö tegemise aja üle ise otsustada (Garro-Abarca et al., 2021; Gonsalves, 2020; Groen et al., 2018). Leitakse, et tööviisi saab kaugtööks nimetada siis, kui seda praktiseeritakse perioodiliselt ja ühel päeval nädalas (Walentek, 2020). Eesti Statistikaamet käsitleb kaugtööd tegevat inimest kui hõivatut, kes kasutas nende uurimusele eelnenud viimase nelja nädala jooksul (uuringunädal ja kolm eelnenud nädalat) põhitööl kaugtöö võimalust (Sõstra, 2020). Kaugtöö tegijaks saab pidada palgalist töötajat ning kaugtööd ei tee inimesed, kes on iseenda tööandjad (Pérez et al., 2002).



Joonis 1. Kaugtöö osad

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020; Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020; Contreras, Baykal, & Abid, 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Gonsalves, 2020; Groen, van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018; Hynes, 2014; Pérez et al., 2002; Ralph et al., 2020), autori koostatud

Kaugtöö mõiste erinevate käsitluste alusel toob autor välja kaugtöötaja profiili (vt joonis 2).



Joonis 2. Kaugtöötaja profiil

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020; Bolisani et al., 2020; Contreras et al., 2020, 2020; Garro-Abarca et al., 2021, 2021; Gonsalves, 2020; Groen et al., 2018; Hynes, 2014; Pérez et al., 2002; Ralph et al., 2020; Söstra, 2020; Walentek, 2020) , autori koostatud

**IT-sektor** on kaugtööd praktiseeritud juba pikka aega ning seda on peetud teiste sektorite ees kõige kaugtöökoõlbulikumaks, kuna tööks vajalik info paikneb virtuaalsetes süsteemides, mis on interneti kaudu kättesaadav (Dingel & Neiman, 2020). IT-ettevõtete põhitegevusteks on tarkvaraarendus ja konsultatsioon, mis on Castellacci taksonoomia järgi teadmismahukas äritegevus, kus mängib võtmerolli innovatsiooni loomine kvalifitseeritud tööjõu toel (Castellacci, 2008). Kaugtööd on uuringute kohaselt alati teinud rohkem kõrgelt haritud professionaalid või juhid, ja vähem madalate oskusvajadusega töötajad (Abulibdeh, 2020).

Esimesed suuremad sihilikult loodud virtuaalsed töömeeskonnad tekkisidki IT-ettevõtetes. 1990ndatel otsiti interneti laialdase leviku ajal moodust, et erinevates asukohtades olevate kontorite vahel väärtuslikumate töötajate teadmisi ja oskusi ilma reisimisele kuuluva ajakaota jagada. Püüti leida lahendus, et innovatsioon või ühisloome saaks tekkida ilma transpordile aega kulutamata. (Garro-Abarca et al., 2021) IT-ettevõtted on seega kaugtöö küsimustega tegelenud juba 90ndatest alates ning sektoril oli enne Covid-19 kriisi umbes 30-aastane kaugtöö ja paindlike töökorralduste praktiseerimise kogemus. Leidub isegi näiteid, kus IT-ettevõtte asutajad on kõik ettevõtte protsessid algusest peale disaininud kaugtööks sobivaks

ning kaugtööst kui nišilikust töövormist on saanud ettevõtte äristrateegia osa, kus organisatsioon on suuteline toimima ka siis, kui ettevõtte töötajad asuvad erinevates ajavööndites ja asukohtades. IT-ettevõtetes laialt kasutusel olev tarkvarahalduskeskkond GitLab on alates asutamisaastast 2014 toiminud 100% kaugtööpõhiselt. Ettevõttel on üks juriidiline aadress ilma tegeliku kontorita ning tänaseks koordineerib oma tööd üle 1000 töötaja rohkem kui 60 riigist virtuaalsete vahendite abil. (Choudhury, Crowston, Dahlander, Minervini, & Raghuram, 2020, lk 2)

Kaugtöö osakaal kasvas IKT valdkonnas suurel kiirusel ning **Covid-19** hoogustas seda veelgi (Contreras et al., 2020). Samas, Covid-19 ajal kaugtöö tegemist ei saa nimetada tavaliseks kaugtöö tegemiseks, sest ettevõtetel ja töötajatel ei olnud valikuvabadust kaugtöö kasuks otsustamisel ning surve selleks tuli väliselt tegurilt (Ralph et al., 2020). Sunduslik kaugtöö, kus töötajal ei ole valikuvabadust ning tööülesanded nõuavad kindlatel aegadel või kohtades (näiteks väljaspool kella 9-st 17-ni või Covid-19 puhul kodus) töötamist, tekitab töötajates rohkem stressi ja töö-eraelu konflikti (Kaduk, Genadek, Kelly, & Moen, 2019). Garro-Abarca et al. (2021) järgi ei olnud IT-ettevõtetel kaugtööle lülitumisega probleeme, kuna paindlik töö oli juba varem praktiseeritud töövorm, mistõttu kaugtööle lülitumine ei toonud kaasa suuri üllatusi. Lisaks oli kaugtööks vajalik infrastruktuur, mida küll sellises mahus varasemalt ei kasutatud, olemas (Contreras et al., 2020). Vaatamata sellele leidis ettevõtteid, kelle protsessid sõltusid füüsilisest kontorist, ning nemad pidid kaugtööga kohanema n-ö hädaabinõuna viimasel minutil (Abulibdeh, 2020).

Maailma tuntumad suurettevõtted, nagu Facebook, Amazon, Google, Microsoft, Twitter, Square jt saatsid oma töötajad Covid-19 puhkedes kaugtööle (Agba, Agba, & Chukwurah, 2020). Suhtlusplatvorm Twitter võttis vastu otsuse lubada kaugtöö tegemise võimalus ka pärast viiruspandeemiat tähtajatult, sest ettevõtte protsessid toimivad kaugtöö korral vähemalt sama hästi kui enne pandeemiat (Bao et al., 2020).

IT-ettevõtete soosiva kaugtöösse suhtumise trendile heitsid enne Covid-19 pandeemiat varju suurfirmad IBM ja Yahoo!, kes väitsid, et töö tulemuslikkus on kaugtöö võimaldamise ajal vähenenud, ning seetõttu plaanitakse kaugtööd vähendada ja mõnel juhul lõpetada (Kuruzovich, Paczkowski, Golden, Goodarzi, & Venkatesh, 2021). Niisiis ilmneb vastakaid näiteid suurettevõtetest, kelle suhtumised kaugtöösse on erinevad ning kelle kaugtöö võimaldamist puudutavad otsused tuginevad töö tulemuslikkuse paranemisele või halvenemisele kaugtöö tõttu.

Covid-19 ajal kasvas **kaugtöö tegemine Eestis** plahvatuslikult. Vaatamata sellele, kas kaugtööle sunnitud inimeste amet oli kaugtööks sobiv või mitte, ei olnud inimestel valikut ning

Covid-19 ajal tuli inimestel töötamist jätkata kaugtöö vormis. Eesti Statistikaameti eriolukorra ajal kogutud tööjõu-uuringu andmetest selgub, et 2020. aasta teises kvartalis tegi kaugtööd üle 198 tuhande inimese, mis moodustas rekordilise 1/3 kõigist hõivatutest. Kaugtööd enim praktiseerinud tegevusvaldkond oli eriolukorra ajal info ja side, kus kõigist selles valdkonnas tegutsevatest hõivatutest tegi kaugtööd 82,4%. (Voolens & Sõstra, 2020)

Ootamatu kaugtööle suundumine tõi välja puudused Eestis kehtivates seadustes, sest need määratle kaugtöö ja kontoris töötamise erisusi. Tööandja kohustused tööohutuse tagamisel (ergonoomiline töökoht, õige kehaasend, vähemalt 10 m<sup>3</sup> õhuruumi, liikumisvabadus, valgustus jt) kehtivad ka kaugtöö puhul (Töötervishoiu ja tööohutuse seadus, 2018). Eesti Vabariigi põhiseaduse järgi on kodaniku põhiõigus kodu ja eraelu puutumatus, mis ei võimalda tööandjal vastavat tööohutuse seaduse määrust täita, kuna see rikuks töötaja eraelu puutumatus (Eesti Vabariigi põhiseadus, 2015). Töö autor võttis 2021. jaanuaris osa ITL-i liidusisestest töötubadest ja aruteludest, kus sõnastati liikmete Covid-19-aegsest kogemusest lähtuvalt ettepanekud Vabariigi Valitsusele töötaja ja tööandja suhete tingimuste uuendamiseks. Ettepanekud saadeti veebruaris Sotsiaalministeeriumisse, kuid töö esitamise hetkeks ei olnud ministeeriumist vastust laekunud. ITL-i liikmed leiavad, et kaugtöö küsimus tuleb töölepinguseaduses süvenenumalt ette võtta, kuna distantsilt töötamise töövorm on muutunud ülekaalukaks. (ITL, 2021)

Töölepingu seaduses on kaugtöö mainitud paragrahvis 6, mille punkt 4 sätestab:

*„Kui tööandja ja töötaja lepivad kokku, et töötaja teeb tööd, mida tavapäraselt tehakse tööandja ettevõttes, väljaspool töö tegemise kohta, sealhulgas töötaja elukohas (kaugtöö), peab tööandja lisaks käesoleva seaduse §-s 5 nimetatule teatama töötajale, et töökohustusi täidetakse kaugtööna.“* (Töölepingu seadus, 2020)

Viimane kehtiv töölepingu seadus avaldati aastal 2020 detsembris, millega jäi kaugtööd puudutav punkt samaks, seega on kaugtöö tegemine jätkuvalt töövorm, mis on võimalik poolte kokkuleppel, ning töötajal ega tööandjal ei ole võimalik kaugtöö tegemist või selle lubamist nõuda (Töölepingu seadus, 2020). Kaugtöö praktiseerimist on mõnede riikide valitsused julgustanud, kuid seni ei ole Euroopas teadaolevalt head näidet, kus kaugtöö oleks selgelt, eraldiseisvalt ja efektiivselt seadustega reguleeritud (Abulibdeh, 2020). Euroopa Parlament on selles suunas mõned seisukohad võtnud – 21. jaanuaril 2021 esitas Euroopa Parlament Euroopa Komisjonile resolutsiooni seoses töötaja õigusega mitte olla kättesaadav. Tegemist on ametliku seisukohaga, kus sõnastatakse kaugtööd puudutavad (uued) tingimused esimest korda pärast Covid-19 pandeemia puhkemist (Euroopa Parlament, 2021). Kuna tegemist on võrdlemisi

värsked dokumendid, pole riigid, sh Eesti jõudnud või soovinud kaugtöö küsimusega seni tegeleda ning seadustesse kaugtööd reguleerivad nüansid jõudnud pole.

### 1.2 Kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal

Käesolevas peatükis esitab autor Covid-19-aegset kaugtööd puudutava teaduskirjanduse analüüsi. Autor valis teoreetilise osa analüüsi aluseks 2020. ja 2021. aastal ilmunud teaduskirjanduse Covid-19-aegse kaugtöö kohta, millest ligikaudu pooled artiklid puudutasid IT-ettevõtteid käsitlevaid uuringuid. Teaduskirjandusest selgus, et vaatamata erinevatele eesmärkidele ja fookustele on uuringute järeldustes ning tulemustes sarnasusi. Autor töötas teadusartiklite põhjal välja nelikjaotuse, mis esitab kaugtöö eelised ja puudused järgmiste teemaplokkidena: töökeskkond, autonoomia, kommunikatsioon ja suhted (vt koondtabelit lisas 2). Igasse teemaplokki koondas autor kolm enim käsitletud puudust ja eelist, mille avas eraldi. Analüüsi tulemusena selgus, et Covid-19-aegsetel kaugtöö eelistel ja puudustel on mõju kaheksale peamisele töötajat puudutavale tegurile: töötõhusus, heaolu, stress, töösuhted, töö-eraelu tasakaal, lojaalsus, töötaja areng ning tööga rahulolu.

Esimesena käsitleb autor Covid-19-aegse kaugtöö eeliseid ja puuduseid kaugtöö **töökeskkonna** teemaplokkis (vt tabel 2).

Tabel 2

*Kaugtöö töökeskkonna eelised ja puudused teaduskirjanduse sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

<b>TÖÖKESKKOND</b>	
<b>EELISED</b>	<b>PUUDUSED</b>
<p><b>Vabam töökeskkond</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress väheneb</li> <li>• Tööga rahulolu suureneb</li> </ul> <p><b>Aja/raha säästmine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö-eraelu tasakaal paraneb</li> <li>• Üldine heaolu paraneb</li> </ul> <p><b>Parem keskendumine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus suureneb</li> </ul>	<p><b>Töö ja kodu piiri hägustumine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö-eraelu tasakaal halveneb</li> <li>• Üldine heaolu halveneb</li> </ul> <p><b>Tähelepanu vajavad lapsed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress suureneb</li> <li>• Töö-eraelu tasakaal halveneb</li> <li>• Tööviljakus langeb</li> </ul> <p><b>Puudulikud töövahendid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus langeb</li> </ul>

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Agba et al., 2020; Bao et al., 2020; Bolisani et al., 2020; Charalampous, Grant, Tramontano, & Michailidis, 2019; Contreras et al., 2020; Gigauri, 2020; Kaduk et al., 2019; Ralph et al., 2020; Saladino, Algeri, & Auriemma, 2020; Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020), autori koostatud

Kaugtööd tegeva inimese töökeskkond võib võrreldes tavalise kontoriga olla kardinaalselt teistsugune. Kuna Covid-19 ajal töötasid inimesed valdavalt kodukontoris, siis seal töötades peab töötaja olema võimeline kodusest meeleolust välja tulema ning keskenduma tööülesannete täitmisele. Töötajad, keda häirib juhi juuresolek või n-ö kontrolliv pilk, kogevad kaugtööd tehes vähem tööstressi, sest saavad end kodustes tingimustes **vabamalt tunda** ja seeläbi teevad oma tööd paremini (Contreras et al., 2020). See eelis kehtib siis, kui ettevõtte kontrollimehhanismid tunduvad töötajale liiga jäigad ning häirivad töötajat (Kaduk et al., 2019).

Tööks koduse keskkonna valimine aitab töötajal muidu füüsilisse kontoris ja kliendikohtumisele liikumiseks kuluvat **aega ja raha säästa** (Bao et al., 2020; Bolisani et al., 2020), võimaldab kokku hoitud minuteid või isegi tunde kasutada teisteks tegevusteks ja tõstab inimese üldist heaolu (Golden & Eddleston, 2020; Walentek, 2020). Suuremates linnades võib transpordilt kokku hoida lausa mitu tundi tööpäevas (Gonsalves, 2020).

Kui kontoris töötav inimene peab arvestama kolleegide jutuajamise ja taustahelidega, mis sageli keskendumist ja vaikust nõudvate tööülesannete täitmist segavad (Bao et al., 2020), siis kaugtööl oleval inimesel on võimalus saavutada **parem keskendumine ja tööriitm** (Anderson & Kelliher, 2020). Töötaja keskendumisvõime ja sellest tulenevalt ka tööviljakuse suurenemise kodukontoris/kaugtööl on välja toonud arvukad teadusartiklid (Bolisani et al., 2020; Charalampous et al., 2019; Kniffin et al., 2021).

Kaugtöö puhul võib töökeskkonna osas esineda olulisi puudusi. Kodukontoris tehtava kaugtöö puhul **hägustub töökoha ja kodu piir** ning töö tungib töötaja eraellu ja personaalsesse ruumi. Leitakse, et produktiivsustarkvara (Zoom, MS Office jt) kasutamise ja füüsilisest töökohast sõltumatus tõttu ei taju töötaja enam era- ja tööelu piiri, mis tingib töötaja pikenemise (Waizenegger et al., 2020). See omakorda tekitab kodustes suhetes pingeid ja töötajate üleüldine heaolu langeb (Anderson & Kelliher, 2020). Töökoha ja kodu piiri hägustumine viib aga stressi suurenemiseni (Kaduk et al., 2019), mistõttu on töötajaläbipõlemise oht tõenäolisem (Gigauri, 2020). Kusjuures sundusliku kaugtöö puhul on töö-eraelu tasakaal oluliselt häiritud (Kniffin et al., 2021). Seega, juhid peavad mõistma kaugtöö puhul eetilist piiri ning tegema kokkuleppeid, mis perioodil on võimalik töötajalt nõuda tööks kättesaadavust ning millisest hetkest tuleb austada töötaja eraelu (Contreras et al., 2020).

Lapsevanematest töötajad olid Covid-19 ajal kaugtööd tehes keerulisemas seisus kui lasteta töötajad. Neil tuli jagada aega **tähelepanu nõudvate laste** ja töö vahel, mistõttu kogesid

nad rohkem stressi ja sagedamini ka läbipõlemise tunnet (Kaduk et al., 2019). Teaduskirjanduses on uuritud ka laste psühholoogilisi muutusi Covid-19 ajal ning on leitud, et ka laste vaimne tervis sai piirangute ajal tugevalt kannatada – tekkis stress ning mõnel juhul ka depressioon, millega lapsevanemad töö kõrvalt tegelema pidid (Saladino et al., 2020). Covid-19 tõttu olid lasteaiad ja koolid füüsiliselt suletud ning lapsevanematele tähendas laste õpetamine ja nende eest hoolitsemine sisuliselt teist töökohta – tööaega tuli jagada lastega tegelemise ning töö vahel (Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020). Veebikoosolekutel ning teistes keskendumist nõudvates situatsioonides võivad lapsed töö tegemist segada ning töötõhusus langeb (Waizenegger et al., 2020). Juhid ja kolleegid peaksid sellises olukorras mõistma, et kodune keskkond võib töötajalt ootamatult tähelepanu nõuda, töötaja ei suuda samaväärselt keskenduda ning tööviljakus võib kõikuda (Ralph et al., 2020). On leitud, et olulisemalt häiris koolide ja lasteaedade sulgemine naisi, kuna väikeste lastega tegelemine on uuringute kohaselt jäänud rohkem naiste ülesandeks (Abulibdeh, 2020).

Covid-19-aegse kaugtöö ajal võisid töötajate **töövahendid ja -koht** olla **puudulikud**. Kaugtööd tegevatel inimestel, eriti Covid-19 ajal, ei pruukinud kodus olla töö tegemiseks eraldatud ruumi ega vahendeid (nt töölaud, tool, internetiühendus jm), mis tingis töötõhususe languse (Anderson & Kelliher, 2020). Näiteks töötasid inimesed Covid-19 ajal sageli kontrollitud ja ergonoomiliste töötingimuste asemel voodist, köögilaua tagant või diivanilt (Ralph et al., 2020). IT-ettevõtetes tuleb sageli ette riist- või tarkvaralisi tehnilisi tõrkeid, mida on kaugtöö puhul tehnilise toe meeskonnal keerulisem likvideerida. Kui varasemalt olid töötajad koondatult ühes töökohas, siis nüüd on nad asukoha poolest hajutatult, mis tõstab ajalisi ja rahalisi kulusid. (Agba et al., 2020) Juhid peavad mõistma töötaja kodust konteksti ning püüdma tööruumi võimaluste piires ergonoomilisemaks muuta (Ralph et al., 2020).

Teisena käsitleb autor Covid-19 aegse kaugtöö eeliseid ja puuduseid kaugtöö **autonoomia** teemaplokis (vt tabel 3, lk 15).

Tabel 3

*Kaugtöö autonoomia eelised ja puudused teaduskirjanduse sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

AUTONOOMIA	
EELISED	PUUDUSED
<p><b>Suurenenud paindlikkus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress väheneb</li> <li>• Töö-eraelu tasakaal paraneb</li> <li>• Üldine heaolu paraneb</li> <li>• Lojaalsus suureneb</li> </ul> <p><b>Parem enesejuhtimine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja areng paraneb</li> <li>• Tööviljakus suureneb</li> </ul> <p><b>Juhi väiksem kontrollivajadus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö-eraelu tasakaal paraneb</li> <li>• Lojaalsus suureneb</li> </ul>	<p><b>Vale enesehinnang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus langeb</li> </ul> <p><b>Probleemid enesejuhtimises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja areng pidurdub</li> <li>• Stress suureneb</li> <li>• Tööviljakus langeb</li> <li>• Üldine heaolu halveneb</li> <li>• Lojaalsus väheneb</li> </ul> <p><b>Suurenenud töösurve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö-eraelu tasakaal halveneb</li> <li>• Üldine heaolu halveneb</li> </ul>

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Agba et al., 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020; Bolisani et al., 2020; Brassey & Kruyt, 2020; Choudhury et al., 2020; Contreras et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Golden & Eddleston, 2020; Gonsalves, 2020; Kaduk et al., 2019; Kim & Beehr, 2020; Knippenberg, Giessner, Sleebos, & Ginkel, 2021; Kuruzovich et al., 2021; Miller, Rodeghero, Storey, Ford, & Zimmermann, 2021; Ralph et al., 2020; Waizenegger et al., 2020; Walentek, 2020), autori koostatud

Kaugtöö autonoomiat käsitletakse teaduskirjanduses kui töötaja suuremat vabadust otsustada töö tegemise viisi, koha ja aja üle (Abulibdeh, 2020), mis aitab muuta tööprotsessi paindlikumaks ja kohandada seda töötaja vajaduste ja elu järgi (Walentek, 2020). Suurem otsustusõigus vähendab töötaja tööstressi ja kurnatust (Anderson & Kelliher, 2020) ja suurem heaolu muudab töötajad lojaalsemaks, kiirendab nende arengut ja tõstab tööviljakust (Contreras et al., 2020).

**Suuremat paindlikkust** peetakse üheks peamiseks põhjuseks, miks nii enne Covid-19 pandeemiat kui ka selle ajal osa kaugtöötajast ütlevad, et nende töö-eraelu tasakaal on rohkem paigas (Golden & Eddleston, 2020; Kuruzovich et al., 2021). Paindlikkus võimaldab töötajal töö kõrvalt teha eraelulisi tegevusi (nt laste hooldamine, majapidamistööd, meelelahutus), mis aitab töö ja eraelu vahekorda tasakaalustada (Anderson & Kelliher, 2020; Walentek, 2020). Tööautonoomia suurendab ka töötulemuslikkust (Contreras et al., 2020) ja lojaalsust (Choudhury et al., 2020). Kaugtöö nõuab juhtidelt ettevõtte püsimiseks ja kasvamiseks

paindlikkust (Contreras et al., 2020), eriti Covid-19 ajal, et nad näeksid katsumustes õppimis- ja arenemisvõimalusi (Brassey & Kruyt, 2020).

Kaugtööd tegev inimene on kolleegidest füüsiliselt eemal ja peab oma ülesannete täitmise ning töö planeerimise eest ise vastutama. Teaduskirjanduses leitakse, et töötajale vastutuse andmine **parandab enesejuhtimist**, mis omakorda tõstab töötaja kompetentsi ja rahulolu ning vähendab töökoha vahetamise mõtteid (Contreras et al., 2020). Enesejuhtimise paranemine tähendab ka suurenenud organiseerimisvõimet, mis tõstab tööefektiivsust ning tulemused on töötaja jaoks selgemalt näha (Abulibdeh, 2020; Golden & Eddleston, 2020). Covid-19 aegse kaugtöö puhul on vastutus rohkem n-ö detsentraliseeritud, juhi kontroll väiksem ning töötaja on tööprotsesside üle otsustamisse rohkem kaasatud (Contreras et al., 2020). Töötajate suurema lõimimise eelduseks on juhtide ja töötajate vahelise ühise arusaama loomine vastutusest (Abulibdeh, 2020). Nimelt peaksid osapooled kokku leppima töö eesmärgid ja nende täitmise tingimused, et vähendada vajadust töötajat kontrollida (Agba et al., 2020). Sellise ühise mõistmise saavutamine võimaldab ettevõtte juhtimisstruktuuri muuta vähem hierarhiliseks ning nii töötajate lojaalsus kui ka usaldus mõlema osapoolle vahel suureneb (Contreras et al., 2020). Leitakse, et töö hindamisel Covid-19 ajal tuleks kulunud aja asemel lähtuda tegelikest tulemustest (Agba et al., 2020).

Kaugtööle on omane **juhi väiksem kontrollivajadus** juhul kui töötajale on antud suurem otsustusõigus ja on enesejuhtimises tõhus (Contreras et al., 2020). Sel juhul tunnevad töötajad, et nende ja juhtide vahel on suurem usaldus ning vastastikune mõistmine kui kontoris töötades. (Kuruzovich et al., 2021) Usaldus on omakorda võtmeteguriks tulemuslikkuse tagamiseks (Garro-Abarca et al., 2021). Töötajad, keda häirib juhi pidev kontroll, kogevad kaugtööl vähem pinget, sest tunnevad end kodustes tingimustes vabamalt (Contreras et al., 2020). Töötaja on kaugtööga kaasneva paindlikkuse ja vähenenud kontrolli eest juhi suhtes tänulikum kui kontoris töötades (Anderson & Kelliher, 2020).

Kaugtöö tööautonoomia võib osutada ka kaugtöö puuduseks. Tööautonoomiast tulenev enesejuhtimise vajadus võib kujundada töötajas **vale enesehinnangu** töö tulemuslikkuse hindamisel. Ehkki tootlikkust on tarkvaraettevõttes keeruline hinnata (Miller et al., 2021), võivad kodus töötavad inimesed tunda end tootlikumana kui kontoris töötades, kuid hiljem avastada, et see ei vasta tõeale (Bao et al., 2020). Ebakõla enesehinnangu ja tegelikkuse vahel võib olla ka teises äärmuses ning töötajad tunnevad end kaugtööl põhjendamatult vähem tulemuslikuna (Ralph et al., 2020).

Teaduskirjandusest selgub, et töötajatel võivad tekkida **probleemid enesejuhtimises**. Digitaalsete töövahendite kasutamine tekitab olukorra, kus töötajad on alati *online* (Kaduk et

al., 2019; Waizenegger et al., 2020). Töötajates on tekkinud n-ö sõnumiärevus, sest e-posti, sõnumite ja videokõnede teel sageli samaaegselt toimuv suhtlus põhjustab informatsiooni ülekülluse (Contreras et al., 2020). Leidub tõendeid, et reaalses digitaalne saadavalolek tõstab inimeste ootusi e-kirjadele ja sõnumitele vastamise kiiruse suhtes (Miller et al., 2021), sest eeldatakse, et töötaja on pidevalt kättesaadav (Bolisani et al., 2020). Töötajad aga ei pruugi osata suure infotulva sees oma tööd prioriseerida. Teaduskirjanduses väidetakse, et kaugtööl saavad hakkama inimesed, kes oskavad efektiivselt oma tööd korraldada, ning pöruvad need, kes seda ei oska (Contreras et al., 2020). Enesejuhtimise probleemidega tegelemiseks soovitatakse ettevõtetal oma töötajatele pakkuda võimustava juhtimise (ingl k *empowering leadership*) individuaalseid koolitusi (Garro-Abarca et al., 2021), mis aitavad tõsta töötajate enesekindlust, nende kaasatust otsustusprotsessidesse ja töökohaga rahulolu (Kim & Beehr, 2020). Leitakse, et võimustav juhtimine võimaldab töötajatel proaktiivselt ja iseseisvalt töös ette tulevate probleemidega tegeleda ning arendada töötaja planeerimis- ja organiseerimisoskust (Knippenberg et al., 2021).

Töötajad võivad kaugtööd tehes tunda **survet rohkem tööd teha**, kartes, et vastasel juhul kahtlevad juhid nende pühendumises (Gonsalves, 2020). Kui kaugtööl on töötaja ei ole võimeline kaugtööl kokkulepitud eesmärke täitma, siis võib juht kahelda töötaja pühendumises ja tõhususes (Golden & Eddleston, 2020), mis võib mõjutada töötaja edutamist (Ralph et al., 2020) ja töötaja võib tunda suuremat survet tööd teha (Gonsalves, 2020). Kui töötajate tööaeg pikeneb, nihkub töö-eraelu tasakaal reeglina paigast (Ralph et al., 2020) ning nagu eespool mainitud, hägustub töö- ja eraelu piir (Contreras et al., 2020). Kui aga töö suurenenud tulemuslikkus saavutatakse inimeste eraelu arvelt, võib seda pidada hoopis kaugtöö puuduseks.

Kolmandana käsitleb autor Covid-19 aegse kaugtöö eeliseid ja puuduseid kaugtöö **kommunikatsiooni** teemaplokis (vt tabel 4, lk 18).

Tabel 4

*Kaugtöö kommunikatsiooni eelised ja puudused teaduskirjanduse sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

KOMMUNIKATSIOON	
EELISED	PUUDUSED
<p><b>Kaasatuse kasv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojaalsus suureneb</li> <li>• Tööga rahulolu suureneb</li> <li>• Töösuhted paranevad</li> </ul> <p><b>Ühtlustunud informuim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus suureneb</li> </ul> <p><b>Suhtluse kiirenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus suureneb</li> </ul>	<p><b>Valeinfo ja suhtlushäired</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus langeb</li> <li>• Töösuhted halvenevad</li> </ul> <p><b>Teadmuse jagamise vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja areng pidurdub</li> </ul> <p><b>Häired koosloomes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja areng pidurdub</li> <li>• Tööviljakus langeb</li> <li>• Töösuhted halvenevad</li> </ul>

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Agba et al., 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bao et al., 2020; Bolisani et al., 2020; Choudhury et al., 2020; Contreras et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Gigauri, 2020; Gonsalves, 2020; Lund, Madgavkar, Manyika, & Smit, 2020; Miller et al., 2021; Waizenegger et al., 2020), autori koostatud

Kaugtööd tegeva meeskonna puhul tekib ettevõttel vajadus hoida töötajaid pädeva ja ajakohase infoga kursis. Töötajate killustunud füüsilise asukoha tõttu tuleb kommunikatsiooni ühtluse huvides teavet hoida ühises standardiseeritud digitaalses informuimis. See aitab kaasa **ühtlustunud informuimi** tekkele, mille puudumine oleks osaliselt teineteisest lahus või erinevatel aegadel töötavate meeskonnaliikmete puhul probleem (Choudhury et al., 2020). Hästi organiseeritud virtuaalsete meeskondade tulemused on füüsiliselt koos töötavate meeskondade võrdluses paremad (Garro-Abarca et al., 2021).

Kuna kaugtööd tegevate inimestega ühendumiseks tuleb näha rohkem vaeva kui kontoris olevate inimestega suhtlemiseks, siis töötajaid **kaasatakse** inforingi **rohkem**, töötajal on rohkem sõnaõigust ning töötaja tunneb, et tema roll süsteemis on oluline. Niisiis on ettevõtte kommunikatsiooni kaasatud töötaja oma tööandja probleemide ja päevakohaste küsimustega kursis ning see käivitab omakorda töötajas soovi ise rohkem kaasatud olla (Choudhury et al., 2020). Covid-19 aegne kaugtöö muudab nõudluspõhise ja sageli pinnapealse näost-näku suhtluse digitaalsete kanalite kaudu sisulisemaks vestluseks, kus osapooled räägivad ühekaupa ning kuulavad üksteist ja süvenevad vestluspartnerite juttu rohkem (Miller et al., 2021).

Kontoris töötades on ühiste koosolekuaegade leidmine ja kliendikohtumised olulisteks ajaressursi kulutajateks, eeldades kõigilt samal ajal kindlasse kohta minemist. Covid-19 aegse

kaugtöö puhul on aga **suhtlus kiirenenud** (Choudhury et al., 2020), sest ühiseid aegu on veebikoosolekuteks lihtsam leida (Gonsalves, 2020). Seejuures tõstab informatsiooni vahetamise kiirus töötõhusust (Miller et al., 2021) ja muudab tööprotsesse sujuvamaks (Abulibdeh, 2020).

Covid-19-aegse kaugtöö puhul on efektiivse kommunikatsiooni korraldamine üks suuremaid väljakutseid, kuna inimesed ei viibi ühes kohas ning infovoogu tuleb teadlikult suunata. Ebaefektiivne suhtlemine ja standardi puudumine võivad viia **valeinfoni projektides ning suhtlushäireteni**, sest töötajad ei ole teineteise tegemistega ajakohaselt kursis ja eesmärgid jäävad soovitud ajaraami sees täitmata (Choudhury et al., 2020). Suuremaid meeskondi hõlmavate projektide puhul on kaugtöö tõhusus kehvem kui väiksemate ja kompaktsemate meeskondadega projektide puhul, sest kommunikatsioonihäirete esinemine sageneb meeskonna suurenedes (Bao et al., 2020). Lisaks tuuakse välja, et kahe osalejaga vestlus video- või häälkõnes on efektiivne, kuid enam kui kolme osalejaga kõnedes ei suuda töötajad vestluse sisule enam keskenduda ning kommunikatsioon on raskendatud (Miller et al., 2021). Siinkohal on juhtide ülesandeks vähendada tarbetute sõnumite kogust ja püüelda kommunikatsiooni suurema sisukuse poole, et vältida informatsiooni ülekülluse teket (Contreras et al., 2020).

Teaduskirjanduses ollakse märkimisväärsel üksmeelel, et füüsilise kommunikatsiooni asendumine digitaalsega **vähendab teadmuse jagamist** ning õppimine ja areng töökollektiivis on pärsitud (Agba et al., 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bolisani et al., 2020; Gigauri, 2020; Waizenegger et al., 2020). Seejuures on oluline märkida, et füüsilisse suhtlemisse on lisaks nägemis- ja kuulmismeelele kaasatud ka tajutav maailm ehk füüsiline ruum (Contreras et al., 2020). Kaugtöö puhul toimub suhtlus aga virtuaalses, meeleliselt piiratud ruumis, mistõttu peab nii kirjalik kui ka verbaalne infovahetus olema selgem, korvamaks suhtlemise teiste aspektide puudujääke (Choudhury et al., 2020; Miller et al., 2021). Vastasel juhul võib juhtuda, et kommunikatsioonihäirete tõttu töötajad kapselduvad, kolleegide vahel tekivad pinged ja lahkarvamused ning koostöö halveneb (Abulibdeh, 2020), mistõttu ei suudeta ka tööalastes ajurünnakutes edukalt osaleda (Miller et al., 2021). Niisiis, kui füüsiliselt samas ruumis viibides tekivad diskussioonid ja sellega kaasnev teadmuse ülekanne spontaanselt, siis kaugtööl juhuslikku suhtlust ei esine (Bolisani et al., 2020). Töötajad ei saa kaugtööl viibides kaastöötajatelt sarnast tuge nagu nad saaksid töökohas viibides, mis viib kokkuvõttes pädevuse ja tulemuslikkuse languseni (Contreras et al., 2020). Eriti karmilt mõjub selline pärsitud kommunikatsioon uutele töötajatele, kes peavad uue töökohaga harjuma ning kellel tekib sisseelamisperioodil hulgaliselt küsimusi (Waizenegger et al., 2020). Kuna aga uue töötaja

koolitamisprotsessi ei pruugi olla võimalik *online*-keskkonda üks ühele üle kanda, vajab see ümber kujundamist (Lund et al., 2020). Seetõttu peavad juhid õppima uusi töötajaid koolitama samasuguse efektiivsusega nagu varem, kuid seejuures füüsilise kontakti asemel veebikoosolekute ja -koolituste teel (Abulibdeh, 2020). Veel enam, kuna kaugtöö situatsioonis on töötajate ühise keele leidmine raskendatud, võib see viia ka **häireteni koosloomes** (Anderson & Kelliher, 2020). Sellest tulenevalt on ettevõtete väljakutseks muuta koostööl ja ühisloomel põhinevad ülesanded, nagu näiteks innovatsiooni loomine, probleemide lahendamine ja loovtöö kaugtööl tehtavaks (Lund et al., 2020).

Neljandana käsitleb autor Covid-19 aegse kaugtöö eeliseid ja puuduseid kaugtöö **suhete** teemaplokis (vt tabel 5).

Tabel 5

*Kaugtöö suhete eelised ja puudused teaduskirjanduse sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

SUHTED	
EELISED	PUUDUSED
<p><b>Töölt puudumise tõttu tekkinud pingete vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress väheneb</li> <li>• Lojaalsus suureneb</li> <li>• Tööga rahulolu suureneb</li> <li>• Töösuhted paranevad</li> </ul> <p><b>Võrdsuse kasv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress väheneb</li> <li>• Heaolu suureneb</li> <li>• Töösuhted paranevad</li> </ul> <p><b>Empaatia suurenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööga rahulolu suureneb</li> <li>• Töösuhted paranevad</li> </ul>	<p><b>Vähenenud ühtekuuluvustunne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress suureneb</li> <li>• Lojaalsus väheneb</li> <li>• Tööga rahulolu väheneb</li> <li>• Töösuhted halveneivad</li> </ul> <p><b>Konfliktid kolleegidega</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööviljakus langeb</li> <li>• Töösuhted halveneivad</li> </ul> <p><b>Sotsiaalne isoleeritus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja areng pidurdub</li> <li>• Töösuhted halveneivad</li> </ul>

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Agba et al., 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Brassey & Kruyt, 2020; Charalampous et al., 2019; Contreras et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021; Gonsalves, 2020; Kniffin et al., 2021; Miller et al., 2021; Ralph et al., 2020; Saladino et al., 2020; Waizenegger et al., 2020), autori koostatud

Kaugtöö olukorras **vähenevad töölt puudumise tõttu tekkinud pinged**, kuna kohalolu kindlas ruumis ei ole vajalik (Abulibdeh, 2020; Contreras et al., 2020). Ettevõtetes leidub inimesi, kes ebakindlusest või töökoha kaotuse hirmust tingitult viibisid töökohas haigena või pikemalt, kui tööpäevas nõutud (Tamm, 2016). Kaugtöö aga likvideerib töötaja tekkinud

stressi, mida pikenenud tööpäevad ning haigena tööl viibimine varasemalt põhjustasid (Abulibdeh, 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Contreras et al., 2020). Lisaks kaovad Covid-19 aegse kaugtöö puhul ka kolleegidevahelised pinged, mis tekkisid varasemalt töötaja töölt puudumisel kokkuleppel juhtidega või juhuslikult (Tamm, 2016), sest kogu kollektiiv on kaugtööl (Kniffin et al., 2021).

Covid-19-aegse kaugtöö puhul on täheldatud **võrdsuse kasvu** nii naiste kui ka puuetega inimeste seas, sest virtuaalses töökeskkonnas peetakse inimesi üksteisega võrdsemaks – töö on digitaalne ja füüsilised tunnused, sh kehaline hälvete ei tule esile (Miller et al., 2021; Ralph et al., 2020). Teaduskirjanduses leidub väiteid, et puudega inimeste tööleidmise võimalused suurenevad märgatavalt, kui kaugtöö on ettevõttes lubatud (Contreras et al., 2020). Samuti leitakse, et võrdsus naiste ja meeste vahel on kaugtöö perioodil kasvanud (Abulibdeh, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2020).

Töötajate sõnul on **empaatia** Covid-19-aegse kaugtöö ajal **suurenenud** (Miller et al., 2021). Uuringud näitavad, et varasemalt formaalse küsimuse tagamõte kolleegi käekäigu kohta koosoleku alguses on muutunud siiramaks ning sunduslik kaugtöö on kollegiaalset emotsionaalset intelligentsust suurendanud (Saladino et al., 2020). Varem osaliselt kaugtööl ja osaliselt kontoris töötanud meeskondades muutis täielik kaugtöö töötajaid teineteise suhtes mõistvamaks ning terve kollektiiv seisis silmitsi samade väljakutsetega (Miller et al., 2021). Empaatiat on kaugtöö puhul suurenenud ka töötajate ja juhtide vahel, sest kasvanud on juhtide roll töötaja heaolu tagamisel ning tekkinud sotsiaalsete ja psühholoogiliste probleemide kuulamisel ning mõistmisel (Saladino et al., 2020). Inimesed on seejuures ka üldiselt empaatilisemad, kuna igatsevad sotsiaalset interaktsiooni (Miller et al., 2021).

Samas **vähendab kaugtöö** oluliselt **ühtekuuluvustunnet**. Näost-näku suhtluse osakaalu vähenemine nõrgestab meeskonnakultuuri ja ühistunnet (Miller et al., 2021). Digitaalsetes suhtluskanalites tekib vähem spontaanseid sotsiaalseid interaktsioone, nagu kohvipausid, ühised lõunad ja koridorivestlused, mis on vajalikud meeskonna ühtekuuluvuse loomiseks (Charalampous et al., 2019; Waizenegger et al., 2020). Seejuures on leitud, et ühtekuuluvustunde vähenemise põhjuseks on füüsiline lahusolek ja suhtluse virtuaalsus, sest inimeste sotsiaalsuse teatud aspekte ei olegi võimalik tehnoloogiliselt asendada (Garro-Abarca et al., 2021). Ettevõtte juhil on kaugtöö puhul tavapärasest veelgi olulisem roll meeskonna identiteedi loomisel, et tekiks usaldusel põhinev töökeskkond, ühine visioon, väärtused ja eesmärgid (Contreras et al., 2020).

Kodus töötamine võib viia **kolleegidevaheliste konfliktideni**. Nagu ilmnes ka kaugtöö kommunikatsiooni puuduste analüüsis, ei võimalda IT-lahendused füüsiliste žestide, miimika,

intonaalsuse, kehalise tunnetuse ja teiste mitteverbaalsete suhtlusmeetodite samaväärset kasutamist ning arusaamatustest põhjustatud tülisid tekib rohkem (Anderson & Kelliher, 2020). Konfliktide lahendamine kaugtööl on aga raskendatud, sest seda tuleb teha piiratud olukorras – tehniliste lahenduste kaudu (Kniffin et al., 2021). Seejuures on kaugtööl töötajatevaheline suhtlus sageli hoopis iseorganiseeruv ja konfliktid lahendatakse iseseisvalt (Agba et al., 2020), kuid teatud olukorrad võivad vajada juhi sekkumist, kes võiks seejuures olla kaalutetud ja mõõdukalt optimistliku hoiakuga (Brassey & Kruyt, 2020).

Iseseisvus ja füüsiline üksiolek võib madala emotsionaalse stabiilsusega töötaja puhul põhjustada vaimse ja sotsiaalse heaolu häireid, kuna töötaja ei suuda iseendaga hakkama saada (Gonsalves, 2020; Ralph et al., 2020). Ühelt poolt võimaldavad digitaalsed vahendid töötajatel üksteisega pidevalt ühenduses olla, teisalt kahaneb nii spontaanne kui ka planeeritud suhtlus tegelikkuses märgatavalt ning **sotsiaalne isoleeritus** tiimist hoopis suureneb (Miller et al., 2021). Pikaajaline kaugtöö võib viia järkjärgulise motivatsioonilanguseni ning avaldada negatiivset mõju üldisele meeskonna koostoimele ja kommunikatsioonile (Abulibdeh, 2020; Contreras et al., 2020). Kuna meeskonnad ei leia kaugtööd tehes võrdväärset asendust ühtekuuluvustunnet tekitavale kergele suhtlusele (Miller et al., 2021), on juhtide ülesandeks korraldada meeskonna kommunikatsiooni nii sotsiaalse barjääri murdmiseks kui ka isoleerituse ennetamiseks (Contreras et al., 2020).

## **2. Covid-19-aegse kaugtöö kogemused valitud Eesti IT-ettevõtete näitel**

### **2.1 Kaugtöö eeliste ja puuduste välja selgitamise meetod, uurimisprotsess ja valim**

Järgneva peatüki eesmärgiks on kirjeldada magistritöö empiirilise osa uurimismeetodit ning selgitada lahti uurimisprotsess. Käesolev magistritöö on kvalitatiivne, sest autori eesmärk on kaugtööga kaasnevaid eeliseid ja puuduseid sügavuti analüüsida. Läbi viidud kvalitatiivne sisuanalüüs on induktiivne, mis tähendab, et magistritöö empiiriline materjal koguti enne teoreetilise osa terviklikku koostamist. Autor alustas kaugtööd, Covid-19 perioodi ja IT-ettevõtteid puudutava teoreetilise kirjanduse läbi töötamisega, mis andis suuna küsimuste koostamiseks. Seejärel viis intervjuud läbi esimesel võimalusel, et tagada kogutava info ajakohasus. Autor viis intervjuud läbi vahetult enne Covid-19 teise laine algust oktoobris ja novembris. Magistritöö uurimisplaan on välja toodud tabelis 6 (lk 23).

Tabel 6

*Magistritöö uurimisplaan*

TEGEVUS	LÄBIVIIMISE AEG
Teoreetiline käsitlus intervjuude koostamiseks	Oktoober 2020
Intervjuude läbiviimine	Oktoober – november 2020
Terviklik teoreetiline käsitlus	Veebruar – aprill 2021
Intervjuude transkribeerimine ja kodeerimine	Veebruar – märts 2021
Intervjuude tulemuste analüüs ja süntees teooriaga	Aprill 2021
Järelduste ja ettepanekute välja töötamine	Mai 2021

Allikas: autori koostatud

Töö autor valis empiirilise osa andmete kogumise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu, sest see tagas paindlikkuse juhtudeks, kui intervjuueeritav vajab küsimuse mõistmiseks täpsustusi või kui intervjuueerija soovis vastajalt rohkem infot. Poolstruktureeritud intervjuud on planeeritud küsimustega, mille järjekord vastavalt intervjuude kulgemisele mõneti varieerus. Küsimused olid kõigile intervjuueeritavatele samad ja vastused sõnastati vabas vormis. Autor viis kõik intervjuud läbi kaudse suhtlusviisi ehk videokõne formaati (MS Teams ja Skype) kasutades ja kõigi vestluste ajal olid mõlema osapoole veebikaamerad sisse lülitatud. Selline suhtlusviis oli tervishoiukriisi arvestades lähim võimalik alternatiiv füüsilisele kontaktile. Autor salvestas intervjuud intervjuueeritavate suulisel nõusolekul helifailidena ning umbes kaheksatunnise helimaterjali transkribeerimise tulemuseks oli 110 lehekülge kirjalikku teksti (Times New Roman, reavahe 1,5, 12pt).

Intervjuude tegemine esimesel võimalusel oli autori empiirilise materjali ajakohasuse tagamiseks kriitilise tähtsusega. Autor koostas küsimused läbitöötatud teoreetilisele materjalile tuginedes ning seejärel koostas autor valimi. Kuna töötamise viis ja meeskonna töökorraldus võivad erinevates IT-ettevõtetes olla väga erinevad, sõltudes ka tööülesannetest (Kaduk et al., 2019), leidis autor, et intervjuueeritavate ametiprofiilide seas võiks olla nii kaugtöök sobivaid kui ka selleks vähe- või mitesobivaid tööülesandeid täitvad ameteid. Selleks töötas autor läbi Pérez et al.-i (2002) kaugtöö ametite taksonoomia, milles on analüüsitud ja hinnatud erinevate tööülesannete kaugtöök sobilikkust (Pérez et al., 2002). Autor asetas taksonoomias välja toodud tegevused IT-ettevõtete konteksti. Klassifikatsiooniskeemil (vt lisa 3) on näha IKT valdkonna ametite mitmekesisus ning tõsiasi, et lisaks tarkvaraarendajale on IT-ettevõtetes veel 29 ametit, nagu äriarenduse juht, projektijuht, klienditugi jt, mis on IT-ettevõtte toimimise jaoks väga olulised. Autor töötas läbi Euroopa Standardiseerimise Komitee (ingl k *European Committee For Standardization*) 35 liikmesriigi esindaja koostatud IKT valdkonna standardiseeritud ametiprofiilide tööülesanded ning kõrvutas neid taksonoomias välja toodud

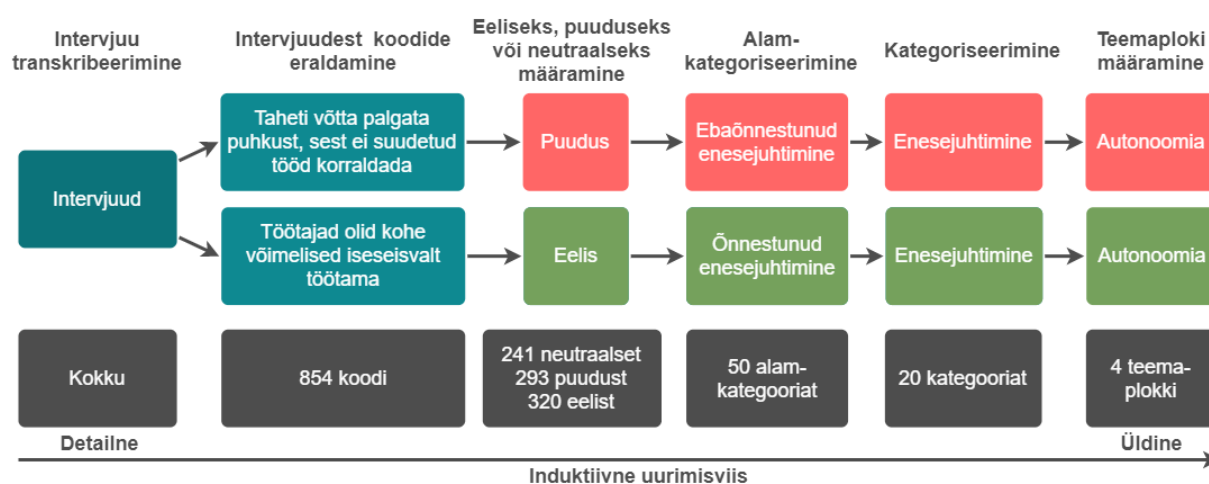
tööülesannetega (European Committee for Standardization, 2018). Selle sünteesi tulemusena selgus, et 13 IT-ettevõtete tööülesandest on sobivus kaugtööks kõrge 6, keskmine 4 ning nõrk 3 ülesande puhul. Lisas 4 olevale tabelile tuginedes valis töö autor välja järgmised ametid: tarkvaraarendaja, äriarenduse juht, tootejuht, tehniline projektijuht, raamatupidaja/ärikliendihaldur, projektijuht. Seega oli intervjuueritute seas nii neid, kelle tööülesannete kaugtööks sobivust võib pidada kõrgeks, kui ka neid, kelle tööülesanded ei ole Pérez et al. (2002) taksonoomia järgi kaugtööks sobivad. Lisaks mainitud ametitele kaasas autor empiirilise osa objektiivsuse tagamiseks valimisse ka samade ettevõtete personalijuhid, kes oskasid avada kaugtöö kogemust laiemalt, sh ettevõtte perspektiivist. Ettevõtted, kus intervjuueritavad töötajad ja personalijuhid töötasid, valis autor teadmise põhjal, et neis ettevõtetes leidub vähemalt mõningaid töötajaid, kes on varasemalt kaugtööd praktiseerinud, ning ettevõtetel on kontoreid kokku rohkem kui üks. Intervjuude detailidega saab tutvuda lisas 5 ja intervjuuküsimused on välja toodud lisades 6 ning 7.

Empiirilise osa kirjutamiseks kasutatud meetodil ning valimil on piirangud. Esiteks, autor intervjueeris igast ettevõttest kaht inimest, mis jätab ruumi empiiriliste tulemuste subjektiivsusele. Teiseks, ettevõtted, mille seast intervjuueritavad valiti, on erineva suuruse ja vanusega, mis võib omada otsest või kaudset mõju varasemale kogemusele kaugtöö korraldamisel. Kolmandaks, personalijuhtide vastused võivad olla positiivselt kallutatud, kuna nende tööülesanded hõlmavad sageli ka ettevõtte kuvandi loomist. Nimetatud piiranguid arvesse võttes ei ole käesoleva magistr töö eesmärk teha laiapõhjalisi üldistusi Eesti IT-sektori kohta tervikuna. Käesoleval töö on mahulised ja ajalised piirangud, mistõttu piiras autor intervjuude arvu 12-le. Ülal kirjeldatud valim on sihipäraselt valitud ning ei taotle esinduslikkust. Autor leiab, et valimisse kaasatud töötajate ja personalijuhtide hulk on käesoleva magistr töö eesmärki arvestades piisav, andmaks sissevaadet Covid-19-aegse kaugtöö kogemustesse valitud Eesti IT-ettevõtete näitel.

## **2.2 Kaugtöö eelised ja puudused valitud Eesti IT-ettevõtetes Covid-19 ajal**

Selgitamaks välja Covid-19-aegse kaugtöö eeliseid ja puudusi Eesti kuue IT-ettevõtte näitel, kasutas autor intervjuude tekstianalüüsiks kohandatud standardiseeritud kontentanalüüsi meetodit. Kui enamasti on antud analüüsimeetodi tulemiks tekstide tõlkimine kvantitatiivsete näitajate keelde (Kalmus, Rootalu, Masso, & Vihalemm, 2015), siis käesolevas töös kasutas autor tehnikat sisukama kodeerimisprotsessi läbi viimiseks ning suure tekstimahu kategoriseerimiseks. Autor eraldas transkribeeritud intervjuudest koodid, klassifitseeris need iseloomu järgi eeliseks, puuduseks või neutraalseks ning määras alamkategoriat, mille koondas ülemkategoriat alla. Sisuanalüüsi käigus sai autor kinnituse, et magistr töö

teoreetilises osas loodud nelikjaotus ühtib sisu poolest ka töö empiirilise osaga ning ülemkategoriad koonduvad samade teemaplokkide alla. Analüüsimeetodit rakendati MS Excel programmis mitme lehe vaheliste valemite ning filtreerimiste näol (vt kuvatõmmist intervjuude kodeerimise ja sisuanalüüsi protsessist lisas 8). Empiirilise osa kirjutamise ajal võimaldas andmebaas navigeerida erineva detailsusastmega info vahel, autoril oli võimalik iga koodi puhul tagasi minna intervjuueeritava lause juurde transkriptsioonis ja veenduda öeldu kontekstis. Kodeerimisprotsessi mudeliga on võimalik tutvuda joonisel 7.



Joonis 7. Intervjuude kodeerimise protsessimudel (autonoomia enesejuhtimise näite põhjal)

Allikas: Autori koostatud

Järgnevas peatükis käsitleb autor intervjuude tulemusi sarnaselt teoreetilise osa teemaplokkide struktuuriga, milleks olid kaugtöö töökeskkond, autonoomia, kommunikatsioon ning suhted. Kodeerimistabeliga on võimalik tutvuda lisas 9. Iga teemaploki alguses toob autor välja selles teemaploki selgunud olulisemad eelised ja puudused ning nende alamkategoriad.

Esimesena käsitleb autor **töökeskkonda**, et mõista, milline oli füüsiline kontekst, kuhu töötajad Covid-19 ajal kaugtööle läksid, kas neil oli lapsi, millised olid uued töötingimused ning millist mõju avaldas (enamasti kodust) kaugtöö tegemine keskendumisele, tõhususele, töö-eraelu tasakaalule ning füüsilisele aktiivsusele (vt tabel 7, lk 26).

Tabel 7

Kaugtöö töökeskkonna eelised ja puudused intervjuude sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal

TÖÖKESKKOND	
EELISED	PUUDUSED
<b>Töökeskkonna sobivus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asukohast mitte sõltumine</li> <li>• Aja säästmine</li> </ul>	<b>Töökeskkonna puudulikkus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteergonoomiline töökoht ja -asend</li> <li>• Eraldatud tööruumi puudumine</li> </ul>
<b>Parem keskendumine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segajate vähenemine</li> <li>• Vabamas õhkkonnas töötamine</li> </ul>	<b>Halvem keskendumine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segavad lemmikloomad</li> <li>• Tähelepanu vajavad lapsed</li> </ul>
<b>Innustavad lapsed</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tõhusamalt töötama motiveerimine</li> </ul>	<b>Segavad lapsed</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laste eest hoolitsemine ja õpetamine</li> <li>• Sobivate õppematerjalide puudumine</li> </ul>
<b>Töö-eraelu tasakaalu paranemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö- ja eraelu planeerimise paindlikkus</li> </ul>	<b>Töö-eraelu tasakaalu halvenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodu ja töö piiri hägustumine</li> <li>• Tööaja pikenemine</li> </ul>
<b>Füüsilise aktiivsuse suurenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Füüsilise aktiivsuse suurenemise osas info puudub</i></li> </ul>	<b>Füüsilise aktiivsuse vähenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikumise vähenemine</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Kõik intervjueritud olid üksmeelel, et tarkvaraarenduse tegevusvaldkonna kaugtöö eeliseks on **sobilik töökeskkond**, kuna töö väljund on digitaalne ja seda saab tehniliselt teha kõikjalt, kuhu ulatub internet ning elektrivool. Intervjueritud kinnitasid, et kaugtööd praktiseeriti ka enne Covid-19 pandeemiat, kõigil ettevõtetel on mitu kontorit, sh välisriikides ja töötajate kohalolu füüsilistes ruumides ei ole töö tegemiseks hädavajalik. Statistikaameti uuringust selgub, et märtsis 2020 suundus kaugtööle 4/5 info ja side valdkonna töötajatest, mis viitab, et enamik IT-ettevõtete töötajatest tegi sel perioodil kaugtööd (Voolens & Sõstra, 2020). Kõigi ettevõtete esindajad väitsid, et töötajatel aidati kaugtöö perioodi alguses luua tingimustele vastav töökeskkond – lubati kaasa võtta tehnika, kontorilauad ja -toolid. Ühes ettevõttes avati töötajatele eraldi fond, mida said töötajad kasutada ergonoomilise töölaua soetamiseks. Olulise eelisenä tõi töötajad välja transpordile kuluva aja vähenemise. Leiti, et hommikul saab kiiremini tööle hakata, ära jäid aeganõudvad kliendikohtumised (ka välisriikides) ning lõunapaus võttis vähem aega. Aja ja raha säästmisele viitab autor ka töö teoreetilises osas, sedastades, et selle tulemusena inimese üldine heaolu tõuseb ning säästetud aega kasutatakse kas tööülesannete täitmiseks või eraelulisteks tegevusteks (Golden & Eddleston, 2020; Walentek, 2020). Viimast kinnitasid ka intervjueritud töötajad.

*„Varasemalt oli palju sellist mõttetut käimist, kus sa saad sellesama töö teha ära lihtsalt arvuti taga kodus ja sul ei ole vaja lennata üheks päevaks kuhugile teise riiki kohale.“* Projektijuht, ettevõtte 1

*“/.../ võitsime efektiivsuses, sest online-vormis klientidega töötades säästsime aega.“*  
Personalijuht, ettevõtte 2

Töötajatel, kelle kodused tingimused ei võimaldanud tööks kohandamist, oli aga **puudulik töökeskkond**. Pooltel töötajatest oli kodus eraldi tööruum olemas, kuid pooltel puudus. Leidus töötajaid, kelle puhul oli töökoha puudumine põhjuseks, miks kaugtöö pole nende esimene eelistus. Töö teoreetiline osa kinnitab samuti, et eraldatud tööruumi puudumine pärsib töö tõhusust (Anderson & Kelliher, 2020). Ehkki kõik intervjueeritud kinnitasid, et ettevõtted aitasid töötajaid laua, tooli ja tehnika koju viimisega, leidus siiski töötajaid, kes kurtsid korraliku töölaua puudumise üle ja tööd tehti köögilaua tagant. Üksikutel töötajatel tekkisid füüsilised vaevused ja valud seljas ning kaelas, mida polnud varem tundnud.

*„/.../ mul oli laud ja tööasend vale. Mul ikkagi kael valutab ja ma ei saanud sellest lahti. Ma tõin kontoritooli ka, aga oli ikkagi ebamugav.“* Tehniline projektijuht, ettevõtte 4

Kõigis valimisse kuulunud IT-ettevõtetes räägiti töötajatele ergonoomilisest töökohast ning õigetest tööasenditest, kuid kõigi töötajate praktikasse see ei jõudnud. Personalijuhid tõid esile, et ettevõtted ei saa töötaja asendit tema koju kontrollima minna, mis kinnitab töö esimeses osas välja toodud puudujääke seadusandluses. Kui infomaterjalid, koolitused, töötool, tehnika ja mõne ettevõtte puhul ka töölaud oli ettevõtte poolt tagatud, siis väljakutseks osutus töötajate veenmine mitte diivanil või muus ebatervislikus asendis tööd tegema. Sama väljakutse on välja toodud ka töö teoreetilises osas (Ralph et al., 2020). Autor leiab, et kui kaugtöö ajal on tööandja kohustuseks võimaldada tehnika, tool, laud ja koolitused, siis tervisliku tööasendi jälgimine on töötaja ülesanne olenemata töökohast või -vormist.

Enamik töötajaist kinnitas kodus töötades **paremat keskendumist**, sest kolleegid või taustamüra ei seganud kaugtöö ajal töö tegemist. Kodune vaiksem töökeskkond tõstis omakorda töö tõhusust. Mõned intervjueeritud kurtsid, et kontoris toimub liiga palju üritusi ja kõrvalisi tegevusi, mis ei võimalda tööajal tööd teha. Need väited toetavad ka teoreetilises osas väljatoodut, et kaugtöö parandab keskendumisvõimet ja tõstab tööritmi (Bolisani et al., 2020; Charalampous et al., 2019; Kniffin et al., 2021).

*„/.../ järsku vaiksem asju teha, sest ei ole kogu aeg segavaid jutte. Keegi ei kappu tuppasse, et kuule, kuhu me lõunale täna sööma läheme?“* Tarkvaraarendaja, ettevõtte 3

*„Pigem on kodus tõhusam, jah. Suuri segajaid on vähem, noh. Kuigi lapsed on, aga panen ukse kinni ja kõik on nagu korras.“* Raamatupidaja/äriklendihaldur, ettevõtte 6

Teisest küljest tõi osa personalijuhtidest välja, et kodus töötamine põhjustas **halvemat keskendumist**, sest paljud inimesed pidid elu- ja tööruume jagama mitme inimese vahel. Ühe töötaja sõnul oli tema keskendumine rikutud lemmiklooma pealetükkiva käitumise tõttu. Kõige enam oli keskendumine häiritud lapsevanematel, mida autor käsitleb eraldi põhjalikumalt. Keskendumisraskusi täheldasid ka inimesed, kes olid enesejuhtimisega hädas ega suutnud tööülesandeid kodus täita. Enesejuhtimisega seotud probleeme käsitleb autor põhjalikumalt autonoomia teemaplokis.

Intervjuueritustest pooled olid ka lapsevanemad, kes tõid töötegemist **segavad lapsed** välja kaugtöö puudusena. Mitu personalijuhti tõdes, et lapsevanemate osakaal nende ettevõtte töötajate seas on märkimisväärne. Seega puudutas Covid-19 pandeemia tõttu kaugtööle ja laste distantsõppele suundumine suurt osa ettevõtete töötajaskonnast. Kusjuures lapsed nõudsid tähelepanu nende vanusele vaatamata – lasteaiaeaalised lapsed vajasisid abi elementaarsete toimingutega ning kooliealised lapsed õppimisega. Toodi välja haridussüsteemi puudulik valmisolek distantsõppeks, mistõttu lapsevanemad pidid lapsi ise juhendama. Ka magistritöö teoreetiline osa kinnitab, et laste eest hoolitsemise kohustuse tõttu töö tõhusus langeb (Waizenegger et al., 2020) ning see viib suurenenud stressi ja läbipõlemise tundeni (Kaduk et al., 2019).

*„Sa tegidki võib-olla väga hilja õhtul tööd, sellepärast et hommikul sa õpetasid oma lapsi.“ Raamatupidaja/ärikliendihaldur, ettevõtte 6*

*„Ei olnud hea või produktiivne töö, aga sai kuidagi tehtud. Kui lapsed telekat vaatasid või magasid, siis kirjutasin süvenenumalt asju.“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

Juhtide ülesandeks oli lastega töötajate toetamine, kuna töötajad tundsid, et nad veavad ettevõtet alt ja olid seetõttu stressis. Ka personalijuhid kinnitasid, et lapsevanematel esines kaugtööl enim probleeme, kuid kõigi ettevõtete juhid olid nende suhtes toetaval seisukohal. Mitme ettevõtte juhid seadsid oma töötajate koduse heaolu tööülesannetest olulisemaks ning püüdsid töötajaid rahustada, sest mõistsid, et ootamatu kaugtööle asumine nõuab harjumist ja kohanemist. Magistritöö teoreetiline osa ütleb samuti, et sellistes kaugtöö olukordades, kus ei ole võimalik puudusi likvideerida, tuleb juhtidel leppida töötaja tööviljakuse kahanemisega (Ralph et al., 2020). Intervjueritud lapsevanemad väitsid, et nende töökeskkond normaliseerus, kui lapsed läksid sügisel kooli ja/või lasteaeda. Seega, laste koolidesse ja lasteaedadesse naasmine muutis kaugtöö tegemise töötajatele meelepärasemaks. Autor leiab, et kaugtöö kriisiolukorras võib lapsevanematele olla kõige keerulisem, kuid Covid-19 taandumisel või laste kontaktõppele naasmisel võib kaugtöö lapsevanematele tegelikult sobida.

Kaks töötajat tunnistasid, et ehkki töökeskkond oli lastest tugevalt häiritud, olid **lapsed** kohati ka **tööle innustavad** ja avaldasid positiivset mõju üldisele isiklikule heaolule. Üks töötaja ütles, et on lastega rohkem kokku kasvanud, mistõttu väärtustab isiklikus plaanis kevadist Covid-19 puhangut. Näiteks soovisid tema lapsed üheskoos õues aega veeta ning see oli ka lapsevanema tervisele kasulik. Kahe töötaja hinnangul on laste tähelepanuvajadus muutnud neid töös tõhusamaks, sest ülesanded tehti ära lühema ajaga. Vaatamata nendele kahele positiivsele peegeldusele ei pea autor lastega tegelemist Covid-19-aegse kaugtöö eeliseks, kuna lapsed enamasti takistasid töö tegemist.

Töö-eraelu tasakaalu muutuseid tuleb vaadelda iga töötaja puhul eraldi. Töö teoreetilises osas tuuakse välja nii eeliseid kui ka puuduseid, mis seda tasakaalu mõjutavad (Golden & Eddleston, 2020; Kuruzovich et al., 2021). Leidus töötajaid, kes ütlesid, et Covid-19 ajal on nende **töö-eraelu tasakaal paranenud**, sest saavad rohkem tegeleda koduste toimingutega ja tööaega valitakse vastavalt tööülesannetele ning see ei ole rangelt fikseeritud. Teoreetiline osa toetab siintoodut, kinnitades, et paindlikkus suurendab töötaja heaolu, lojaalsust ja parandab töö-eraelu tasakaalu (Anderson & Kelliher, 2020; Choudhury et al., 2020; Contreras et al., 2020; Walentek, 2020). Kahe ettevõtte töötajad kinnitasid, et nende heaolu on kaugtöö ajal märgatavalt suurenenud, sest saavad eraelu paindlikumalt planeerida.

*„Meeldis võib-olla see vabadus oma päeva planeerida, sest et sa ei ole kuskil nii füüsilises ajas kinni.“ Tehniline projektijuht, ettevõtte 4*

*„Sain pauside ajal kodus nende asjadega tegeleda, millega muidu pole saanud. Oma aja ja oma ruumi valik on pluss.“ Tootejuht, ettevõtte 2*

Suurem autonoomia, aja säästmine ja juhi väiksem kontroll võivad töö-eraelu tasakaalu tõsta, kuid intervjuudest nähtus, et nii üksikute kui ka pereinimestest töötajate **töö-eraelu tasakaal halvenes**. Paljud intervjuueeritavad tõid välja, et nende töö-eraelu tasakaal halvenes, sest tööaja ja -koha ning kodu ja eraelu piir hägustus. Töötajad ei lõpetanud tööd tavapärasel ajal ja tegid rohkem tööd. Tööaja pikenemist ning ajataju kadumist kinnitab ka magistriröö teoreetiline osa (Waizenegger et al., 2020).

*„Sul enam ei olnud mingeid puhkepause ka. Õhtul tegid siis nii-öelda... päeva seda lõtku tegid järgi. Nädalavahetustel tegid sõidu pealt tegid. Nii kui lapsed kuskil eemal või magasid, siis midagi tegid.“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

*„/.../ kui seda piiri ei ole, siis töö tegemine mõnikord... ei saanud pidama. See piir vahepeal hägustus.“ Tootejuht, ettevõtte 2*

Töötajad igatsesid Covid-19-aegsel kaugtöö perioodil keskkonnavahetusega kaasnevat ümberlülitumise tunnet. Kui eelmises peatükis selgus, et lapsed mõjutasid Covid-19 ajal töö-

eraelu tasakaalu pigem negatiivselt, siis septembris, kui lapsed lasteaedadesse ja koolidesse läksid, see paranes. Autor järeldeb, et ehkki töö-eraelu tasakaal võis Covid-19-aegse kaugtöö ajal mõne eelise mõjul pisut paraneda (nt autonoomia, aja säästmine jt), siis tervikuna see halvenes sotsiaalse isoleerituse, kodu ja töö piiri hägustumise ning lastele kuluva aja tõttu, ning käsitleb seda siinkohal kaugtöö puudusena.

**Füüsilise aktiivsuse vähenemist** kinnitasid kõik küsitatud personalijuhid. Kõikide ettevõtete personaliosakonnad algatasid füüsilist aktiivsust toetavaid kampaaniaid, sest töötajad istusid kodus pikalt laua taga ning kehaline heaolu jäi tagaplaanile. Üleskutsetest rohkem liikuda võeti aktiivselt osa, kuid vähene füüsiline koormus on intervjueritute vastuste põhjal siiski nende tervislikku seisundit halvendanud. Analüüsitud teaduskirjanduses füüsilise aktiivsuse problemaatikat ei käsitletud, kuid autori silmis lasub vastutus füüsilise aktiivsuse eest töötajal endal. Juhid saavad füüsilist aktiivsust soodustada üleskutsetega või kampaaniatega, ning seda lähenemist intervjuudes ka kinnitati.

Teise teemaplokina käsitleb autor Covid-19-aegse kaugtöö **autonoomiat**. Intervjuude analüüsist nähtus, et kaugtöö mõjutab paindlikkust, töökoormust, enesejuhtimist ja töö tõhusust (vt tabel 8).

Tabel 8

*Kaugtöö autonoomia eelised ja puudused intervjuude sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

AUTONOOMIA	
EELISED	PUUDUSED
<p><b>Paindlikkuse suurenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otsustusõiguse suurenemine</li> <li>• Meeskonnajuhtide usalduse suurenemine</li> <li>• Tööaja vähenemine</li> </ul>	<p><b>Paindlikkuse vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontoris töötamise võimaluse puudumine</li> </ul>
<p><b>Töökoormuse vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Töökoormuse vähenemise osas info puudub</i></li> </ul>	<p><b>Töökoormuse suurenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööaja pikenemine</li> <li>• Pauside ununemine</li> </ul>
<p><b>Enesejuhtimise edukas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö tõhususe suurenemine</li> </ul>	<p><b>Enesejuhtimise ebaõnnestumine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskendumisraskuste esinemine</li> </ul>
<p><b>Töö efektiivsuse tõus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvaliteedi säilimine või paranemine</li> <li>• Töörütmi paranemine</li> </ul>	<p><b>Töö efektiivsuse langus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harjumuste raske muutmine</li> <li>• Laste segamine</li> <li>• Enesejuhtimise ebaõnnestumine</li> </ul>
<p><b>Motivatsiooni tõus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutumatu</li> </ul>	<p><b>Motivatsiooni vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutumatu</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Kaugtöö suureks eeliseks kontoris töötamise ees peetakse suuremat **paindlikkust**. Kuid Covid-19-aegset kaugtööd ei saa paindlikuks tööks nimetada, sest kontoris töötamine oli välistatud ja seeläbi ei saanud töötajad oma töökoha üle ise otsustada. Sellele vaatamata on intervjuueritute sõnul Covid-19-aegse sundusliku kaugtöö tulemusena ettevõtete **paindlikkus** mitmes aspektis **suurenenud**. Kui enamiku magistritöösse kaasatud töötajate ja juhtide öeldu kaugtöö varasemast võimalikkusest oli omavahel vastavuses, siis ühe ettevõtte töötaja ja personalijuhi seisukohad olid vastupidised. Juhi sõnul oli kaugtöö alati võimalik, kuid töötaja sõnusti ei suhtunud kaugtöösse enne Covid-19 pandeemiat hästi ning kaugtöö tegemist pidi põhjendama või isegi välja vabandama. Lisaks sedastas ühe ettevõtte personalijuht, et kaugtöö lubamine ei olnud mitte ettevõtte tippjuhtkonna, vaid meeskonnajuhtide otsustada. Personalijuhid kinnitasid, et ettevõtetes oli meeskonnajuhte, kes olid kaugtöö suhtes skeptilised ning nõudsid enne Covid-19 perioodi töökohal viibimist. Ka personalitöötajate hinnangul on kaugtöösse suhtumine Covid-19-aegse kaugtöö kogemuse tulemusena muutunud ning keskastmejuhid on saanud kinnituse, et kaugtöö on kokkuvõttes tõhus. Teoreetiline osa toob samuti välja, et kaugtööl juhi ja töötaja vahelise usalduse suurenemine ja vastastikkuse mõistmise tekkimine suurendab kokkuvõttes tööviljakust (Contreras et al., 2020), kuid eeldab juhilt avatud hoiakut muutuste suhtes (Brassey & Kruyt, 2020).

*„/.../ enne koroonat oli palju juhte, kes ei uskunud sellesse, et inimesed kodus teevad ka sama efektiivselt ja tublilt tööd. Tiimidel oli ka palju enda otsustada ja seetõttu oli ka kaugtöö tegemisse erinev suhtumine.“ Personalijuht, ettevõtte 4*

*„Tiimijuhid ütlesid, et nende jaoks pole oluline, kes tunnid täis teeb, vaid töö peaks saama tehtud ja keegi ei tohi üle teha. Öötunde ei tohi olla.“ Personalijuht, ettevõtte 5*

Intervjuudest selgus, et osa töötajaist töötavad intensiivselt hommikust pärastlõunani ning lõpetavad seejärel tööpäeva. Mõnes ettevõttes on töönädal muutumas 4-päevaseks, sest nähakse, et tööülesanded saavad kiiremini tehtud. Intervjuueritud, kes soovisid varem töötada maakodust või suvilast, said seda Covid-19 ajal teha.

Covid-19-aegne sunduslik kaugtöö võis küll kummutada meeskonnajuhtide skeptilisust kaugtöö suhtes ning võimendada töötaja autonoomsust tööprotsesside üle otsustamises, kuid töötajate ja meeskondade jaoks, kes soovisid või eelistasid ise kontoris töötada, **paindlikkus vähenes**. Kuna ettevõtted keelasid Vabariigi Valitsuse piirangutest tulenevalt töötajate kontoris viibimise, siis osa intervjuueritutest tundis valikuvõimaluste puudumise tõttu vaimset rusutust.

*„On kindlasti perioode, kus ma tahaks kogu aeg käia kontoris, võib olla töö kõrval trennis, süüa normaalse sooja lõuna.“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

Kontoris töötamist eelistasid enne Covid-19 perioodi enamasti lapsevanemad, kes soovisid töötada kodust väljas, ja meeskonnad, kes olid harjunud ühes ruumis koos tööülesandeid lahendama. Teoreetilises osas on laste eest hoolitsemise kohustus välja toodud paindlikkuse vähendajana, mida autor analüüsis intervjuude alusel eelnevalt töökeskkonna teemaplokis.

Kaugtöö mõjutab töökoormust. Intervjuudest selgus, et kõikide ettevõtete töötajad täheldavad läbivalt olulist **töökoormuse suurenemist**. Kodus töötades ei planeeri töötajad endale puhkepause või ei pea neist kinni. Erinevalt kontoris töötamisest ei võeta lõunapausideks aega ning toimub vähem tööväliseid tegevusi. Kaugtööl on töötajad tööülesannete täitmisele rohkem keskendunud, paremini kättesaadavad, info liikumine kiirem ja töö seetõttu intensiivsem. Osa intervjuueeritustest nentis, et tööülesanded jäid küll samaks, kuid nende täitmiseks kulus rohkem energiat ja aega. Kui teoreetilises osas seostub suurem töösurve usalduse puudumisega töötaja ja juhi vahel ning töötamise tõestamise tungiga (Golden & Eddleston, 2020; Gonsalves, 2020), siis intervjuudest selgunud info põhjal tingis töökoormuse tõusu hoopis tööle kuluva aja pikenemine, mis võib suurendada töötaja pingeseisundit, mõjutada negatiivselt töö-eraelu tasakaalu ning üldist heaolu.

*„Sa ei võta tund aega lõunaks pausi, vaid sööd arvuti taga. Pauside hulk muutus väiksemaks ja töö intensiivsemaks. Sa mõtlesid, et sel juhul sa jõuad varem valmis. Tegelikult töötasid lihtsalt rohkem.“ Tehniline projektijuht, ettevõtte 4*

Kaugtöö eeldab töötajalt efektiivset enesejuhtimist, kuna töötaja peab oma töös olema iseseisvam. Intervjuudest selgus, et enamik töötajatest olid **enesejuhtimises edukad** ning ei kogenud oma töö korraldamisel probleeme. Personalitöötajad tõid välja juhtkondade positiivse üllatuse, et suurem osa töötajatest suudavad kodustes tingimustes ülesandeid prioriseerida ja kokkulepitud tähtaegadeks tulemusteni jõuda. Kuna kõrge tööefektiivsus eeldab head organiseerimisvõimet (Abulibdeh, 2020), ja intervjuueeritavad personalijuhid kinnitasid töötõhususe säilimist või isegi kasvu, siis võib järeldada, et enamus Covid-19 ajal kaugtööle suundunud töötajatest olid kokkuvõttes enesejuhtimises edukad. Töö tõhusust käsitleb autor eraldi lõigus allpool.

Teisest küljest esines ka näiteid **enesejuhtimise ebaõnnestumise** kohta. Suhtlemisaltimad töötajad tunnistasid, et kontoris olles suudavad nad paremini töötada, sest siis ollakse töises õhkkonnas. Osa töötajaist jällegi tunnistasid, et ei suutnud kodus töötades aeg-ajalt tööülesandeid täita. Üksikutes ettevõtetes esines olukordi, kus töötajad olid enesejuhtimise ja keskendumisprobleemidega sedavõrd hädas, et soovisid võtta palgata puhkuse.

*„Meil oli väga palju neid, kes ütlesid, et nad tunnevad ennast nii pagana süüdi, et ta võtab kas või palgata puhkust, sest ei suuda kodust töötada.“ Personalijuht, ettevõtte 5*

*„Kodukontoris tekkis seda tunnet palju rohkem, et tänane päev on selline luhta läinud või et okei, mul on terve hulk plaane, mille kontoris ära teeksin, aga kodus ei tule seda töötunnet peale ja täna mitte kuidagi ei lähe.“ Tarkvaraarendaja, ettevõtte 3*

Töötajate tööd segavaid oli kaugtööl mitmeid. Töötajaid võis segada informatsiooni üleküllus, mida autor käsitleb eraldi lõigus allpool, tööks sobimatu töökeskkond, mida autor käsitles eelmises teemaplokis, kui ka oskamatus tööülesandeid prioriseerida, sest töötajal puudub varasem oma töö iseseisva juhtimise kogemus (Contreras et al., 2020; Kaduk et al., 2019). Teaduskirjanduses soovitatakse juhtidel töötajate iseseisvust parandada võimustava juhtimise koolituste (Garro-Abarca et al., 2021) või töötaja otsustusprotsessidesse kaasamise kaudu (Contreras et al., 2020).

Varasemast analüüsist selgub, et kaugtöö mõjutab töö tõhusust kas positiivselt või negatiivselt. Kokkuvõttes täheldasid intervjueritud Covid-19-aegse kaugtöö ajal **töö efektiivsuse tõusu** või muutumatust. Ettevõtete Covid-19-aegsed rahuloluküsitlused näitasid personalitöötajate sõnusti, et töö kvaliteet oli klientide silmis samal tasemel või koguni tõusnud. Intervjueritud töötajatest kinnitasid töö tõhususe tõusu peaaegu kõik vastajad, sh vanemate laste vanemad, kelle sõnul ei olnud kodus segavaid faktoreid, mis võiks tööritmi lõhkuda. Ka töö teoreetiline osa kinnitab, et töö tõhusus tõuseb suurenenud paindlikkuse, enesejuhtimise paranemise ja otsustusõiguse detsentraliseerimise tõttu (Abulibdeh, 2020; Contreras et al., 2020; Walentek, 2020).

*„Kui toimub nii suur muudatus töökeskkonnas, siis ootuspärane, et töö kannatab produktiivsuse arvelt, aga ei, see oli väga-väga positiivne.“ Personalijuht, ettevõtte 1*

*„On näha, et see on efektiivne, siis keegi ei kahtle kaugtöös.“ Tootejuht, ettevõtte 2*

*„/.../ isegi top juhtkonna poole pealt oleme pigem saanud kiita, et nad on vaimustuses, kui hästi inimesed raskel ajal kodus suudavad panustada.“ Personalijuht, ettevõtte 4*

Ettevõtete esindajad tõid välja, et mõningate üksikute töötajate või meeskondade puhul täheldati **töö efektiivsuse langust**. Meeskonnad, kes olid varem harjunud tihedalt koos töötama, ei olnud kaugtööl sama tõhusad kui kontoris töötades. Näiteks arendajad, kes olid varasemalt harjunud ühes ruumis koos töötama, ei saanud tööd samas vormis jätkata. Samuti langes töö tõhusus tähelepanu nõudvate laste ja töötingimuste puudulikkuse tõttu, kuna töötajal ei olnud tööks eraldi ruumi. Intervjuude lõikes moodustus muster, mis kinnitas, et lastega töötajate tõhusus enamasti langes ja lasteta töötajatel tõusis. Ka teaduskirjanduses räägitakse lastest kui olulistest töö tõhususe languse põhjustajatest Covid-19 ajal (Waizenegger et al.,

2020), mida autor käsitles põhjalikumalt eelmises teemaplokis. Töö tõhususe langust põhjustavad ka eelmistes lõikudes välja toodud enesejuhtimist puudutavad aspektid.

Kaugtöö võis töötaja **motivatsiooni** mõjutada. Läbi viidud intervjuudes ei mainitud otseselt motivatsiooni aspekti, kuid kirjeldati töötahte muutust teiste mõjutajate, näiteks töö tõhususe languse või puuduliku enesejuhtimiseoskuse tõttu. Ehkki motivatsiooni drastilist muutust ei toodud intervjuudes välja, siis töö autor eeldab, et enesejuhtimise probleemidega inimestel või öösel töiseid puudujääke kompenseerivatel töötajatel võis motivatsiooniprobleeme esineda. Personalijuhid tõid välja, et nad korraldasid töötajatele motivatsioonikõnesid, sest kartsid motivatsiooni langust. Teaduskirjanduses on küll näiteid, kus töötaja motivatsioon langes Covid-19 ajal pikaajalise sotsiaalse isoleerituse tõttu (Abulibdeh, 2020; Miller et al., 2021), kuid tõsist töemotivatsiooni langust töö empiirilises osas välja ei tulnud.

Kolmanda teemaplokina käsitleb autor **kommunikatsiooni** eeliseid ja puuduseid koosloomes, suhtlemises, teadmuse jagamises, töötaja kaasatuses ja usalduses Covid-19-aegse kaugtöö kontekstis (vt tabel 9).

Tabel 9

*Kaugtöö kommunikatsiooni eelised ja puudused intervjuude sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal*

<b>KOMMUNIKATSIOON</b>	
<b>EELISED</b>	<b>PUUDUSED</b>
<p><b>Koosloome paranemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosloome paranemise osas info puudub</i></li> </ul>	<p><b>Koosloome halvenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontaansuse puudumine</li> <li>• Füüsilise kontakti puudumine</li> </ul>
<p><b>Suhtluse paranemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühtlustunud inforuumi tekkimine</li> <li>• Infovahetuse kiirenemine</li> </ul>	<p><b>Suhtluse pidurdumine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sõnumiärevuse esinemine</li> <li>• Koormuse suurenemine</li> <li>• Video mitte näitamine</li> <li>• Tehniliste probleemide esinemine</li> </ul>
<p><b>Teadmuse jagamise tõhustumine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teadmuse jagamise tõhustumise osas info puudub</i></li> </ul>	<p><b>Teadmuse jagamise kehvenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehvenenud töötajate koolitamine</li> <li>• Teadmiste ja kogemuste isoleerumine</li> </ul>
<p><b>Kaasatuse suurenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otsustusprotsessidesse kaasamine</li> <li>• Heaoluküsitluste sagenemine</li> <li>• Juhtidega 1:1-le kõnede sagenemine</li> </ul>	<p><b>Kaasatuse vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puudulik juhilt töötajale info jagamine</li> </ul>
<p><b>Usalduse suurenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeskonnajuhtide veendumine kaugtöö tõhususes</li> </ul>	<p><b>Usalduse vähenemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööülesannete mittetäitmine</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Intervjuudest nähtus, et **koosloome halvenes**, sest virtuaalse suhtluse kaudu ei teki loomingulist õhkkonda, mis sarnaneks füüsilise suhtlusega. Leidus arendusmeeskondi, kes töötasid enne Covid-19 aega vahetu suhtluse eesmärgil samas ruumis. Lisaks ei olnud uute ideede ja spontaansete arvamuste väljendamine kaugtööl tulemuslikud. Personalijuhid tõid välja, et ajurünnakud virtuaalselt läbi viidud töötubades ei olnud võrreldavad füüsiliste töötubadega. Teoreetilises osas on koosloomet pidurdavate teguritena välja toodud digitaalsete suhtluskanalite piiratud tõttu tekkivad lahkarmused (Abulibdeh, 2020) ja suutmatus üksteise ideid sügavuti mõista (Anderson & Kelliher, 2020; Miller et al., 2021). Teaduskirjanduses ei osata samas häid soovitusi loomeprotsesside parandamiseks välja tuua (Lund et al., 2020), sest virtuaalsel suhtlusel ongi teatud tööülesannete teostamiseks möödapääsmatud piirangud. Kontoris viibides võisid töötajad vestlustes passiivselt osaleda, mis võis olla uute ideede tekkimise eelduseks, kuid digitaalsed suhtluskanalid eeldavad iga interaktsiooni teadlikku alustamist ja spontaansus jääb tagaplaanile.

*„Ei tahaks nagu kogu aeg kedagi järjekordse videokõnega pinnida..., või ekraani jagamisega pinnida, et kuule, räägi mulle, mis siin toimub. Ei taha teiste jaoks tüütuks muutuda. See tegi elu raskemaks.“ Tarkvaraarendaja, ettevõtte 3*

Covid-19-aegse kaugtöö puhul oli ainsaks suhtlusviisiks virtuaalne suhtlus, millel on nii positiivseid kui ka negatiivseid mõjusid. Tööalane **suhtlus paranes**, sest informatsioon liikus töötajate vahel lisaks digikanalitele ka kontoris otsesuhtluse teel, mis võis põhjustada teabe isoleerumist vaid nende füüsilises ruumis viibivate inimeste vahele. Mitu intervjuueeritavat kinnitasid, et informatsioon on kaugtööga ühtlustunud ja informatsioon, mis varasemalt võis jääda eravestluste tasandil teistele töötajatele teadmatusks, liikus kaugtöö puhul kogu meeskonnani. Teoreetilises osas välja toodud ühtlustunud informatsiooni teke toetab eelnevat kaugtöö eelist (Choudhury et al., 2020) ning väidab, et mõnel juhul võivad hästi organiseeritud virtuaalsete meeskondade tulemused olla kontoris töötavate meeskondadega võrreldes isegi paremad (Garro-Abarca et al., 2021). Intervjuudes toodi lisaks välja, et virtuaalne suhtlus on kiirendanud info liikumist, sest kõik töötajad on kohe kättesaadavad. Teaduskirjanduses tuuakse samuti välja digitaalsete suhtlusvahendite eelis informatsiooni edastamise kiiruse osas ning öeldakse, et tööprotsessid on seetõttu sujuvamad (Abulibdeh, 2020; Miller et al., 2021).

Teisalt selgus intervjuudest, et virtuaalsed vahendid hoopiski **pidurdavad suhtlemist** mitmest aspektist. Digikanalid võimaldavad suures koguses info edastamist, mis tingis aga e- kirjade ja sõnumite arvu olulise kasvu. Mõnes ettevõttes tekkis inimestel n-ö sõnumiärevus ja

stress, sest töötajad tundsid, et nad ei jõua kuhjuva infoga toime tulla. Töö teoreetiline osa viitab samuti ohule, mis kaasneb ootusega, et inimesed on pidevalt ja kohe saadaval, ning sõnumitele soovitakse saada vastus reaalajas (Bolisani et al., 2020; Miller et al., 2021). Samuti, suure infotulvaga toimetulek eeldab piisavat enesejuhtimist ning ülesannete prioriseerimist. Teaduskirjanduses leitakse, et kehv prioriseerimisoskus võib viia puuduliku enesejuhtimise kaudu stressi suurenemise, tööviljakuse ja heaolu halvenemiseni (Contreras et al., 2020; Miller et al., 2021). Intervjuude põhjal selgus, et videokõnede arv tõusis, kuid mitu töötajat tõid seejuures välja, et vestluspartnerite soovimatus kasutada sel ajal veebikaameraid põhjustas suhtlemises häireid ja tõi kaasa anonüümsuse.

*„/.../ jumala eest, pange see video sisse, sest üldisemalt on kuidagi nii läinud, et kõik on lihtsalt oma nime ja profiilipildiga. Üks töötaja ütles, et tal on tunne nagu suhtleks hauakiviga. Nimeplaadid kaskaadis ekraanil ja mikrofon vaigistatud – ja kui midagi küsida, siis auditoorium vaikib.“ Personalijuht, ettevõtte 5*

Paarikümne inimesega koosolekutel sagenevad ka tehnilised ja protseduurilised segavad asjaolud, nagu näiteks taustamüra või tähelepanu hajumine kõrvaliste tegevuste tõttu. Ka töö teoreetiline osa kinnitab, et virtuaalse video- või häälvestluse efektiivsus langeb enam kui kolme puhul (Miller et al., 2021) ning soovitab leida viise informatsiooni ülekülluse vältimiseks (Contreras et al., 2020).

*„/.../ kolmkümmend inimest on kõnes. Õhtuti näiteks on ka ameeriklased. Kui sa teed kõnesid, kus on palju inimesi ja kedagi ei näe ja unustab mikrofoni lahti, on parasjagu kuskil autos, tänaval ja müra. Ma ei saa räägitud!“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

Kaugtöö ajal tekkis intervjueritute sõnul ettevõtetes konflikte, mida ei suutnud töötajad omavahel digitaalsel teel ära lahendada. Ühetöötaja sõnul likvideeriti pinged alles siis, kui inimesed Covid-19 piirangute leevenemise järel füüsiliselt kokku said.

Empiirilisest sisuanalüüsist selgub, et kaugtöö põhjustas ka **teadmuse jagamise**, sh uute töötajate koolitamise kehvenemist. Mitmed intervjueritud tõid välja, et kaugtööl olles ei küsita varasemaga võrreldes nõu, sest kardetakse pöördumist ja kolleegi segamist. Mitmes ettevõttes leiti, et spontaanse suhtluse lakkamine ja füüsiline distants pidurdab varjatud teadmise (nt kogemused, lahendused ja spetsiifilised oskused) ülekannet, mistõttu võib kollektiivi areng pikas perspektiivis kannatada. Töö teoreetiline osa toob õppimise ja kollektiivi arengu pidurdumise põhjuseks digitaalse suhtluse piirangud (Agba et al., 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Bolisani et al., 2020; Gigauri, 2020; Waizenegger et al., 2020). Intervjueritute seas olid pooled töötajad olukorras, mil vahetasid Covid-19 ajal projekti või ametit. Need töötajad tõdesid üksmeelselt, et meeskonnatunde puudumine ja üksteise

raskendatud mõistmine digitaalse suhtluse tõttu pikendas üleminekuperioodi oluliselt. Nii töötajad kui ka personalijuhid kinnitasid, et uued töötajad tunnevad end sageli oma probleemidega üksi ning sisseelamine ei õnnestu, sest nad ei saa piisavalt tuge ja tunnevad psühholoogilist tõrget pidevalt abi paluda. Samas nenditi, et sellele probleemile ei ole veel toimivat lahendust leitud, mis aitaks uutel töötajatel kontoris toimunud sisseelamisega samaväärselt kohaneda.

*„Mai lõpus läks vabatahtlikult üks aasta alguses alustanud töötaja ära ja seda küll otse välja ei öelnud, aga mu tunnetus on see, et tegelikult jäi see mentorlus ja tugi nagu nõrgaks. See on tegelikult väljakutse ja üleüldse edaspidi, kui me sellises töö vormis jäämegi toimetama.“ Personalijuht, ettevõtte 2*

Ka töö teoreetiline osa kinnitab, et uutel töötajatel on sisseelamisperiood ebapiisava toe tõttu kaugtööl raskendatud (Waizenegger et al., 2020), senised praktikad ei toimi ning head alternatiivid uute töötajate koolitamiseks puuduvad (Abulibdeh, 2020; Contreras et al., 2020; Lund et al., 2020).

Kaugtöö kommunikatsiooni muutumine mõjutas töötajate kaasatust ettevõtte otsustus- ja tööprotsessidesse. Intervjueeritud tundsid, et nende **kaasatus suurenes**, sest töötajatel küsiti rohkem arvamust. Suurtel ettevõtteülestel koosolekutel said töötajad vabalt teha ettepanekuid ja küsida küsimusi, millele juhid vahetult vastasid. Samuti tihendati töötajate hulgas heaoluküsitluste sagedust ja üks ühele kõnede arvu. Personalijuhid tunnistasid, et juhid on sagedasema sihipärase suhtluse tõttu töötajate käekäiguga paremini kursis kui enne Covid-19 aega. Mõnes ettevõttes kujundati suhtlusprotsessid kaugtöö tõttu ümber töötajate sisendinfo põhjal ning anti meeskondadele vabad käed tööprotsesside muutmiseks. Sel puhul on ettevõtted järginud teadusartiklites välja toodud soovitusi töötajaid suuremal määral otsustusprotsessidesse kaasata (Choudhury et al., 2020; Miller et al., 2021).

Samas, valimisse kuulunud ettevõtete seas leidis ka neid, kus töötajate **kaasatus vähenes** Covid-19 esimese laine otsustusprotsessidesse. Ühe töötaja sõnul ei teavitanud juhtkond töötajaid piisavalt otsuste tagamaadest ja puudus dialoog. Lisaks leidis ettevõtteid, kus juhtkond ei suhelnud töötajatega Covid-19 isolatsiooniperioodil mitme nädala jooksul kordagi ja inimestel tekkis töötaja sõnul hirm olukorra ja töökoha kaotamise ees. Ettevõtte personalitöötaja põhjendas olukorda sellega, et juhtkonnal ei olnud töötajatele uudiseid. Antud ettevõtte töötaja oleks aga soovinud saada sõnumit ka siis, kui uudiseid ei ole. Enamik intervjueeritud töötajatest avaldas juhtkonnale kiitust justnimelt pideva sisekommunikatsiooni eest, sest töötajaid hoiti kursis ka sellega, et olukord on stabiilne/muutumatu. Kõrvutades intervjueeritute kogemust teoreetiliste käsitlustega, võib töötaja mittekaasamise põhjuseks olla

juhtide tsentraliseeritud otsustusharjumus (Contreras et al., 2020), mille kohaselt teatatakse töötajale otsustest alles siis, kui need on tehtud. Niisiis võib töötajate mittekaasamist põhjendada sellega, et juhid ei ole arvestanud kaugtööga kaasnevate eripäradega, mis eeldavad tavapärasest paindlikumat ja avatumat hoiakut (Brassey & Kruyt, 2020).

Covid-19 aegne kaugtöö mõjutas usaldust töötajate ja juhtide vahel ning paljudes ettevõtetes pandeemia ajal **usaldus suurenes**. Autor käsitles töö empiirilise osa autonoomia teemaplokis meeskonnajuhtide usalduse puudumisest tingitud varasema skeptilisuse taandumist kaugtöö suhtes. Mitme ettevõtte meeskonnajuhid, kes varem kaugtööd ei soosinud, said Covid-19 ajal aga kinnitust, et töö tõhusus kaugtöö perioodil kokkuvõttes tõuseb, ning sellest tulenevalt kasvas ka usaldus alluvate suhtes. Samuti tegid juhid töötajatega rohkem üks ühele kõnesid, mis toetasid nendevaheliste usalduslikumate suhete kujunemist. Töö teoreetiline osa toob samuti välja, et töötaja ja juhi vastastikkuse mõistmise ja usalduse korral väheneb juhi kontroll (Kuruzovich et al., 2021), mis võib vähendada töötajates stressi ning tõsta töötajate lojaalsust ja töö tõhusust veelgi (Contreras et al., 2020).

Ehkki ettevõtte juhtide ja töötajatevahelise usalduse suhtes saab intervjuude põhjal kinnitada usalduse tõusu, esines mõnel harval juhul ka **usalduse vähenemist**. Leidus olukordi, kus töötaja ei andnud oma päevaplaanidest teistele teada, ei ilmunud kokkulepitud ajal koosolekule ning ei vastanud kirjadele, mistõttu juhi usaldus töötaja suhtes hoopis kahanes.

*„Me pidime kahel juhul inimest taga otsima, sest ta ei olnud meilidele vastanud, Slackis online ega ilmunud miitingule.“ Personalijuht, ettevõtte 5*

Töö teoreetilises osas usalduse vähenemist Covid-19-aegse kaugtöö puhul ei käsitleta, kuid autor arvab, et usalduse oluliseks kahanemiseks peab töötaja seda kas kuritarvitama või töötaja ei suuda kokkulepitud tööülesandeid ettevõtte väärtuspakkumise võimaldamiseks täita.

Neljas ehk viimane teemaplokk katab **suhete** aspekti. Kaugtöö ajal muutus suhtlemine suurel määral, inimesed ei olnud enam kontoris koos ning füüsiline distantid eraldas inimesi ka vaimselt. Kaugtöö mõjutas töötajate omavahelisi suhteid nii meeskonnatunde, suhtluse tasakaalu, heaolu, empaatia kui ka töötajate ja juhtide vaheliste suhete aspektist (vt tabel 10, lk 39).

Tabel 10

Kaugtöö suhete eelised ja puudused intervjuude sisuanalüüsi põhjal Covid-19 ajal

<b>SUHTED</b>	
<b>EELISED</b>	<b>PUUDUSED</b>
<b>Ühtekuuluvustunde tugevnemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühtekuuluvustunde tugevnemise osas info puudub</li> </ul>	<b>Ühtekuuluvustunde nõrgenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töövälise suhtluse puudumine</li> <li>• Füüsilise kontakti puudumine</li> <li>• Spontaansete ühistegevuste puudumine</li> </ul>
<b>Suhtluse suurenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühtekuuluvustunde tugevnemise osas info puudub</li> </ul>	<b>Suhtluse vähenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalsete kanalite piiratud olemus</li> <li>• Üksioleku tunde süvenemine</li> <li>• Psühholoogiliste probleemide tekkimine</li> </ul>
<b>Heaolu paranemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heaolu paranemise osas info puudub</li> </ul>	<b>Heaolu halvenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pikast üksiolekust väsimine</li> <li>• Töökoha kaotamise hirmu tekkimine</li> </ul>
<b>Empaatia suurenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaastöötajatega arvestamine</li> </ul>	<b>Empaatia vähenemine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaatia vähenemise osas info puudub</li> </ul>
<b>Juhtide suhted töötajatega paranesid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Läbipaistvuse suurenemine</li> <li>• Juhtide huvi suurenemine</li> <li>• Infokoosolekute sagenemine</li> </ul>	<b>Juhtide suhted töötajatega halvenesid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate vähene kaasamine</li> <li>• Ülevalt-alla suhtlusviisi praktiseerimine</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Intervjuudest nähtub, et Covid-19-aegse kaugtöö ajal töötajate **ühtekuuluvustunde nõrgenes**. Nii töötajad kui ka personaliinimesed tõdesid, et töötajad otsustasid enne Covid-19 aega kontoris töötamise kasuks suhete ja suhtlusvõimaluste tõttu. Töötajad tõid välja, et otsene suhtlus, ühised lõunad ja ühisüritused olid kontoris käimise põhiliseks ajendiks. IT-ettevõtetes on levinud töötaja heaolu tagamine ja ühtekuuluvustunde suurendamine ürituste ja kontori hüvede (näiteks tasuta toit, kohv, treeningvõimalused, meelelahutus jm) toel. Kaugtööst tuleneva distantsi tõttu ei olnud nende hüvede kasutamine Covid-19 ajal võimalik ning intervjueritud töötajad sedastasid meeskonnatunde kahanemist. Ka teooria kinnitab, et nimetatud hüvede ja spontaansete ühistegevuste katkemine on meeskonna ühtekuuluvustunde kahanemise põhjusteks (Charalampous et al., 2019; Miller et al., 2021; Waizenegger et al., 2020). Mitmed töötajad ütlesid, et suhtlesid kaugtöö perioodil kolleegidega ainult tööasjade ajamiseks ning eravestlused ja emotsionaalsed sidemed nõrgenesid oluliselt. Seejuures selgus intervjuudest, et vahel tugevnes side väiksema (2–5 inimest) meeskonnaga, kuid suurema grupiga (20–30 inimest) suhtlus sisuliselt katkes. Ühe töötaja sõnul killustusid suuremad meeskonnad väiksemateks gruppideks, sest digitaalseid vahendeid kasutades on väiksemas ringis lihtsam suhelda. Ka töö teoreetilises on välja toodud, et rohkem kui kaks osalejat

virtuaalvestluses hajutab osalejate tähelepanu, mistõttu ei suudeta kõne sisule enam keskenduda (Miller et al., 2021). Töötajad ja personalijuhid tõid välja, et füüsilises ruumis toimuval üritusel saavad töötajad jaguneda väiksematesse gruppidesse ja valida vestluspartnereid, kuid suures ringis videokõnes olles saab korraga rääkida vaid üks inimene ning sõnum adresseeritakse kõikidele inimestele korraga. Töö teoreetilises osas seatakse sotsiaalse barjääri murdmise juhi ülesandeks, kes peaks püüdma leida viise, kuidas töötajaid digitaalsete kanaleid pidi ka töövälistes olukordades kokku tuua (Contreras et al., 2020), kuid nenditakse, et iga ettevõtte peab need viisid ise leidma (Agba et al., 2020). Peaaegu kõik intervjuueeritud kinnitasid, et meeskonnajuhtide roll meeskonnavaimu hoidmisel on muutunud olulisemaks. Ühes ettevõttes on meeskonnajuhtid täheldanud meeskonnatunde säilimist, sest nad on võtnud enda ülesandeks mõelda pidevalt välja virtuaalseid ühistegevusi ja jututeemasid, millest virtuaalsetes kohvinurkades rääkida. Mõnes ettevõttes ei toimunud tööväliseid virtuaalseid sotsiaalseid üritusi aga üldse ja see viis ühtekuuluvustunde kahanemiseni.

*„Oleks võinud teha mingit ühist kohvijoomist Zoomis või selliseid asju. Ja ma ei oskagi selgitada, ühesõnaga ma ei tundnud, et midagi puudu oleks nendest nii öelda baastaseme vajadustest. Pigem selliseid motivatsiooni või perehoidmise või organisatsioonikultuuri tegevusi... Neid ei olnud.“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

Üks personalitöötaja kinnitas, et tegi rohkelt taustatööd virtuaalsete motivatsiooni- ja meeskonnatunde tõstmise meetodite kohta, kuid juhtkond ei pidanud neid tegevusi ettevõtte kultuuriga sobivaks ega vajalikuks. Seega nähtub, et töötaja ja juhtide soovid ei kattu.

Tööväline **suhtlus vähenes** kaugtöö ajal oluliselt. Kõigi ettevõtete personalijuhid ütlesid, et enamik töötajast tundis end kaugtöö perioodil sotsiaalselt häirituna. Seejuures nenditi, et töötajate suhtlemisvajadused võivad olla erinevad ja leidis inimesi, kellele vähenenud suhtlus ei olnud probleem. Kuid kokkuvõttes kannatas suurem osa töötajaid suhtluse puudumise all. Personalijuhid tõid välja, et IT-ettevõtetes on inimesi, kelle ainus suhtlemine teiste inimestega leiab aset tööl. Ka enne Covid-19 perioodi valdavalt kaugtööd teinud töötajad, kes käisid suhtlemisvajaduse tõttu vähemalt ühe korra nädalas kontoris, pidasid suhtluse puudumist suurimaks puuduseks, mis Covid-19 ajal kaugtöö puhul avaldus.

*„Kui on mingi emotsioon, mida tahaksid väljendada, siis kontoris ütleksid enda lähedalasuvale inimesele, aga kaugtööl ei ole kellelegi seda jagada. Kirjutades ei tee seda. Emotsioon jääb sisse pulbitsema.“ Raamatupidaja/ärikliendihaldur, ettevõtte 6*

Teoreetiline osa kinnitab, et virtuaalne suhtlus võimaldab töötajatel küll omavahel formaalselt suhelda, kuid sotsiaalset vajadust see füüsilise suhtlusega samaväärselt ei rahulda (Miller et al., 2021). Suhtluse vähenemine süvendas üksioleku tunnet ja muutis töötajate sõnul

töötamise vähem nauditavaks. Seetõttu tekkis intervjueritute sõnul nende kolleegidel psühholoogilisi probleeme ning kõik personalitöötajad kinnitasid, et nende ettevõtte pakutavat psühholoogiteenust kasutas märkimisväärne arv töötajatest. Töö teoreetiline osa kinnitab samuti, et füüsiline üksiolek võib põhjustada vaimseid ja sotsiaalseid häireid (Gonsalves, 2020; Ralph et al., 2020).

Intervjuudest selgub, et ehkki enamik juhte tegi olulisi pingutusi töötajaskonna heaolu tõstmiseks raskel ajal, töötajate **heaolu halvenes**. Kaugtöö alguses peeti töötajatega vestluseid, kus räägiti vaimsest heaolust, töö-eraelu tasakaalust ning tervislikust eluviisist. Samuti kutsuti ettevõtetesse motivatsioonikõnelejaid, korraldati ühiseid sportimise üleskutseid ning video teel söögivalmistamise õpitunde. Personaliosakonnad proovisid töötajate tuju üleval hoida erinevate algatuste, kirjade ja sõnumitega, kuid sellele vaatamata tunnistatakse heaolu üldist langust. Tegevustest võeti aktiivselt osa, kuid enamik intervjueritud töötajatest hindasid olukorda mitterahuldavaks ja põhjendasid seda vähenenud suhtluse ja väsimusega pikast üksiolekust. Niisiis, pikaajaline sunduslik kaugtöö võib töötajate heaolu järk-järgult langetada (Abulibdeh, 2020; Miller et al., 2021).

Intervjuude analüüsi järgi töötajate ja juhtide **empaatia** Covid-19 isolatsiooniperioodil **suurenes**. Ettevõttes töötavad inimesed said aru, et kõikide inimeste kodune kontekst on erinev ning Covid-19-aegse kaugtöö puhul ei olnud kellelgi valikuvabadust. Pandeemiaaegne raske periood on töötajaid ja juhte rohkem ühendanud. Paranes kõigi vajadustega arvestamine koosolekuaegade kokku leppimisel ning mõistmine, kui kellelgi tuleb kodus ette ootamatuid, töö tegemist takistavaid olukordi. Ühe ettevõtte töötaja kirjeldas, et lapsevanematest kolleegid tundsidend koosoleku ajal tähelepanu nõudva lapse tõttu halvasti, kuid kinnitas, et kolleegide ja klientide seas kujunes välja mõistmine ja arvestamine tösiastjaga, et kaugtöö tegemist võivad mõjutada erinevate töötajate puhul erinevad tegurid. Intervjueritud kinnitasid, et ettevõtte töötajad muutusid kokkuvõttes üksteise suhtes empaatilisemaks. Ka töö teoreetilises osas täheldatakse empaatia suurenemist Covid-19-aegse kaugtöö ajal, kuid enamasti räägitakse formaalsete viisakuste asendumist siira huviga inimese käekäigu kohta (Saladino et al., 2020). Intervjueritute kogemusepõhjal võib öelda, et empaatia suurenes üksteisega arvestamise tulemusena, sest kolleegid on võimalike segajate suhtes mõistvamad.

Kaugtöö pani proovile juhtide suhted töötajatega. Küsitletud leidsid, et töötajad on juhtkonnaga rahul ja **töötajate suhted juhtidega paranesid**. Leidus ettevõtteid, kus tegevjuhid hakkasid Covid-19 ajal osalema töötajate projektikoosolekutel ja uurisid töötajate käekäigu kohta, mis tõi juhid töötajatele lähemale. Ühes ettevõttes avaldasid töötajad tunnustust juhtidele, kes rääkisid töötajatele avameelselt ettevõtte olukorrast, oma isiklikust vaimsest

seisundist ning meeleolust. Mitme ettevõtte juhid andsid muutustest töötajatele regulaarselt teada ning korraldasid iganädalasi koosolekuid, kus kirjeldati ettevõtte olukorda, projektide käekäiku, käibeid ning väljavaateid, mis andis töötajale parema taustainfo ja tagas põhjalikuma kursisoleku ettevõtte kriisiaegse toimimisega. Teoreetilise osa kaugtöö autonoomia teemaploki juhtimise detsentraliseerimine toetab valimisse kuulunud ettevõtete praktikat, sest juhid vähendavad sel moel toimides enda ja töötajate vahelist hierarhilist distantssi (Contreras et al., 2020) ning töötajad tunnevad end rohkem kaasatuna (Choudhury et al., 2020).

Leidus ettevõtteid, kus juhid olid sunnitud töötajaid koondama, kuid kus töötajate hinnangul ei olnud juhid töötajatega avatud. Töötajatel tekkis töökoha kaotamise ees hirm ja **töötajate suhted juhtidega halvenesid**. Edastatava informatsiooni koguse järsu tõusu tõttu ilmnis probleem, kus töötajad kurtsid sõnumite kehva esitusviisi ja ülekülluse üle, mis tekitas töötajate ja juhtide vahel pingeid. Mitme ettevõtte personalijuhid täheldasid, et Covid-19 ajal muutus oluliseks sõnumite sõnastuse täpsus. Töö teoreetilises osas kinnitab, et juhid peavad leidma sõnumite edastamises tasakaalu, et mitte devalveerida nende olulisust ja vajalikkust (Contreras et al., 2020, lk 6). Ühe töötaja sõnul valitses kollektiivis teadmatus, juhtimisotsuseid ei põhjendatud, puudus avatud suhtlus ning töötajad tahtsid ettevõtte käekäigu üle rohkem teada. Intervjuudes ilmneb vastuolu, sest sama ettevõtte personalitöötaja kinnitas, et juhtkonna eesmärk oli olla avatud, aus ning töötajaid kaasav. Antud juhul võib tegemist olla ühe magistratöö piiranguga, mis ütleb, et personalijuhid soovivad ettevõtte käekäiku kolmandatele osapooltele näidata positiivsemana, sest osalevad ettevõtte maine kujundamises. Selle ettevõtte töötaja sõnul halvenesid Covid-19 ajal kollektiivi suhted juhtkonnaga ega olnud intervjuu läbiviimise ajaks (novembris 2020) paranenud. Antud konflikti taga võib olla juhtide kehva kommunikatsioonikorraldus (Contreras et al., 2020) ning samas eksimine kaugtöö ühe võtmetegevuse osas, milleks on töötaja kaasamine otsustusprotsessidesse (Kim & Beehr, 2020).

Töötajate ja juhtide vaheliste suhete jähnenemise põhjused peitusid ka juhtide omavahelistes suhtlusraskustes. Leidus ettevõtteid, kus personalijuhid tunnistasid, et isolatsiooni alguses muutus nende muidu kokkuhoidev ja hästi toimiv juhtkond formaalseks ning juhtide vahel tekkisid pinged. Samuti ei suutnud osa juhtkondi efektiivselt otsuseid vastu võtta. Juhtide omavaheliste pingete tõttu võisid töötajad jääda tähelepanuta ning selle tõestuseks tõi üks töötaja välja juhtide pika vaikimise ja pehmete sõnumite puudumise.

*„Ei HR-i poolt, ei Eesti juhtide poolt, ei CEO poolt. Oleks võinud küsida, kuidas läheb, mingi väike nali Slacki või kuidas vastu peate? Kui midagi muutus, siis anti teada, aga*

*kui mitu nädalat mitte midagi ei muutnud, siis oli täielik vaikus.“ Äriarenduse spetsialist, ettevõtte 5*

Antud ettevõtte personalijuht kinnitas, et probleem seisnes juhtkonna otsustamatuses. „/.../ personali osakonda jäeti päeva lõpuks otsustega üksi. Ülejäänud juhtkonna poolt ei tulnud mingit sõnumit ja inimesed on üksinda kodus.“ *Personalijuht, ettevõtte 5*

Töö teoreetiline osa kinnitab, et juhid peaksid suhtluse korraldama viisil, et seda ei oleks liiga palju ega liiga vähe (Contreras et al., 2020), ning raskustele vaatamata peaksid juhid püüdma säilitada väliskeskonna muutuste suhtes avatuse ning hoidma töötajate suunal raskel ajal mõõdukalt optimistlikku hoiakut (Brassey & Kruyt, 2020).

### **2.3 Järeldused ning ettepanekud Covid-19-aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks**

Käesolevas magistritöös läbi viidud uurimusest selgus, et Covid-19-aegne sunduslik kaugtöö tõi esile nii töötajate individuaalse kui ka juhi rolli võimendumise mitmes aspektis. Autor järeldab, et enamik käesolevas töös käsitletud kaugtöö puudustest ja eelistest olid aktuaalsed ka Covid-19-eelsel perioodil, kuid Covid-19-aegne kaugtöö süvendas puuduseid ning võimendas eeliseid märgatavalt. Allolevad järeldused on esitatud töös käsitletud nelja teemaploki lõikes.

Esimesena toob autor välja järeldused töökeskkonna kohta. Kuna töötajad suundusid viiruspandeemia isolatsiooniperioodil tööle peaaesjalikult oma kodudesse, siis iga töötaja töökeskkond oli erinev. Intervjuudest selgus, et eraldatud töökoha ja -ruumi olemasolu kodustes tingimustes oli väga olulise tähtsusega ning töötajate, kel selleks võimalus puudus, töö oli häiritud. Eraldatud tööruumi puudumine hägustas era- ja tööelu piiri, mis langetas intervjuueeritavate sõnul ka nende heaolu. Inimesed, kel polnud lapsi, said koduses keskkonnas paremini keskenduda, sest puudusid varasemalt kontoris olnud segavad faktorid, nagu müra, vestlevad kolleegid või ühisüritused. Lapsevanemate jaoks tekkis aga teistsugune väljakutse – nemad pidid töö kõrvalt laste eest hoolitsema ning tegemata jäänud töö hiljem järgi tegema.

Autonoomia aspekti vaadeldes tuli töötajatel oma tööd iseseisvalt koordineerida, mistõttu lasus igaühel suurem vastutus nii oma tööülesannete täitmise kui ka heaolu tagamise eest. Töötajad pidid suutma ise jälgida, et tööpäevaks oleks piisavalt puhkepause ja oskama tööülesandeid prioriseerida, et juhtidega kokku lepitud eesmärgid realiseerida. Seejuures sõltus töötajate toimetulek nende enesejuhtimise oskustest. Inimesed, kes ei olnud harjunud ise oma tööd korraldama, vajasisid kõrvalist abi ning nende stressitase suurenes. Enne Covid-19 aega otsustasid kaugtöö lubamise üle meeskonnajuhid, kellest mõned ei usaldanud töötajaid ega uskunud kaugtöö töö tõhususse. Covid-19-aegse kaugtöö kestel need seisukohad muutusid, sest

meeskonnajuhid said kinnitust, et töötajad suutsid ka kaugtöö vormis sama efektiivselt töötada kui töökohal.

Juhi roll võimendus kõigis nii töökeskkonda kui ka autonoomiat puudutavates eeltoodud aspektides töötajate individuaalsuse esilekerkimise tõttu. Töötaja arengu ja toimetuleku jälgimine on olnud juhtimispraktika osa ka tavapärasel töösituatsioonis, kuid kaugtöö puhul võimendus see vajadus oluliselt. Töötajatel võisid kodustes tingimustes esineda erinevad puudused, millest juht pidi olema teadlik ning pakkuma töötajatele võimalusel tuge nende kõrvaldamiseks. Kui töövahendite tagamine töötajatele kulges lihtsalt, siis töötajate tööharjumuste muutmine ja enesejuhtimise oskuste parandamine oli keeruline, sest igal töötajal on erinevad isikuomadused, võimed ja kodune töökeskkond. Sama meeskonna töötajad, kellest üks oli lapsevanem ning teine elas üksi, tegelesid täiesti erinevate probleemidega, mis nõudis juhilt omakorda paindlikkust. Näiteks ei olnud paljud töötajad enesejuhtimises edukad, mistõttu oli juhtide ülesandeks aidata töötajal tööülesannete prioriseerimisel ja planeerimisel arenedada. Ka lastega töötajad vajasisid juhi tuge ja eeskätt mõistmist ning juht pidi aktsepteerima lapsvanematest töötajate osalist töö tõhususe langust. Uurimistulemustest selgus, et töötajad tundsid end töö tõhususe langedes halvasti, mis tekitas lumepalliefekti, päädides veelgi suurema tõhususe langusega. Juhi ülesanne oli sellistes olukordades töötajate enesetunnet parandada ja püüda leida lahendusi töö tõhususe tõstmiseks.

Kommunikatsiooni puudutavates aspektides selgus uurimuses, et Covid-19-aegse kaugtöö puhul oli asjaolusid, mis kehtisid kõigile töötajatele sõltumata nende individuaalsest töökeskkonnast või enesejuhtimise oskusest. Virtuaalne suhtlus tagas kiirema infovahetuse ning hoidis inimesi ühises inforuumis, sest kommunikatsiooniprotsessid olid standardiseeritud. Tõenäosus, et kellelgi jäi oluline info saamata, oli väiksem. Informatsiooni liikumise kiirenemine põhjustas teisalt aga informatsiooni kuhjumise, millega toimetulek sõltus töötaja enesejuhtimise oskustest. Otsekontakti puudumine pidurdas teadmuse ülekannet ja kolleegid vahetasid kaugtööl olles vähem teadmisi kui füüsilises kontoris. Eriliselt kannatasid otsesuhtluse puudumise tõttu ettevõtte uued töötajad, kelle sisseelamisperiood oli juhi ja/või kolleegide järjepideva toe puudumise tõttu keerukas.

Juhi väljakutseks ettevõtte kommunikatsiooni juhtimisel oli selge ja struktureeritud kommunikatsiooniprotsessi loomine. Täielikult virtuaalne suhtlus eeldas juhtidelt suuremat sõnalist ja verbaalset selgust töötajatega suhtlemisel. Digikeskkondades suhtlemisel suureneva infohulga ja teabe vahetamise kiiruse kasvu tõttu tuli juhtidel kommunikatsiooni devalveerumise ennetamiseks leida tasakaalupunkt edastatava info koguse ja sisu vahel. Suhtlus digitaalsetes suhtluskanalites pidurdas ka kollektiivi koosloomet, mistõttu oli juhtide

väljakutseks tööprotsesside jätkumine. Tulemustest aga selgus, et töötoad ja ajurünnakud ei ole tulemuslikud, sest head alternatiivi näost-näku suhtlemisele loomeprotsessides ei ole. Sarnaselt koosloome pidurdumisele oli häiritud ka uute töötajate koolitamine. Seejuures oli juhtide väljakutseks sisseelamiskoolituste ümbermõtestamine ja -korraldamine vastavalt ameti- ja ettevõttespetsiifikale, kasutades selleks digilahendusi.

Kaugtöö-aegsete suhete analüüs näitas, et virtuaalsete kommunikatsioonikanalite kasutamise tõttu suhtlesid töötajad üksteisega kokkuvõttes vähe, eriti töövälistel teemadel. Sellest tulenevalt vähenes kollektiivide ja meeskondade ühtekuuluvustunne, mis omakorda kahandas töötajate lojaalsust, emotsionaalset seotust ja seotust ettevõttega. Samas kasvas kaugtöö-perioodil töötajate vastastikune empaatia, sest mõisteti ja aktsepteeriti kolleegi ootamatuid koduseid piiranguid või segajaid, nagu näiteks lapsed või taustamüra. Ometi võib järeldada, et pikaajaline sunduslik kaugtöö Covid-19 ajal avaldas negatiivset mõju inimeste heaolule peamiselt reaalse suhtlemisvõimaluse puudumise ning töö-eraelu vahekorra halvenemise tõttu.

Juhtide väljakutseks kaugtöö-aegse suhtluse koordineerimisel oli suhete halvenemise ennetamine virtuaalürituste korraldamise ning töötajatega üks ühele vestluste läbiviimisega. Tulemustest järeldub, et töötajate suhted juhtidega sõltusid kaugtööl olles olulisel määral ka sellest, kui detailselt ja ausalt juhid ettevõtte käekäiku kogu kollektiivile avasid. Infosulg kriisisituatsioonis tekitas töötajates ebakindlust ning hirmu, kuid avatud kommunikatsioon, kus anti ülevaade ka ettevõtte toimetulekust kriisiolukorras, suurendas töötajate kaasatust ja juhtimise läbipaistvust.

Eelnevast tulenevalt leiab autor, et kuigi Covid-19 tingimustes ei olnud virtuaalsest ja/või töötaja füüsilisest töökeskkonnast tulenevate piirangute tõttu võimalik paljusid kaugtöö puudusi likvideerida, olid oma töötajate toetamisel, ettevõtte kommunikatsiooni korraldamisel, ühtekuuluvustunde hoidmisel ja tööprotsesside jätkumise tagamisel edukamad need ettevõtted, kes püüdsid neid puudusi võimaluste piires kahandada. Eelnevale tuginedes sõnastab autor ettepanekud ettevõtetele kaugtööga paremaks toimetulekuks. Mitmed ettepanekud võivad seejuures kehtida nii tavaolukorras kaugtöö kui ka kontoritöö korraldamisel. Kuid kuna analüüsitulemustest nähtus, et Covid-19-st tingitud sunduslik kaugtöö tõi nii töötajate kui ka juhtide jaoks ettevõtte senised puudused tugevamalt esile, võib öelda, et juhtimisprotsesside pidev arendamine tagab ettevõtte toimimise ka kriisiolukorras. Niisiis soovitabki autor ettevõtetel üle vaadata erinevad tööprotsesse ja -tingimusi ning kommunikatsiooni ja suhteid puudutavad kitsaskohad, milleks Covid-19-aegne kaugtöö kogemus annab olulist alusteavet. Autori ettepanekud kaugtööga paremaks toimetulekuks on toodud tabelis 11 (lk 46).

Tabel 11

*Järeldused ja ettepanekud töötajale ja juhile Covid-19 aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks*

✕	JÄRELDUSED	ETTEPANEKUD EESTI IT-ETTEVÖTETE TÖÖTAJATELE JA JUHTIDELE
TÖÖKESK- -KOND	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajate individuaalsus töökeskkonna ja enesejuhtimisoskuse erinevuste aspektist kerkis kaugtööl tugevalt esile.</li> <li>• Juhtide roll võimendus, sest iga töötaja vajas erinevat tuge lähtudes tema individuaalsetest vajadustest ja kontekstist.</li> <li>• Lapsevanemate töö oli Covid-19 tõttu enim häiritud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastega töötajate toetamine ning võimaliku töö tõhususe langusega leppimine töötaja heaolu tõstmiseks ja stressi vähendamiseks. Võimalusel lastehoiuteenuse pakkumine.</li> <li>• Töötajate kaugtöökeskkonna tingimuste kaardistamine ja vajalike vahendite tagamine töökoha ergonoomilisuse parandamiseks.</li> <li>• Graafiku alusel ja tervishoiunõuete järgimisel töötamise võimaldamine kontoris.</li> <li>• Töötaja iseseisev tervisliku tööasendi jälgimine ergonoomilise töökeskkonna saavutamiseks.</li> <li>• Võimalusel töö- ning eluruumi eraldamine töö-eraelu tasakaalu saavutamiseks.</li> </ul>
AUTO- NOOMIA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajatele esitatud ootustes ja tööülesannetes paindlikkuse suurendamine tööstressi vähendamiseks.</li> <li>• Töötajatele võimustava juhtimise koolituste läbiviimine enesejuhtimise parandamiseks.</li> <li>• Töötajatele suurema otsustusvabaduse andmine enesejuhtimise parandamiseks.</li> <li>• Tööülesannete prioriseerimine enesejuhtimise parandamiseks. Ületundide vältimine, s.t teadlik töötaja piiramine ja pauside planeerimine töökoormuse kasvu ja pikenenud töötaja vältimiseks. Vajadusel töötaja mõõtmise tarkvara kasutuselevõtt.</li> </ul>
KOMMUNIKAT- SIOON	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaalsete suhtlusvahendite piirangud kehtisid kõigile töötajatele, vaatamata nende töökeskkonnast või autonoomsusest.</li> <li>• Digitaalsed suhtlusvahendid aitasid säästa aega ja kiirendasid tööprotsesse, kuid mõjusid halvasti meeskonnatunde, koosloomeprotsessidele ja teadmuse ülekandele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkonna regulaarsed, ausad ja mõõdukalt optimistlikud pöördumised kollektiivi poole avatud kommunikatsiooni loomiseks. Sealhulgas rahuloluküsitluste läbiviimine.</li> <li>• Juhtkonna regulaarsed kriisikoosolekud juhtidevaheliste sisepingete ennetamiseks.</li> <li>• Teadmuse ülekande hõlbustamiseks vestlusgruppide ja regulaarsete koosolekute loomine.</li> <li>• Uute töötajate toetamine nende arendamise ja koolitamise hõlbustamiseks.</li> <li>• Selgem eneseväljendus üksteise mõistmise toetamiseks.</li> <li>• Veebikaamera kasutamine loomulikuma suhtluse tõhustamiseks ja meeskonnatunde tugevdamiseks. Vajadusel suhtlusprogrammi videofiltrite kasutamine koduse keskkonna varjamise eesmärgil.</li> </ul>
SUHTED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtide roll võimendus, sest pidid kriisiolukorras pidid eest vedama kommunikatsiooni ümber kujundamise ning meeskonnatunde säilimise protsesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö ajal regulaarsete virtuaalsete kohvipauside või infotundide korraldamine meeskonnatunde tugevdamiseks ja spontaanse suhtluse toetamiseks.</li> <li>• Töövälisel ajal ühistegevuste korraldamine – virtuaalselt/vabas õhus – meeskonnatunde hoidmiseks.</li> <li>• Ühiste eesmärkide ja ülesannete täpsustamine töötajate ja juhtide vahelise mõistmise toetamiseks.</li> <li>• Kolleegide eraeluga arvestamine tööprotsesside planeerimisel ja -ülesannete täitmisel heaolu tõstmiseks.</li> <li>• Usalduslike suhete püsimise ja/või kujunemise toetamine näiteks üks ühele vestluste korraldamise, psühholoogiteenuse pakkumise ja kontrolli vähendamise teel.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Antud peatüki lõpetuseks tahab autor välja tuua intervjuudest selgunud töötajate ja personalijuhtide hinnangu kaugtöö edasisele praktiseerimisele IT-ettevõtetes. Kõigi magistritöösse kaasatud ettevõtete personalijuhid avaldasid töö autorile intervjuu käigus ettevõttesiseste küsitluste andmed. Selgus, et vaatamata Covid-19-aegse kaugtöö töökeskkonna, autonoomia, kommunikatsiooni ja suhete puudustele soovivad umbes 30% valimisse kuulunud ettevõtete töötajatest jätkata tulevikus täielikult kaugtööl, 20% töötajatest täielikult kontoritööl ning pooled töötajatest soovivad korraldada oma tööd tulevikus paindlikult vastavalt vajadusele või kokkulepetele. Kõik intervjuueeritud personalijuhid ja töötajad kinnitasid, et kaugtöö on tulnud, et jääda, ning töökuulutustele ei kirjutata enamasti enam töökoha asukohti. Küsitletud ettevõtetest pooled on asunud märgatavalt oma kontoripindu vähendama ning mõned ehitavad kontoreid ümber jagatud töökohtadega ruumideks, kus suurem rõhk on koostööaladel või spontaanset suhtlust soodustavatel ruumidel, nagu puhkealad või kohvinurgad. Autor arvab, et kui Covid-19 pandeemiast tingitud sotsiaalsed piirangud eemaldatakse ning Covid-19 ei piira ettevõtete valikuvabadusi töökorralduse mitmekesistamisel, siis kaovad sellega koos ka Covid-19-aegse kaugtöö olulisimad puudused (nt segavad lapsed, keelatud kohtumised ja kontakt, piiratud koostöö samas ruumis jne), kuid eelised jäävad kehtima (nt ühtlustunud informatsioon, kiirenenud kommunikatsioon, parem keskendumine ning paindlik töökorraldus paremaks töö- ja eraelu tasakaalu tagamiseks).

### **Kokkuvõte**

Käesolev magistritöö andis ülevaate kaugtöö mõistest, olemusest, tegijast, selle rakendamisest IT-ettevõtetes ja Eestis ning olulisematest eelistest ja puudustest Covid-19 ajal. Magistritöö autor viis läbi uurimuse, et leida teoreetilises osas välja toodud väidete ühisosa valitud Eesti IT-ettevõtete töötajate ja juhtide kogemusega.

Magistritööl oli viis uurimisülesannet. Esimene uurimisülesanne nägi ette kaugtöö olemuse analüüsimist ja senise praktika avamist teaduskirjanduse alusel. Esiteks selgus selle uurimisülesande täitmisel, et kaugtööd on püütud teaduskirjanduses mõtestada juba mitukümmend aastat. Seejuures käsitletakse kaugtööd kui kindlat tüüpi töövormi erinevate mõistetega, mille sisu erineb vaid nüanssides. Kokkuvõtetult tähendab kaugtöö töötamist väljaspool ettevõtte füüsilist kontorit, kasutades tehnoloogilisi vahendeid ning mõnel juhul omades õigust ka tööaja üle otsustada. Teiseks selgus, et IT-ettevõtete tegevust on peetud üheks kõige kaugtööks sobilikumaks ning esimesed virtuaalmeeskonnad tekkisidki IT-ettevõtete vajadusest tööjõudu efektiivsemalt ja säästvamalt kontorite vahel jagada. Mõnel IT-ettevõttel puuduvad ettevõtte asutamise algusest kontorid, mis annab aimu, et protsesside kaugtööks

sobivaks kujundamise teel on ettevõttel võimalik 100% virtuaalselt väärtust luua. Covid-19 ajal kujuneski kaugtöö IT-ettevõtete praktiseeritumaks töövormiks. IT-ettevõtetel ei olnud tehnilisi probleeme töötajaid kaugtööle saata, kuid tööprotsessid, töötamise viis, suhtlus, üritused ja muu ei leidnud kohest võrdväärset asendust. Kolmandana saab välja tuua selle, et Eestis kasvas kaugtöö tegemine tervikuna väga suurel määral ning info ja side valdkonnas tegi 2020. aasta kevadel kagutööd üle 4/5 kõigist hõivatutest. Samas selgus, et kaugtööd reguleerivaid seaduseid ei ole käesoleva aastani muudetud ning tekkinud on n-ö hall ala – tööandjal on seaduse järgi kohustus tagada töötajale tervislik töökeskkond, kuid põhiseadusest tulenevalt on igal inimesel õigus eraelu ja kodu puutumatusle.

Teiseks uurimisülesandeks oli välja selgitada teaduskirjanduses käsitletud kaugtöö olulisimad eelised ja puudused Covid-19 ajal. Sisuanalüüsi käigus jagas autor teaduskirjanduses esitatud eelised ja puudused nelja teemaplokki – töökeskkond, autonoomia, kommunikatsioon ja suhted. Esimese tulemina tõi autor välja kaugtöö puudused nimetatud teemaplokkides. Töökeskkonna eelisteks olid vabam töökeskkond, transpordile kulunud aja ja raha säästmine ning parem keskendumine. Autonoomiast tulenevad eelised olid suurenenud paindlikkus, inimeste paranenud enesejuhtimine ning juhi vähenenud kontrollivajadus. Kommunikatsiooni eelisteks olid töötajate suurem kaasatus otsustusprotsessidesse, ühtlustunud inforuum ja kiirenenud suhtlus. Suhete aspektist olid eelisteks töölt puudumise tõttu tekkinud pingete vähenemine, töötajatevahelise võrdsuse kasv ja empaatia suurenemine. Teise tulemina selgusid kaugtöö puudused. Töökeskkonna puudused olid töökoha ja kodu piiri hägustumine, tähelepanu vajavad lapsed ning vajalike töövahendite ja -ruumi puudumine. Autonoomia puudused olid vale enesehinnang tehtud töö osas, halvenenud enesejuhtimine ning suurenenud töösurve. Kommunikatsiooni puudused olid häired koosloomes, suhtlushäired valeinfo tõttu ning teadmuse jagamise vähenemine. Suhete teemaploki puudused olid vähenenud ühtekuuluvustunne, konfliktide tekkimine kolleegide vahel ning sotsiaalne isoleeritus.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli töötada välja intervjuuplaan ning viia läbi intervjuud valitud IT-ettevõtete töötajate ning juhtide seas. Autor valis andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuu formaadi ning viis kogutavate andmete ajakohasuse tagamiseks intervjuud läbi esimesel võimalusel. Autor intervjueris 12 töötajat ja personalijuhti kuuest ettevõttest. Intervjuud viidi läbi videokõne teel, salvestati suulisel kokkuleppel ning seejärel transkribeeriti. Autor kasutas sisukama kodeerimisprotsessi eesmärgil kontentanalüüsi meetodit. Analüüsiprotsessis kasutas autor induktiivset lähenemist, liikudes detailselt infolt

(intervjuud) üldisele (ülemkategoria ja teemaplokk). Analüüsi käigus selgus, et empiirilise osa kategooriad jaotuvad sisu poolest hästi töö teoreetilises osas loodud teemaplokkidesse.

Neljandaks uurimisülesandeks oli intervjuude analüüsi tulemusena selgitada välja kaugtöö olulisimad eelised ja puudused Covid-19 ajal valitud Eesti IT-ettevõtete näitel. Kodeerimisprotsessi tulemusena selgus, et intervjuueeritavate välja toodud eelised ja puudused jaotuvad samuti teoreetilises osas käsitletud teemaplokkidesse. Uurimisülesande esimese tulemina selgusid kaugtöö eelised. Töökeskkonnast tulenevad eelised olid IT-ettevõtete töö iseloomu sobilikkus kaugtööks, töötajate parem keskendumine ning veel nähtus, et tähelepanu nõudvad lapsed panid osa töötajaid efektiivsemalt tööle. Autonomia aspektist suurenes töökorralduse paindlikkus, paranes töötajate enesejuhtimine ning tõusis töö tõhusus. Kommunikatsioonist lähtuvalt soodustasid virtuaalsed suhtlusvahendid suhtlemise kiirust ja info selgust, töötajate kaasatus paranes ning juhtide ja töötajate vaheline usaldus suurenes. Suhete aspektist muutusid töötajad teineteise suhtes empaatilisemaks ning mõnel juhul suhted töötajate ja juhtide vahel paranesid. Uurimisülesande teise tulemina selgusid kaugtöö puudused. Töökeskkonna teemaplokis selgus, et töötajate jaoks võis kodune keskkond olla kaugtööks puudulik, töötajad ei suutnud keskenduda, lapsed segasid töötamist, töö-eraelu tasakaal halvenes ning inimesed olid kaugtööl füüsiliselt vähem aktiivsed. Autonomia osas paindlikkus töökorralduses vähenes, sest töötajal ei olnud võimalik kontoris töötada, töökoormus suurenes, leidis tõrkeid enesejuhtimises ja töö tõhusus vähenes. Kommunikatsiooni teemaplokis nähtus, et kaugtöö pidurdas koosloomet, suhtlust ja teadmuse jagamist ning usaldus töötajate vahel mõnel juhul vähenes. Suhete aspektist ühtekuuluvustunne meeskonnas nõrgenes, suhtlus, heaolu ja teatud olukordades juhtide suhted töötajatega halvenesid.

Viiendaks uurimisülesandeks oli töötada välja ettepanekud Eesti IT-ettevõtetele kaugtööga paremaks toimetulekuks Covid-19 ajal. Esmalt tegi autor teoreetilises osas avatud käsitlustele ja empiirilises osas selgunud analüüsitulemustele tuginedes järeldused. Autor järeldas, et Covid-19-aegne kaugtöö tõi esile töötajate individuaalsuse ning võimendas juhi rolli töötajate toetamisel. Kuna töötajad suundusid Covid-19 tingimustes kaugtööd tegema peamiselt kodudesse, siis igaühe töökeskkond oli erinev. Eraldatud tööruumi olemasolu varieerus vastavalt töötaja kodustele tingimustele. Lapsevanemate töö oli enim häiritud, kuna töötajad pidid töö kõrvalt lapsi kas hooldama või õpetama. Samas oli paljudel inimestel võimalik kodus paremini keskenduda, kuna kontoris olnud segavad faktorid puudusid.

Töötaja individuaalsus kerkis esile ka töötaja enesejuhtimise oskuste ja võimete osas. Kuna kaugtööle suundumisega kaasneb töötajate suurem autonomia, peab töötaja oma tööd

senisest suuremal määral ise juhtima. Töötajatel, kes olid enesejuhtimises oskuslikud, olid kaugtööl tõhusamad kui need, kes ei suutnud ülesandeid prioriseerida. Juhtide roll muutus nii töökeskkonna kui ka töötajate enesejuhtimise parandamise vajaduse tõttu olulisemaks. Seejuures võis iga töötaja vajada tuge täiesti erineva olukorra või probleemi lahendamisel, mistõttu pidid juhid senisest enam lähtuma iga töötaja individuaalsetest vajadustest ja kodusest kontekstist.

Lisaks järeltas autor, et kaugtööga kaasnevad eelised ja piirangud kommunikatsiooni ja suhete aspektidest kohalduvad kõigile töötajatele vaatamata ülal nimetatud individuaalsusest. Virtuaalsete suhtluskanalite domineerimise tõttu inforuum ühtlustub ning infovahetus kiireneb, mis ühelt poolt tõstab töö tõhusust. Teisalt, virtuaalsed suhtluskanalid ei ole võrdväärseks alternatiiviks reaalsele suhtlusele teatud tööprotsessides, nagu koosloome, meeskonnatunde hoidmine ja teadmuse jagamine.

Teiseks tegi autor eelnevatele järeldustele tuginedes ettepanekud Eesti IT-ettevõtete töötajatele ja juhtidele Covid-19-aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks. Autor leidis, et kui lapsevanematest töötajad on laste distantsõppe tõttu möödapääsmatus olukorras, võiksid nii töötaja kui ka juht aktsepteerida väiksemat töö tõhusust, et vältida heaolutunde langust ja stressi. Samuti võiks ettevõtte kaaluda lastehoiuteenuse pakkumist. Lisaks võiks kaardistada töötajate koduse töökeskkonna tingimused ning püüda koostöös leida lahendusi töötingimuste parandamiseks. Töötaja võiks ka ise püüda luua võimalikult ergonoomilise töökoha ja kaugtööd tehes pidevalt tervislikku tööasendit jälgida.

Enesejuhtimist saab parandada töötajate võimustamise koolituste korraldamisega. Lisaks võiks juht julgeda töötajale anda suurema otsustusvabaduse, et töötaja saaks enesejuhtimise oskust arendada ja õppida tööülesandeid prioriseerima. Töötaja võiks ülekoormuse ja tööaja pikenemise vältimiseks teadlikult oma tööaega piirata ja ületunde vältida. Vajadusel saab kasutusele võtta tööaja mõõtmise tarkvara. Teadmuse jagamise jätkamiseks võiksid meeskonnad luua vestlusgrupe või koosolekuid, kus töötajad jagavad regulaarselt tähelepanuväärsemaid õpetlikke töökogemusi või teadmisi. Seejuures võiksid uute kolleegide sisseelamisprotsessi panustada kõik töötajad nii tööalase kui ka spontaanse suhtluse teel.

Kaugtööl on esile kerkinud eneseväljendusoskuse olulisus ning kõik inimesed peaksid püüdma end üksteise paremaks mõistmiseks võimalikult selgelt väljendada ja digitaalsete suhtlusvahendite piiranguid vähendada. Suhtlemise teeb lihtsamaks ja loomulikumaks veebikaamerate kasutamine ning vestluspartnerite nägemine. Meeskonnasiseselt aitab videopildi jagamine kaasa meeskonnatunde säilimisele ning privaatsuse tagamiseks on

võimalik kasutada koduse keskkonna varjamiseks videofiltreid. Üldiselt võiksid inimesed mõista, et Covid-19-aegsel kaugtööl on inimestele erinevad mõjud ning nende leevendamisele aitab kaasa usalduslik suhe ja muredest rääkimine. Usalduslike suhete kujunemist saab toetada näiteks ühele vestluste korraldamise, supervisiooni või psühholoogiteenuse pakkumise abil. Töötajate meeskonnatunde suurendamisele ja spontaanse suhtluse tekkele aitab kaasa töö ajal regulaarsete virtuaalsete kohvipauside või infotundide korraldamine. Töövälisel ajal võiks korraldada ühistegevusi virtuaalselt või võimalusel vabas õhus. Töötajate ja juhtide vahelise parema mõistmise huvides võiksid osapooled ühiselt kokku leppida konkreetsel kaugtöö-perioodil kehtivates eesmärkides ja tööülesannetes.

Käesolevas magistritöös tehtud järeldused ja ettepanekud näitavad, et kaugtöö puhul muutuvad inimeste individuaalsed oskused ja isikuomadused, töökeskkond, suhtlemine, üksteise abistamine, mõistmine ja usaldamine olulisemaks kui kunagi varem. Covid-19-aegne kaugtöö on ekstreemne olukord, kus kaugtöö ei ole n-ö paindliku töökorralduse juht, vaid sunduslik töövorm. Teatud mõttes avas ja avab see kaugtöö-periood nii töötajatele kui ka ettevõtetele arenguvõimalusi. Covid-19 kestel on ettevõtetele tekkinud väljakutseid, millele pole veel häid lahendusi leitud, kuid ettevõtted jätkuvalt otsivad neid. Autor on kindel, et pärast Covid-19 pandeemia lõppemist praktiseerivad Eesti IT-ettevõtted kaugtööd märkimisväärselt enam kui enne seda ning on seejuures tulemuslikumad kui kunagi varem. Autor leiab, et kõik Covid-19 ajal kaugtööd teinud inimesed hindavad pandeemia möödudes kätlemise, ühiste lõunastamiste, ettevõtte ürituste ning füüsilise laua taga peetavate kohvipauside olulisust mitu korda rohkem.

#### **Viidatud allikad**

1. Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551–576. doi: 10.1111/lands.12498
2. Agba, M. S., Agba, A. O., & Chukwurah, D. C. J. (2020). COVID-19 Pandemic and Workplace Adjustments/Decentralization: A Focus on Teleworking in the New Normal. *Brain. Broad Research In Artificial Intelligence and Neuroscience*, 11(4), 185–200. doi: 10.18662/brain/11.4/148
3. Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677–683. doi: 10.1108/GM-07-2020-0224

4. Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, *n/a(n/a)*. doi: 10.1111/gwao.12533
5. Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2020). How does Working from Home Affect Developer Productivity? -- A Case Study of Baidu During COVID-19 Pandemic. *arXiv:2005.13167 [cs]*. doi: arxiv-2005.13167
6. Bellet, C., De Neve, J.-E., & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3470734
7. Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing*, *15*, 458–476. doi: 10.2478/mmcks-2020-0027
8. Brassey, J., & Kruyt, M. (2020, aprill 30). Integrative awareness: Staying calm and optimistic in a crisis | McKinsey. Salvestatud 9. veebruar 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-demonstrate-calm-and-optimism-in-a-crisis>
9. Castellacci, F. (2008). Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, *37*(6–7), 978–994. doi: 10.1016/j.respol.2008.03.011
10. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 51–73. doi: 10.1080/1359432X.2018.1541886
11. Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: Work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, *9*(1), 1–17. doi: 10.1186/s41469-020-00087-8

12. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology, 11*. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271
13. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics, 189*, 104235. doi: 10.1016/j.jpubeco.2020.104235
14. Eesti Vabariigi põhiseadus. (2015). Salvestatud 9. veebruar 2021, <https://www.riigiteataja.ee/akt/115052015002>
15. Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2018). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 1–5. doi: 10.1109/ACIT.2018.8672704
16. Euroopa Parlament. (2021, jaanuar 21). Vastuvõetud tekstid—Õigus mitte olla kättesaadav. Salvestatud 25. veebruar 2021, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021\\_ET.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_ET.html)
17. European Committee for Standardization. (2018, august). *CEN WORKSHOP AGREEMENT. European ICT professionals role profiles—Part 1: 30 ICT profiles*.
18. Evangelakos, G. (2020). Keeping critical assets safe when teleworking is the new norm. *Network Security, 2020(6)*, 11–14. doi: 10.1016/S1353-4858(20)30067-2
19. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology, 12*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.624637
20. Gigauri, I. (2020). Effects Of Covid-19 On Human Resource Management From The Perspective Of Digitalization And Work-Life-Balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy, (4(31))*. doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/30092020/7148

21. Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 103348. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103348
22. Gonsalves, L. (2020). From Face Time to Flex Time: The Role of Physical Space in Worker Temporal Flexibility. *Administrative Science Quarterly, 65*(4), 1058–1091. doi: 10.1177/0001839220907891
23. Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal, 36*(6), 727–735. doi: 10.1016/j.emj.2018.01.007
24. Hamilton, J. (2011). Historical Oil Shocks. *Routledge Handbook of Major Events in Economic History*.
25. Hynes, M. (2014). Telework Isn't Working: A Policy Review. *The Economic and Social Review, 45*(4, Winter), 579-602-579–602.
26. ITL. (2021, veebruar 12). *ITL-i ettepanekud kaugtöö kohta.docx*.
27. Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family, 22*(4), 412–442. doi: 10.1080/13668803.2019.1616532
28. Kalmus, V., Rootalu, K., Masso, A., & Vihalemm, T. (2015). Diskursusanalüüs. Salvestatud 22. mai 2021, Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas website: <https://samm.ut.ee/kontentanalyyis>
29. Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(3), 203–213. doi: 10.1037/ocp0000177
30. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and

- insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. (2020-58612-001). doi: 10.1037/amp0000716
31. Knippenberg, D. van, Giessner, S. R., Sleebos, E., & Ginkel, W. P. van. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 79–89. doi: 10.1111/jasp.12718
32. Kuruzovich, J., Paczkowski, W., Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and Job Outcomes: A Moderated Mediation Model of System Use, Software Quality, and Social Exchange. *Information & Management*, 103431. doi: 10.1016/j.im.2021.103431
33. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, november 23). The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and 9 countries | McKinsey. Salvestatud 8. veebruar 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
34. Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M.-A., Ford, D., & Zimmermann, T. (2021). „How Was Your Weekend?“ Software Development Teams Working From Home During COVID-19. *arXiv:2101.05877 [cs]*. doi: 10.1109/ICSE-Companion52605.2021.00101
35. Pavelson, P. (2020, juuli 5). *Early Crisis Data from IT Consulting firms in Estonia*. Allies Digital. Salvestatud [https://allies.digital/early\\_crisis\\_report.pdf](https://allies.digital/early_crisis_report.pdf)
36. Pérez, P. M., Martínez, S. A., Pilar, de L. C. M., & José, V. J. M. (2002). Knowledge tasks and teleworking: A taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272–284. doi: 10.1108/13673270210434377

37. Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., ...  
Alkadhi, R. (2020). Pandemic programming. *Empirical Software Engineering*, 25(6),  
4927–4961. doi: 10.1007/s10664-020-09875-y
38. Saladino, V., Algeri, D., & Auriemma, V. (2020). The Psychological and Social Impact  
of Covid-19: New Perspectives of Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:  
10.3389/fpsyg.2020.577684
39. Sõstra, K. (2020, märts 13). Kellel on suuremad võimalused kaugtööks? | Statistikaamet.  
Salvestatud 9. veebruar 2021, <https://www.stat.ee/et/uudised/2020/03/19/kellel-on-suuremad-voimalused-kaugtooks>
40. Tamm, A. (2016). Absentism ja presentism Eesti Töötukassas. *Tallinna Tehnikaülikool*.
41. Töölepingu seadus. (2020). Salvestatud 9. veebruar 2021, Riigi Teataja website:  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/129122020025>
42. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. (2018). Salvestatud 9. veebruar 2021,  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/12843344?leiaKehtiv>
43. Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in  
their fight. *International Journal of Information Management*, 55, 102197. doi:  
10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197
44. Voolens, E., & Sõstra, K. (2020, detsember 16). Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö  
tegitjat | Statistikaamet. Salvestatud 12. veebruar 2021,  
<https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegitjat>
45. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective  
of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European  
Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. doi:  
10.1080/0960085X.2020.1800417

46. Walentek, D. (2020). *Determinants of the Attractiveness of Telework Before the Outbreak of the Covid-19 Pandemic*. 1(55), 80. doi: 10.15611/ie.2020.1.06

LISA 1  
Magistritöö struktuur

Teoreetiline osa				Empiiriline osa			
Peatükk	Alapeatükk	Teemakäsitus	Uurimisülesanne	Peatükk	Alapeatükk		Uurimisülesanne
1. Covid-19 aegse kaugtöö teoreetilised lähtekohad	1.1 Kaugtöö mõiste, selle olemus ja praktika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemus ja tähendus</li> <li>• Kaugtöö IT-ettevõtetes</li> <li>• Kaugtöö Covid-19 ajal</li> <li>• Kaugtöö Eestis Covid-19 ajal</li> </ul>	1. Analüüsida kaugtöö mõistet ja olemust ning avada kaugtöö tegemise seniseid praktikaid teaduskirjanduse põhjal.	2. Covid-19 aegse kaugtöö kogemused valitud Eesti IT-ettevõtete näitel	2.1 Kaugtöö eeliste ja puuduste välja selgitamise meetod, uurimisprotsess ja valim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uurimismeetodi kirjeldamine ja põhjendamine</li> <li>• Uurimisprotsessi kirjeldus</li> <li>• Intervjuu plaani põhjendamine</li> <li>• Valimi koostamise põhimõtted</li> </ul>	3. Töötada välja intervjuu plaan ja viia läbi poolstruktureeritud intervjuud valitud Eesti IT-ettevõtete töötajate ning juhtide seas.
	1.2 Kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelised</li> <li>• Puudused</li> </ul>	2. Selgitada välja olulisimad kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal teaduskirjanduse põhjal.		2.2 Kaugtöö eelised ja puudused valitud Eesti IT-ettevõtetes Covid-19 ajal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eelised</li> <li>• Puudused</li> </ul>	4. Selgitada välja olulisimad kaugtöö eelised ja puudused Covid-19 ajal valitud Eesti IT-ettevõtete näitel.
						2.3 Järeldused ning ettepanekud Covid-19-aegse kaugtööga paremaks toimetulekuks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järeldused</li> <li>• Ettepanekud</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

LISA 2

Kaugtöö eeliste, puuduste ja mõjude teaduskirjanduse sisuanalüüsi koondtabel

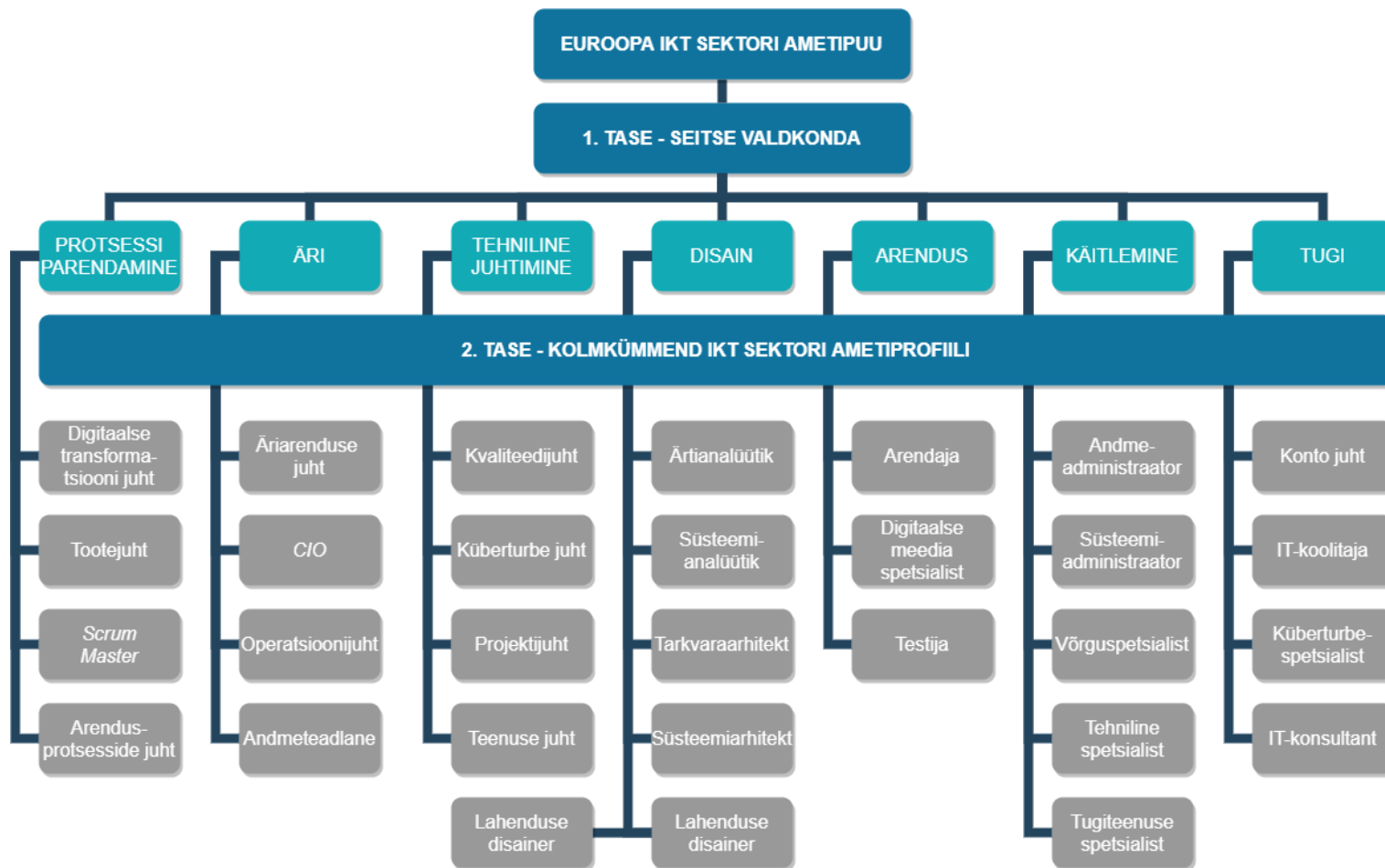
Teemaplokk	TÖÖKESKKOND						AUTONOOMIA						KOMMUNIKATSIOON				SUHTED							
	Eelised			Puudused			Eelised			Puudused			Eelised		Puudused		Eelised		Puudused					
Eelis/puudus	Vabam tunne	Parem keskendumine ja töörõõm	Aja ja raha säästmine	Töökoha tungimine koju	Laste eest hooldamise kohustus	Töövahendite ja -koha puudumine	Parem enesejuhtimine	Suurenenud paindlikkus	Väiksem juhi kontroll	Probleemid enesejuhtimises	Enesehinnangu ja tegelikkuse ebakõla	Suurem surve tööd teha	Kaasatuse kasv	Ühtlustunud informuum	Suhtluse kiirenemine	Häired koosloomes	Valeinfo projektides ja suhtlushäired	Vähenenud teadmuse jagamine	Puudumisest tekkinud pingete vähenemine	Võrdtuse kasv	Empaatia suurenemine	Langenud ühtekuuluvustunne	Konfliktid kolleegidega	Sotsiaalne isoleeritus
Töötaja areng							▲			▼							▼	▼						▼
Stress	▼				▲				▼										▼	▼		▲	▲	
Töö-eraelu tasakaal			▲	▼	▼		▲	▲			▼													
Tööviljakus		▲			▼	▼	▲		▼	▼			▲	▲	▼	▼								
Füüsiline, vaimne ja sotsiaalne heaolu			▲	▼			▲		▼		▼								▲					
Lojaalsus							▲	▲	▼		▼	▲							▲			▼		
Tööga rahulolu	▲							▲				▲							▲		▲	▼		
Töösuhted								▲			▼	▲				▼	▼		▲	▲	▲	▼	▲	▼

Allikas: (Abulibdeh, 2020; Agba, Agba, & Chukwurah, 2020; Anderson & Kelliher, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Bao et al., 2020; Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020; Brassey & Kruyt, 2020; Charalampous, Grant, Tramontano, & Michailidis, 2019;

Choudhury, Crowston, Dahlander, Minervini, & Raghuram, 2020; Contreras, Baykal, & Abid, 2020; Garro-Abarca, Palos-Sanchez, & Aguayo-Camacho, 2021; Gigauri, 2020; Golden & Eddleston, 2020; Gonsalves, 2020; Kaduk, Genadek, Kelly, & Moen, 2019; Kim & Beehr, 2020; Kniffin et al., 2021; Knippenberg, Giessner, Sleenbos, & Ginkel, 2021; Kuruzovich, Paczkowski, Golden, Goodarzi, & Venkatesh, 2021; Lund, Madgavkar, Manyika, & Smit, 2020; Miller, Rodeghero, Storey, Ford, & Zimmermann, 2021; Ralph et al., 2020; Saladino, Algeri, & Auriemma, 2020; Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020; Walentek, 2020), autori koostatud

LISA 3

Euroopa IKT sektori töötajate struktuuri klassifikatsiooniskeem



Allikas: (European Committee for Standardization, 2018), autori kohandatud

LISA 4

IT-ametite tööülesannete kaugtöö sobivus

Hinnang kaugtöö-kõlblikkusele taksonoomias	Ülesande sõnastus taksonoomias	Amet IT-sektoris standardiseerimismudelil	Esindatus valimis
Täielik	Töömeetodite arendus ja uuring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ärianalüütik</li> <li>• Digitaalse ülemineku juht</li> <li>• <i>Scrum Master</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 5 töötaja</li> </ul>
Täielik	Meeskonnatöö koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektijuht</li> <li>• Tooteomanik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 1 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 2 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 4 töötaja</li> </ul>
Täielik	Tarkvaraarendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arendaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 3 töötaja</li> </ul>
Täielik	Veebilehtede kujundus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digimeedia spetsialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
Täielik	Tehniline tõlkimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teenuse juht</li> <li>• Süsteemadministratoor</li> <li>• Süsteemianalüütik</li> <li>• Süsteemiarhitekt</li> <li>• Tehniline spetsialist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 6 töötaja</li> </ul>
Täielik	Tehniline kontrollimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klienditugi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 6 töötaja</li> </ul>
Osaline	Turu-uuring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ärianalüütik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 5 töötaja</li> </ul>
Osaline	Töö disain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektijuht</li> <li>• Lahenduse disainer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 1 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 4 töötaja</li> </ul>
Osaline	Tarkvaratoote disain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tooteomanik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 2 töötaja</li> </ul>
Osaline	Treenimine distantsilt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-koolitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 2 töötaja</li> </ul>
Puudulik	Inimressursi hindamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektijuht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 1 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 4 töötaja</li> </ul>
Puudulik	Treening-programmide loomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehniline treener</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
Puudulik	Strateegiline planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ärianalüütik</li> <li>• Ärijuht</li> <li>• CIO</li> <li>• Projektijuht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte 1 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 3 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 4 töötaja</li> <li>• Ettevõtte 5 töötaja</li> </ul>

Allikas: (European Committee for Standardization, 2018; Pérez et al., 2002), autori kohandatud

## LISA 5

## Intervjueeritavate ja intervjuude läbi viimise üldinfodetailid

Intervjueeritava kategooria	Amet	Ettevõte	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
Juht	Personalijuht	Ettevõte 1	06.11.20	58 min
Töötaja	Projektijuht	Ettevõte 1	16.10.20	24 min
Juht	Personalijuht	Ettevõte 2	04.11.20	33 min
Töötaja	Tooteomanik	Ettevõte 2	10.10.20	36 min
Juht	Personalijuht	Ettevõte 3	23.10.20	47 min
Töötaja	Arendaja	Ettevõte 3	03.11.20	58 min
Juht	Personalijuht	Ettevõte 4	30.10.20	48 min
Töötaja	Tehniline projektijuht	Ettevõte 4	08.11.20	32 min
Juht	Personalijuht	Ettevõte 5	04.11.20	78 min
Töötaja	Äriarenduse spetsialist	Ettevõte 5	08.11.20	42 min
Juht	Personalijuht	Ettevõte 6	30.10.20	39 min
Töötaja	Raamatupidaja/äriklendihaldur	Ettevõte 6	10.10.20	41 min
<b>KOKKU</b>	<b>12 inimest</b>	<b>6 ettevõtet</b>	<b>10.10-08.11.20</b>	<b>8h ja 56 minutit</b>

Allikas: autori koostatud

## LISA 6

## Intervjuu küsimused töötajale

**Üldised küsimused**

1. Mil määral on Teie ettevõttes vajalik, et inimesed viibiksid töö ajal ettevõtte ruumides?
2. Kumba Te ise rohkem eelistate - kodukontorit või ettevõtte füüsilist kontorit? Kas ja missuguses suhtes sooviksite neid tasakaalustada?
3. Kui oluliseks peate kolleegidega suhtlemist nii tööl kui ka väljaspool tööd? Kas ja kuidas suhtlete väljaspool tööaega?
4. Kuivõrd oli ettevõtte enne koroonaviiruse esimest lainet valmis töökorralduslikeks muudatusteks?

**Esimese laine ajal**

1. Millised muutused Teie töös aset leidsid võrreldes n-ö tavaolukorraga?
2. Kas teil on lapsi, kes käivad lasteaias või tööl? Kui palju olid lapsed koroonajal kodus ja kui palju aega hinnanguliselt perega tegelemine võttis?
3. Millised olid kodus töötamise võimalused ja segavad faktorid?
4. Millised olid põhilised probleemid või ebameeldivused uues töökorralduses? Kas oli midagi, mis meeldis?
5. Kuidas hindaksite tööalaste muutustega kohanemist isiklikust vaatepunktist?
6. Kuidas mõjusid muudatused teie töö tõhususele? Kui hästi suutsite uues töökeskkonnas keskenduda?
7. Kuidas ettevõtte juhtkond töötajate töö ümber korraldamise, motiveerimise ja heaolu tagamisega hakkama sai?
8. Kuidas Teie hinnangul kolleegid uue olukorraga hakkama said?

**Pärast esimest lainet**

1. Kas Teie sissetulek vähenes koroonaviiruse tõttu? Kui jah, siis kuidas Te sellesse suhtute? Kas töökoormus muutus koroonaviiruse tõttu ning kuidas see teile meeldis?
2. Kuidas hindate enda toimetulekut koroonaviiruse esimese lainega?
3. Kuidas hindate juhtkonna toimetulekut koroonaviirusest tingitud muudatuste sisseviimisel?
4. Mil määral ja kuidas muutusid sotsiaalsed suhted koroonajal tingimustes? Kuidas muutus koostöö ja ühtehoidmise tunne?
5. Mil määral osalesite muudatuste kavandamisel? Milliseid muudatusi välja käisite?
6. Kui koroonapiirangud lõdvenesid, kas soovisite tagasi endist töökorraldust või olete uue töökorraldusega rahul? Mil määral ja mida soovite töökorralduse muudatustes säilitada?
7. Kuidas valmistute uueks koroonalaineks?

## LISA 7

## Intervjuu küsimused personalijuhile

**Üldised küsimused**

1. Mil määral on Teie ettevõttes vajalik, et inimesed viibiksid töö ajal ettevõtte ruumides?
2. Kui suurel määral esineb töös näost-näku suhtlust ja kokkupuudet teiste töötajatega?
3. Kuidas suhtusite kaugtöö tegemisse enne koroonaviirust?
4. Kas ettevõtte teeb riskianalüüsi? Kui jah, siis mil määral katab analüüs tervishoiuriski?

**Esimese laine ajal**

1. Kui oli selge, et koroonatuleb, kuidas valmistusite töökorralduse muutusteks enne esimest lainet?
2. Milliseid muudatusi rakendasite töötajate töökorralduses?
3. Kuidas töötajad muutuste rakendamisse suhtusid?
4. Mis läks muudatuste rakendamisel hästi ning mis valmistas enim probleeme?
5. Kuidas muutus töötajate tõhusus ning kuidas seda hindate? Mil määral töötajad tundsid, et nad suudavad uues olukorras paremini tööle keskenduda?
6. Milliseid tegevusi teostasite töötajate motiveerimiseks lisaks tavapärasele?
7. Missuguseid muudatusi tegite iseenda ja teiste juhtide töökorralduses ja motiveerimisel? Millistest allikatest teavet või meetodeid otsisite, kuidas nendeni jõudsite? Nt erialaliit, raamatud, internet, spetsialistid, konsultandid?
8. Mil määral ja kuidas tegite töötajatega sobivate lahenduste leidmisel koostööd?

**Pärast esimest lainet**

1. Kas olite sunnitud inimesi koondama ja/või palkasid langetama? Kui jah, siis kuidas seda tegite ja missuguseid tagajärgi see kaasa tõi töötajate motivatsioonile ja töötulemustele?
2. Kuidas hindate juhtkonna toimetulekut juhtkonnana kui meeskonnana koroonaviiruse ajal? Kuidas hindate juhtkonna sooritust muudatuste rakendamisel?
3. Kui kiiresti suutis asutus uue olukorraga kohaneda ning missuguseid meetmeid selleks rakendas? (Nädal-kaks, kuu aega või lausa mitu kuud?)
4. Kuidas ettevõtte töötajad koroonaviiruse esimese lainega hakkama said ning mida uut sellest olukorrast õppisite töötajate töötulemuste, meeskonnavaimu aspektist.
5. Kui palju ja milliseid soovitusi tegid töötajad juhtkonnale? Milliseid soovitusi arvestasite?
6. Kui koroonapiirangud lõdvenesid, siis mil määral taastus endine töökorraldus?
7. Kuidas valmistute koroonaviiruse jätkumiseks ja mida plaanite järgmise laine ajal teha teisiti?

LISA 8

Kuvatõmmis intervjuude tulemuste kategoriseerimise, kodeerimise ja sisuanalüüsi protsessist

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Ettevõtte	Intervjuu	Küsimus	Kood	Pos/n	Alamkategoria	Ülemkategoria	Autonoom	Kommunikatsioon	Sotsiaals	Töökeskkond
215	Ettevõtte 6	Tööandja	9 Töö tõhusus	Pidi ümber kohanema	-	Kohanemine	Enesejuhtimine	x			
216	Ettevõtte 6	Tööandja	9 Töö tõhusus	Langes	-	Efektiivsus	Tõhusus	x			
229	Ettevõtte 5	Tööandja	10 Heaolu tag	Tiimijuhid ütlesid, et oluline on töö ära teh	+	Eesmärgid	Paindlikkus	x			
345	Ettevõtte 4	Tööandja	14 Hinnang e	Töö suudeti kohe samas mahus ja võimekus	+	Toimetulek	Tõhusus	x			
357	Ettevõtte 2	Tööandja	16 Hinnang t	Efektiivsuse võit	+	Efektiivsus	Tõhusus	x			
363	Ettevõtte 1	Tööandja	16 Hinnang t	Töötajad olid kohe võimelised iseseisvalt t	+	Enesejuhtimine	Enesejuhtimine	x			
369	Ettevõtte 5	Tööandja	16 Hinnang t	Töö saab tehtud	0	Tõhusus	Tõhusus	x			
377	Ettevõtte 3	Tööandja	16 Hinnang t	Inimesed on oma elu ümber korraldanud	+	Elukorraldus	Paindlikkus	x			
378	Ettevõtte 3	Tööandja	16 Hinnang t	Inimesed on paindlikumad	+	Elukorraldus	Paindlikkus	x			
379	Ettevõtte 3	Tööandja	16 Hinnang t	Kvaliteet jäi samaks või oli isegi parem	+	Kvaliteet	Tõhusus	x			
380	Ettevõtte 3	Tööandja	16 Hinnang t	Klientide rahulolu ei vähenenud	+	Kvaliteet	Tõhusus	x			
443	Ettevõtte 2	Töötaja	1 Ruumides v	Otsesest vajadust ei ole.	+	Kohaloleku vajadus	Paindlikkus	x			
444	Ettevõtte 2	Töötaja	1 Ruumides v	Projektides inimesed ei kohtunud tihti kord	0	Kohaloleku vajadus	Paindlikkus	x			
446	Ettevõtte 2	Töötaja	1 Ruumides v	Rahvusvaheline grupp	0	Füüsiline killustatus	Paindlikkus	x			
447	Ettevõtte 2	Töötaja	1 Ruumides v	Eestis kaks kontorit	0	Füüsiline killustatus	Paindlikkus	x			
448	Ettevõtte 2	Töötaja	1 Ruumides v	Lihtsalt niisama kohal ei pea olema (presen	+	Kohaloleku vajadus	Paindlikkus	x			
449	Ettevõtte 1	Töötaja	1 Ruumides v	Ei ole vaja käia	+	Kohaloleku vajadus	Paindlikkus	x			
450	Ettevõtte 1	Töötaja	1 Ruumides v	Meeskond rahvusvaheline, nahunii ei näe	+	Füüsiline killustatus	Paindlikkus	x			
451	Ettevõtte 1	Töötaja	1 Ruumides v	Projektijuhina vaja vahel kontakti ja siis koh	-	Ametispetsiifika	Paindlikkus	x			
453	Ettevõtte 1	Töötaja	1 Ruumides v	Väheste ametite puhul vaja kohal käia, sest	-	Ametispetsiifika	Paindlikkus	x			
454	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Ei ole levinud praktikat kodust töötada	-	Ettevõtte suhtumine ka	Paindlikkus	x			
455	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Ei ole määratletud	-	Ettevõtte suhtumine ka	Paindlikkus	x			
456	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Kultuur oli selline, et kõik käisid	-	Ettevõtte suhtumine ka	Paindlikkus	x			
457	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Tuli eraldi teavitada, kui sind ei ole	0	Ettevõtte suhtumine ka	Paindlikkus	x			
458	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Tuli vabandada, et kaugtööl olla	-	Ettevõtte suhtumine ka	Paindlikkus	x			
459	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Tuli tõestada töö tegemist	-	Usaldus	Paindlikkus	x			
460	Ettevõtte 5	Töötaja	1 Ruumides v	Oli harva võimalik paindlikkust rakendada	-	Usaldus	Paindlikkus	x			

Allikas: intervjuud, autori koostatud

LISA 9

Intervjuude sisuanalüüsi tulemusel valminud kodeerimistabel

<b>TÖÖKESKKOND</b>				
<b>EELISED</b>			<b>PUUDUSED</b>	
<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kategooria</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kood</b>
71 koodi	Kaugtööks sobilik töökoht	Töökoht	Kaugtööks puudulik töökoht	55 koodi
	Parem keskendumine	Keskendumine	Halvem keskendumine	
	Lapsed panid tõhusamalt töötama	Lapsed	Lapsed segasid töötamist	
	<i>Ei leidunud infot</i>	Töö-eraelu tasakaal	Vähenes	
	<i>Ei leidunud infot</i>	Füüsiline aktiivsus	Vähenes	
<b>AUTONOOMIA</b>				
<b>EELISED</b>			<b>PUUDUSED</b>	
<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kategooria</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kood</b>
73 koodi	Paindlikkus suurenes	Paindlikkus	Paindlikkus vähenes	44 koodi
	<i>Ei leidunud infot</i>	Töökoormus	Suurenes	
	Õnnestunud enesejuhtimine	Enesejuhtimine	Ebaõnnestunud enesejuhtimine	
	Tõhusus tõusis	Tõhusus	Tõhusus kahanes	
	Jäi samaks	Motivatsioon	Jäi samaks	
<b>KOMMUNIKATSIOON</b>				
<b>EELISED</b>			<b>PUUDUSED</b>	
<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kategooria</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kood</b>
53 koodi	<i>Ei leidunud infot</i>	Koosloome	Koosloome halvenes	90 koodi
	Virtuaalne suhtus soodustas suhtlemist	Virtuaalne suhtlus	Virtuaalne suhtus pidurdas suhtlemist	
	<i>Ei leidunud infot</i>	Teadmuse jagamine	Teadmuse jagamine pidurdus	
	Töötajate kaasatus paranes	Töötaja kaasatus	<i>Ei leidunud infot</i>	
	Usaldus suurenes	Usaldus	Usaldus vähenes	
<b>SUHTED</b>				
<b>EELISED</b>			<b>PUUDUSED</b>	
<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kategooria</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Kood</b>
49 koodi	<i>Ei leidunud infot</i>	Meeskonnatunne	Meeskonnatunne nõrgenes	99 koodi
	<i>Ei leidunud infot</i>	Suhtluse tasakaal	Suhtluse tasakaal halvenes	
	<i>Ei leidunud infot</i>	Heaolu	Heaolu halvenes	
	Empaatia suurenes	Empaatia	<i>Ei leidunud infot</i>	
	Suhted paranesid	Juhtide suhted töötajatega	Suhted halvenesid	

Allikas: intervjuud, autori koostatud

## Summary

### PROS AND CONS OF REMOTE WORK DURING COVID-19: EXAMPLE OF ESTONIAN IT COMPANIES

Hendrik Vissel

By analyzing the negative and positive effects of remote work during Covid 19 among selected Estonian IT companies, the goal of this thesis is to make suggestions for Estonian IT companies' leaders and employees to succeed at remote working at times of Covid-19. Author analyzed academic journal articles that have been mostly issued during Covid-19 and are about remote work mostly in IT-companies.

In the analysis, author found that the negative and positive effects divide into four main categories: working environment, autonomy, communication, and relationship. Having found three main positive and negative effects for each category, author gathered empirical information via semi-structured interviews among Estonian IT-companies' employees and Human Resources Managers to get an overview on what has been the positive and negative effects of remote work during Covid-19. Theoretical and empirical evidence align that in working environment perspective, at home, there were no distractions that are common to the office such as noise, interruptions from colleagues. On the other hand, parents had to take care of their children as the schools and kindergartens were closed. On autonomy's perspective, employees with good ability to self-organize their work were more productive. Stress and output of those increased that failed to prioritize and manage their work. Along positive effects such as faster communication and standardized information handling, there are negative effects like increased conflicts due to miscommunication, increased expectation of replying speed and reduced knowledge sharing. In relationship category, employee's social life and team connectedness was negatively impacted due to lack of personal communication. Nonetheless, empathy and supportiveness towards colleagues increased at times of Covid-19.

The analysis revealed that the negative and positive effects of working environment and autonomy depend heavily on remote workers' individual working environment and ability to self-organize. The effects of communication and relationship category on the other hand apply to all employees and employers due to digital communication channels and social isolation. Analysis shows that during Covid-19 the role of leader became more important because employees needed individual support with their unique everyday problems.

Based on the conclusions, author made suggestions for Estonian IT-companies' leaders and employees how to succeed at remote working. Employee and leader should work together

towards the ergonomic workspace. Author suggests leaders and employees to accept possible decrease in productivity due to childcare. Both employees and leaders should try to enhance ability of self-organizing and prevent extended working days. Digital communication channels such as video calls, meetings, chats, and e-mails require more clarity in participants self-expressions which can be improved by turning on web cameras. To enable knowledge transfer, teams should hold dedicated chats and/or regular meetings. Also, leaders should have regular status update meetings and reach out to the teams. To improve relationships, teams can organize regular virtual coffee-breaks or team events. Also, 1:1 calls between leaders and employees and respecting their private life would improve overall connectedness.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hendrik Vissel,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „COVID-19-AEGSE KAUGTÖÖ EELISED JA PUUDUSED EESTI IT-ETTEVÖTETE NÄITEL“,

mille juhendajad on Kulno Türk ja Eneli Kindsiko,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Hendrik Vissel*  
25.05.2021