

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kerli Kuusk

**KAUGTÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU  
ORGANISATSIOONI SAINT-GOBAIN GLASS  
ESTONIA SE ÄRIÜKSUSE SAINT-GOBAIN  
SEKURIT EESTI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Liina Puusepp

Pärnu 2016

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Kaugtöö olemus, töörahulolu ning motivatsioon rahvusvahelises ettevõttes .....	7
1.1. Kaugtöö olemus ja vajalikkus organisatsioonidele ning töötajatele .....	7
1.2. Kaugtöötajate töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilised lähtekohad .....	15
1.3. Kaugtöö rakendamise eripära rahvusvahelises ettevõttes .....	22
2. Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuring .....	27
2.1. Kaugtöö probleematika ettevõtte Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuses Saint-Gobain Sekurit Eesti .....	27
2.2. Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuringu meetodika ja tulemused .....	29
2.3. Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud .....	44
Kokkuvõte .....	51
Viidatud allikad .....	54
Lisad .....	60
Lisa 1. Näiteid kaugtöö ingliskeelsetest terminitest .....	61
Lisa 2. Kaugtöö eelised töötaja seisukohalt .....	62
Lisa 3. Kaugtöö väljakutsed töötaja seisukohalt .....	63
Lisa 4. Kaugtöö eelised tööandja seisukohalt .....	64
Lisa 5. Kaugtöö väljakutsed tööandja seisukohalt .....	65
Lisa 6. Organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE struktuur (autori koostatud) .....	66
Lisa 7. Äriüksuse SG Sekurit Eesti struktuuri mudel (autori koostatud) .....	67
Lisa 8. Kaugtöötajate töörahulolu ankeedi küsimused (autori koostatud) .....	68
Lisa 9. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused tippjuhile (autori koostatud) .....	77
Lisa 10. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused kaugtöötajale (autori koostatud) ..	78

Lisa 11. Kaugtöötajate hinnangud Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite osas Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses .....	79
Summary .....	80

## SISSEJUHATUS

Infokommunikatsioonitehnoloogia vahendite ja tehnoloogia üldine areng põhjustab ja kiirendab muutusi ka teistes valdkondades. Tehnoloogia ning interneti kerge kättesaadavus on muutnud inimeste elustiili nii tööalaselt kui –väliselt ning enamus tööealistest inimestest omab elementaarseid arvutikasutusoskusi, mida nõutakse ka enamikul administratiivsetel töökohtadel. Ühtlasi on see muutnud ka töö tegemise viisi – üha enam kasutatakse igapäevatoös tehnoloogilisi vahendeid ja interneti võimalusi ning seeläbi rakendatakse ka erinevaid paindliku töö korraldusi nagu kaugtöö.

Vastavate vahendite kättesaadavus ja tehnoloogiline areng on väga hea ning ka interneti-võrgustik on pidevas arengus ja üsna kõrge kvaliteediga teenus juba pea kõigile kättesaadav. Kuigi eeltoodut arvestades on tehnoloogiline tugi olemas ja vastavad võimalused pole kunagi varem paremad olnud, ollakse sageli kaugtöö suhtes siiski skeptilised. Paljude juhtide seas on endiselt levinud aegunud veendumus, et alluvad teevad tööd vaid tööandja range kontrolli all ning ei nähta selles produktiivsuse ja töörahulolu tõstmise võimalust.

Kaugtöö populaarsusele on varasemalt ennustatud kiiret kasvu, kuna põhjusi selle kasutuselevõtuks on palju ning ka kasutatavad tehnilised lahendused arenevad kiiresti, samas näitab senine statistika siiski, et kasvutempo püsib pigem stabiilsena. Näiteks 1999. aastal oli Euroopa keskmine kaugtöötajate osakaal kõikidest töötajatest vaid 6% (Flexibility.co.uk, *n.d.*) ning 2005. aastaks oli see tõusnud vaid 1% võrra (Welz & Wolf, 2010, lk 6). Sellel võib olla mitmeid põhjuseid, kuna kaugtööga seotud mõjureid on väga palju, seda nii töötaja, tööandja kui organisatsiooni jaoks. Töötajad ei ole sageli oma tööd kaugtöö võimaluse aspektist analüüsinud ning kardavad võimalikke tehnilisi väljakutseid kontorist eemal töötades. Samas tööandjad on kaugtöö osas endiselt skeptilised, kuna kaob nii-öelda traditsiooniline kontroll alluvate üle, sest nad ei viibi

samas asukohas. Kaugtöö nõuab mõlema poole vahel väga avatud ja usalduslikku suhet, mis peaks olema ka organisatsioonikultuuri osa. Seega nõuab kaugtöö kasutuselevõtt ning efektiivne haldamine põhjalikku ettevalmistust ning valmisolekut kõikidelt osapooltelt.

Suurema osa oma tööst teeb igaüks ju siiski iseseisvalt ja otsest pidevat kontrolli ei rakendata, kuna igasugune kvaliteetne tulemus eeldab ka keskendumist. Olenevalt elu- ja töökorraldusest võib kodust kaugtööd tehes olla tulemus oluliselt kvaliteetsem, kuna puuduvad kontoris eksisteerivad segajad ning pinged. Lisaks mugavamale keskkonnale on kaugtöö sageli abiks töö- ja pereelu paremal ühildamisel, aitab transpordikuludelt kokku hoida ning motiveerib töötajaid produktiivsusele, et säilitada paindlik töökorraldus ning usalduslik suhe tööandjaga.

Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuses Saint-Gobain Sekurit Eesti on kaugtöö kasutusel juba enam kui 10 aastat, ent ettevõtte juhtkonnal puudub ülevaade kaugtöötajate töörahulolust ning ka kaugtöö rakendamise protsessi efektiivsusest. Lõputöö eesmärk on teha uuringu tulemustele toetudes põhjendatud järeldused ja ettepanekud äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti juhtkonnale kaugtöötajate töörahulolu tõstmiseks ning seeläbi ka kaugtöö rakendamise protsessi parendamiseks antud organisatsioonis.

Lõputöö eesmärgist tulenevalt on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- teadusallikate põhjal kaugtöö ja selle arengu kirjeldamine, rakendamise plusside ja miinuste selgitamine nii tööandja kui töötaja seisukohalt, rahvusvaheliste uuringute baasil kaugtöö trendide selgitamine;
- töörahulolu- ning motivatsiooniteooriate väljatoomine teadusallikate põhjal;
- teadusartiklite ja uuringute põhjal kaugtöö eripära aspektide ja kaugtööle ülemineku väljakutsete selgitamine rahvusvahelises ettevõttes;
- anda lühiülevaade kaugtööst Eestis ning kirjeldada kaugtöötajate töörahulolu problemaatikat Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti tasandil;

- Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu-uuringu meetodika selgitamine, uuringu läbiviimine ning tulemuste sisuline analüüs;
- Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate rahulolu-uuringu tulemuste põhjal ettevõtte juhtkonnale kaugtöötajate töörahulolu kohta järelduste tegemine ning ettepanekute sõnastamine.

Uurimisülesannete lahendamiseks tutvub autor valdkonna statistika ja kirjandusega, sealhulgas nii kaugtööd kui rahulolu- ja motivatsiooniteooriaid hõlmavate allikatega. Materjale otsitakse peamiselt teaduslikest andmebaasidest, näiteks EBSCO ja Emerald Insight. Eesti allikatest on enimviidatud René Arvola 2006. aasta uurimistöö, välismaistest autoritest on kõige enam viidatud Tammy D. Allen, Timothy D. Golden, Kristen M. Shockley, Nancy B. Kurland, Diane E. Bailey, Pasi Pyöriä, Susanne Tietze, Gill Musson, Neal Ward ja Ghasson Shabha. Lisaks viib autor läbi kvantitatiivse uuringu ettevõtte administratsiooni töötajate hulgas ning kvalitatiivse uuringuna intervjuud ettevõtte tippjuhi ning kahe kaugtöötajaga.

Lõputöö koosneb kahest osast, millest esimene keskendub kaugtöö, selle ajaloo ja arengu ning rakendamise eeliste ja väljakutsete kirjeldamisele teaduslike ning statistiliste allikate põhjal. Lisaks antakse ülevaade töörahulolu- ja motivatsiooniteooriatest ning analüüsitakse kaugtöö eripära ja juhtimise probleematikat rahvusvahelise ettevõtte tasandil. Lõputöö teises osas tehakse kokkuvõtte kaugtööga seonduvast statistikast Eestis, kirjeldatakse kaugtöö probleematikat Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti põhjal, tehakse kokkuvõtted läbiviidud uuringust ning formuleeritakse uuringu tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud kaugtöötajate töörahulolu tõstmiseks ning paremaks kaugtöö korraldamiseks ettevõtte juhtkonnale.

Autor tänab Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti administratsiooni töötajaid uuringus osalemise eest ning tippjuhti toe ja koostöö eest uuringu ettevalmistus- ning läbiviimisprotsessis.

# **1. KAUGTÖÖ OLEMUS, TÖÖRAHULOLU NING MOTIVATSIOON RAHVUSVAHELISES ETTEVÖTTES**

## **1.1. Kaugtöö olemus ja vajalikkus organisatsioonidele ning töötajatele**

Töökeskond ja – korraldus on pidevalt arenevad valdkonnad, eriti arvestades kiiret globaliseerumist viimastel aastakümnetel. Äri rahvusvahelistumine, tehnoloogia areng, paindlikkus, personalivoolavuse problemaatika ning olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate motiveerimine on vaid osa põhjustest, miks kaugtöö üha enam olulist rolli haarab. Tehnoloogia, täpsemalt infokommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi IKT) areng on muutnud seda, kuidas inimesed oma tööd teevad ja millised on nende töökorraldusega seotud ootused tööandjatele.

Kaugtöö on äratanud huvi nii teadlastes kui praktiseerijates ning tänu pidevatele arengutele tehnoloogia valdkonnas, on see kättesaadav üha suuremale hulgale töötajatele kogu maailmas (Allen, Golden, & Shockley, 2015, lk 40). Duffy, Laing ja Crisp (1992, lk 9) avaldasid juba 1990. aastate alguses, et traditsiooniline nägemus sellest, kuidas kontoritöö peaks struktureeritud olema, on ümber lükatud ning tavapärased töömustrid, ajakasutus ning töötaja füüsiline asukoht on muutumas. Tänapäevases infoühiskonnas on kaasaegsete lahendustega kaasamine sageli edu määravaks aspektiks (Antila & Ylöstalo, 2003, lk 197) ning need lausa kutsuvad uusi paindlikke töökorraldusi rakendama (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010, lk 33). Niisiis on oluline, et nii töötajad kui tööandjad mõistaksid töölaadi vabamaks ja paindlikumaks muutumist ning sellega kaasnevat võimalusi ja riske, et maksimeerida töö tulemuslikkus organisatsiooni jaoks.

Kaugtööd kui nähtust ja mõistet tuntakse juba ligikaudu 50 aastat, ent erinevad valdkonna uurijad on välja toonud, et siiani ei ole seda päris üheselt defineeritud ning puudub ka ühtne teoreetiline baas, seetõttu on ka olemasolevaid uuringuid ja andmeid keeruline võrrelda (Cano, Hatar, & Zapatero, 1997, lk 28-29; Madsen, 2003, lk 72-73; Arvola, 2006, lk 33; Allen *et al.*, 2015, lk 42). Eesti keeles kasutatakse kaugtöö mõistega paralleelselt ka paindliku töökorralduse ning kodutöö mõistet. Enamlevinumad rahvusvaheliselt kasutatavad terminid valdkonna teaduskirjanduses on *telework* ja *telecommuting*, mis kajastuvad nii artiklite kui uuringute pealkirjades ja sisus. Terminit *telework* kasutatakse rohkem Euroopa ja Austraalia publikatsioonides kui USA omades (Allen *et al.*, 2015, lk 43). Samuti on rahvusvaheliselt kasutuses palju erinevaid ingliskeelseid termineid (vt lisa 1), mida saab klassifitseerida erinevate tegurite põhjal. Mitmed terminid viitavad töötaja füüsilisele asukohale, teised mobiilsusele või ajapaindlikkusele, tehnoloogia kasutamisele jne.

Kuigi kaugtöö termineid ja definitsioone on palju, on enamusel ka ühisosa, millest mõistet lahti mõtestades lähtuda. Erinevaid definitsioone seob see, et need viitavad üleminekule isikuliselt kontrollilt n-ö kaugjuhtimisele, vahetult suhtluselt IKT-vahendusel suhtlusele, tööandja asukohas töötamiselt teistes asukohtades töötamisele ning gruppide puhul kõrvuti töötamiselt virtuaalmeeskondadele (Kurland & Bailey, 1999, lk 53). Erinevaid kaugtöö definitsioone koos vastava ingliskeelse terminiga on toodud tabelis 1.

Käesolevas lõputöös arvestab autor kaugtööks igasuguse töö, mida tehakse tavapärasest töökohast eemal, sealhulgas ka näiteks sama ettevõtte teises asukohas asuvates kontorites, kodus, hotellides jne. Ka ei sea autor ajalisi piiranguid, ehk ei ole kindlat aega nädalas või kuus, piisab kui kasvõi tund aega kuus töökohast eemal tehakse. Üheks aspektiks on see, et kaugtööks loeb autor IKT vahendusel tehtud töö.

Üksikuid dokumenteeritud kaugtöö juhtumeid on leitud juba 1960. aastatest, ent selle nähtuse alguseks loetakse siiski aastat 1973, mil toimus n-ö ölikriis, mis ajendas ettevõtjaid kasutama mooduseid töö viimiseks töötajateni, et minimeerida töötajate pendelrännet töö ja kodu vahel (Spinks *et al.*, 2011, lk 9). 1976. aastal avaldasid termini *telecommuting* autor Nilles, Carlson, Gray ja Hannemann (1976, lk 77), et massiivse

pendelrände leevendamiseks suuremates USA linnades tuleks n-ö informatsioonitööstuse töötajatel võimaldada töötamist kodu lähedal asuvatest töökeskustest, kasutades telekommunikatsiooni vahendeid. Kuigi vastav terminoloogia ning ka kaugtöö aktiivsem kasutuselevõtt said suures osas alguse ölikriisi tagajärgede leevendamisest, hakati peagi tähelepanu pöörama ka teistele aspektidele nagu ajakokkuvõid, töötajate rahulolu jne.

**Tabel 1.** Kaugtöö definitsioone

<b>Termin</b>	<b>Definitsioon</b>
<i>Telework</i>	Mõistet saab kasutada iga töö kirjeldamiseks, mille puhul informatsiooni vahendamiseks väljaspool organisatsiooni asukohta kasutatakse IKT vahendeid (Cano <i>et al.</i> , 1997, lk 28).
<i>eWork</i>	Mõiste hõlmab igasugust tööd, mida tehakse tööandja kontrolli all, ent väljaspool tööandja füüsilist asukohta, kasutades selleks IKT vahendeid (Huws & O'Regan, 2001, lk 15).
<i>Telework</i>	Töö, mida tehakse väljaspool tööandja ruume, kasutades selleks kaasaegseid tehnoloogilisi kommunikatsioonivahendeid (Arvola, 2006, lk 33).
<i>Telework</i>	Töö organiseerimisviis, mis võimaldab üheaegselt suurendada nii organisatsiooni kui töötaja paindlikkust, nõudes samas usalduslikku suhet alluvate ja juhtide vahel (Martinez-Sanchez, Perez-Perez, Velo-Jimenez, & De-Luis-Carnicer, 2008, lk 8).
<i>Telework</i>	Moodus, kuidas töösuhtes organiseerida ja/või teha tööd, kasutades selleks infotehnoloogia vahendeid, kusjuures tööd, mida saaks teha organisatsiooni asukohas, tehakse regulaarselt sellest asukohast eemal (Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises [UEAPME], 2002, lk 2).
<i>Telework</i>	Termin viitab laiemale mõistele, mis hõlmab nii erinevatest asukohtadest töötamist (kodust, kaugtöökeskusest, kõnekeskusest jne), kui seda, et organisatsiooni ühes asukohas suheldakse omavahel IKT vahendite abil (Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 42-43).
<i>Telecommuting</i>	Termin viitab kitsamale nähtusele, mille kohaselt organisatsiooni töötajad töötavad osa või peaaegu kogu oma tavapärase tööaja organisatsiooni peamisest asukohast eemal, peamiselt kodus, kasutades selleks IKT vahendeid (Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 44).

Allikas: autori koostatud.

Peale kriisi alustati ka riiklike projektidega, et uurida kaugtöö rakendatavust ja efektiivsust ning organisatsioonid jõudsid järeldusele, et kaugtööd saab kasutada ka tööjõu probleemide leevendamiseks. Lisaks kaaluti kaugtööd kui vahendit, mille abil inimesed saaksid paremini tasakaalustada pere- ja töökohustusi. (Allen *et al.*, 2015, lk

41) Lisaks liikluskoormuse ning tööjõuprobleemi leevendamisele keskendusid ettevõtted 1980. aastatel ka kulude minimeerimisele, viidates kaugtööle kui võimalusele kontori halduskulude pealt kokku hoida (Kurland & Bailey, 1999, lk 53). Eelnevat arvestades hakati kaugtööd üha enam ja laiemalt rakendama.

Kiire tehnoloogia areng ei ole olnud kaugtöö populaarsuse kasvu põhjustajaks, vaid hõlbustab seda, muutes kaugtöö efektiivsemaks ning lihtsamalt hallatavaks (Sturgeon, 1996, lk 27). Tänapäeval on kaasaegne tehnoloogia kõigile lihtsalt kättesaadav ning ka võrgunduse infrastruktuur areneb jõudsalt: juhtmevaba interneti kättesaadavus avalikes kohtades, internetiühendus kodudes, mobiilne internet (4G võrk) jne. Seega kasvavad võimalused kaugtöö kasutamiseks koos koduse tehnoloogilise võimekuse arenguga (Allen *et al.*, 2015, lk 41). Inimeste vastavate tehnoloogiliste teadmiste ja oskuste pidev kasv tuleneb üha suuremast IKT vahendite kasutamisest igapäevastes tegevustes nii töökui eraelus ning vastav ettevalmistus on juba sageli kaasatud ka riiklikesse hariduskavadesse.

Kuigi teenindusühiskonna kujunemine ning tehnoloogilise võimekuse kasv on toetanud kaugtöö laialdasemat kasutuselevõttu, on ka kaugtöö populaarsusel nii soodustavaid kui takistavaid aspekte. Aeglasemat kasvu võivad põhjustada nii töötajate sotsiaalse kontakti või isikliku suhtluse vajadus kolleegide ja juhiga, kui ka tööülesanded, mis vajavad tööandja otsest kontrolli, samas kui kontori- ning transpordikulude kokkuvõtte ning töötajate viimine klientidele lähemale on soodustava iseloomuga aspektid (Morelli, 1999, lk 258-261). Tööandjate jaoks on kaugtöö kindlasti oluline ka värbamise seisukohalt, kuna see võimaldab rakendada spetsialiste ka kaugemalt kui organisatsiooni lähipiirkond, leevendades seeläbi spetsiifiliste oskustega tööjõu puudust (Kurland & Bailey, 1999, lk 53). Arvestades töötajate muutunud ootusi töökorralduse ja selle paindlikkuse osas, on iga tööandja jaoks oluline kaugtöö rakendamise võimaluste kaalumine töötajate rahulolu ning seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmiseks, see aga eeldab vastavate eeliste ning riskide põhjalikku analüüsi iga organisatsiooni eripära ja keskkonda arvestades.

Susan R. Madsen (2003, lk 72) on lisaks eelnevalt nimetatutele kaugtöö levikut soodustavatest faktoritest välja toonud veel sotsioloogiliste trendide muutused, surve

töö- ja pereelu tasakaalustamiseks, töötajate muutunud väärtushinnangud, keskkonnateadlikkuse, personalivoolavuse vähendamise ning ettevõtete konkurentsi. Kurland ja Bailey (1999, lk 61) on sotsiaalselt poolelt tähelepanu suunanud ka sellele, et kui vähendada sõitmist tööle, siis lisaks liikluskoormuse ja seeläbi ka õhureostuse vähenemisele jääb paindliku töögraafiku korral inimestel rohkem aega ka kogukondlikeks tegevusteks. Rõhutatud on ka kaugtöö olulisust töövõimaluste avardamisel invaliidide ning maapiirkonnas elavate inimeste seisukohalt (Allen *et al.*, 2015, lk 57; Vitola & Baltina, 2013, lk 262). Järelikult ei ole kaugtöö värbamise seisukohalt oluline vaid tööandja jaoks, vaid ka ühiskonnale üldisemalt, kuna seda saab kasutada piirkondliku tööpuuduse leevendamiseks ning nende inimeste kaasamiseks, kelle jaoks igapäevane transport oleks raskendatud.

Olenemata paljudest põhjustest, miks kaugtööd rakendada ja mida arvestades võiks oodata kaugtöö-alaselt statistikalt kiire tõusu indikaatoreid, on selle populaarsus siiski üsna aeglase kasvuga. 1999. aastal oli Euroopa keskmine kaugtöötajate osakaal kõikidest töötajatest vaid 6%, kusjuures kõige enam rakendati kaugtööd Soomes (16,8%), Rootsis (15,2%), Hollandis (14,5%) ja Taanis (10,5%) (Flexibility.co.uk, *n.d.*). 2005. aastaks oli Euroopa keskmine tõusnud 7 protsendini (Welz & Wolf, 2010, lk 6). 2002. aasta andmete kohaselt oli Balti riikide seast kaugtöö kõige enam levinud Lätis (15% töötajaskonnast) ja Leedus (12%) (Antila & Ylöstalo, 2003, lk 193). Vitola ja Baltina (2013, lk 251-257) tõid Läti maapiirkondades läbi viidud uuringu tulemusena välja, et 83% uuringus osalenutest olid valmis tegema kaugtööd ning 12% ei olnud sellest huvitatud, kusjuures enamuse osalenutest (77%) eelistas kaugtööd teha kodust. See näitab, et kaugtööd on nii Põhja- kui Baltimaades rakendatud laialdasemalt kui Euroopas keskmiselt.

USA-s on täheldatud koguni langustrendi kaugtöö rakendamise osas. 2011. aastal avaldatud andmete kohaselt langes nende töötajate osakaal, kes vähemalt ühe päeva kuus kaugtööd tegid 2010. aastal 2008. aastaga võrreldes 22%. Languse põhjuseks peetakse majanduskriisi ning sellest tulenevat kõrget töötuse taset, ebakindlust töökoha säilimise osas ja puudulikke teadmisi kaugtöö võimalustest. Seega langes kaugtöötajate arv kogu töötava elanikkonna arvu vähenemisega. (WorldatWork, 2011) USA 2014.

aasta statistika kaugtöö osas näitab, et 23% töötajaskonnast tegi oma tööd kas osaliselt või täies mahus kaugtööna ning 2003. aastaga võrreldes oli kaugtöötajate osakaal tõusnud 4% (Bureau of Labor Statistics, 2015). See näitab, et kaugtöö on USA-s peale majanduskriisi taas tõusva trendiga.

Kaugtööl on nii töötajate kui tööandjate jaoks mitmeid plusse ja miinuseid, mis võivad julgustada seda rakendama või vastupidiselt, põhjustada hirme ja seeläbi kaugtöö vältimist – siit võib tuleneda ka kaugtöö aeglane levik või koguni piirkondlikud langustrendid. Erinevate autorite nägemusi kaugtööga seonduvatest positiivsetest aspektidest töötajate jaoks on kirjeldatud lisa 2 ning negatiivsetest aspektidest lisa 3. Muuhulgas on välja toodud ka seda, et töötajaid, kellele on kaugtöö võimaldatud, nähakse teatud määral autoriteedina ning staatust omava isikuna (Noonan & Glass, 2012, lk 44), mis omakorda võib tekitada kadedusel põhinevaid pingeid kolleegide seas. Eeliste osas töötajate seisukohalt on siiski enim rõhutatud järgmisi aspekte:

- aja ja kulude kokkuhoid transpordilt (Kurland & Bailey, 1999, lk 57-60; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tremblay, 2002, lk 166; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36);
- madalam stressitase (Cano *et al.*, 1997, lk 27; Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 67; Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013, lk 530);
- rohkem autonoomiat ja kontrolli oma töökorralduses (Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535);
- parem töö- ja pereelu tasakaalustamine ning kommunikatsioon perega (Cano *et al.*, 1997, lk 27; Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tremblay, 2002, lk 166; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535);
- töögraafiku ja töölaadi paindlikkus (Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Tremblay, 2002, lk 166; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 391).

Lisaks paljudele eelistele, mida töötajad peaksid kaugtöö osas teadvustama ja arvestama, on sellega seotud ka mitmeid väljakutseid ja hirme. Neist on enim rõhutatud järgmisi:

- sotsiaalne isoleeritus (Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Ward & Shabha, 2001, lk 62-68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 391; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460; Allen *et al.*, 2015, lk 47);
- kõrvalejäämine karjääriedendamise võimalustest (Kurland & Bailey, 1999, lk 61; Morelli, 1999, lk 261; Ward & Shabha, 2001, lk 62; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460);
- kalduvus ületunde teha (Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Antila & Ylöstalo, 2003, lk 196; Noonan & Glass, 2012, lk 45; Grant *et al.*, 2013, lk 530-532; Ojala, Nätti, & Anttila, 2014, lk 80);
- professionaalne isoleeritus (Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460; Allen *et al.*, 2015, lk 47);
- madal tehniliste oskuste tase (Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Morelli, 1999, lk 261; Ward & Shabha, 2001, lk 67).

Kuigi osad toodud väljakutsetest ja hirmudest võivad olla pigem tunnetuslikud (nt karjääriedendamise võimalustest eemalejäämine), siis nende mõju töötaja suhtumisele ja arvamusele kaugtöö osas, ning seeläbi ka töörahulolule ja motivatsioonile, on siiski arvestatav ning juhid peaks tegelema ka nende maandamise või leevendamise. Pyöriä (2011, lk 390) on ületundide osas rõhutanud, et kaugtööd ei tohi kasutada selleks, et töötajad tasuta ületunde teeksid ning ei saa ka eeldada, et töötajad 24 tundi ööpäevas kättesaadavad on. Seetõttu on kaugtööd rakendades oluline paika seada ületundide tegemise, tööaja ning töötaja kättesaadavusega seotud põhimõtted.

Lisaks töötajate seisukohale on erinevate allikate autorid välja toonud kaugtöö eeliseid ja väljakutseid ka tööandja (juhid, organisatsioonid) seisukohalt. Erinevate autorite poolt välja toodud kaugtööga seonduvaid eeliseid tööandjate jaoks kirjeldab lisa 4 ning väljakutseid lisa 5. Olulisemad eelised kaugtöö rakendamisel tööandja jaoks on järgmised:

- töötajate produktiivsuse kasv (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Martin & MacDonnell, 2012, lk 611);

- personalivoolavuse vähenemine (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Meredith, 2005, lk 12; Arvola, 2006, lk 36; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535);
- madalamad kulud (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 393);
- ettevõtte on uute töötajate jaoks atraktiivsem ning värvata saab ka kaugematest piirkondadest (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Arvola, 2006, lk 36; Offstein *et al.*, 2010, lk 33; Meredith, 2005, lk 12).

Cano *et al.* (1997, lk 32) on välja toonud, et keskastme juhtide suhtumisele kaugtöösse võivad olla negatiivselt mõjunud kaugtöö varasemad definitsioonid, mis kajastasid seda kui väga isoleeritud tegevust, mida on keeruline kontrollida ja juhtida. Kontrolli vähenemine ning selle korraldamise keerukus on ka üks enim rõhutatud väljakutseid tööandjate jaoks (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 65; Calvo, 2013, lk 3; Rocco, 2014, lk 48). Lisaks sellele on peamiste väljakutsetena kaugtöö rakendamisel tööandjate seisukohalt välja toodud veel järgmisi aspekte:

- investeeringud kaugtöö võimaldamiseks vastavatesse vahenditesse ja tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamise (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Arvola, 2006, lk 36);
- koolitamise ja juhendamise keerukus (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68);
- juhtimise keerukus (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441);
- mitteametliku teabevahetuse vähenemine (Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441).

Nagu eelpool välja toodud, siis võimaldab paindlik töökorraldus värvata personali ka kaugematest piirkondadest, kust ehk igapäevane kohalkäimine ei oleks võimalik või mõistlik. See on kasulik nii organisatsioonile kui ühiskonnale laiemalt, kuna võimaldab ettevõttel värvata vajalikke talente olenemata nende asukohast ja ajavööndist ning samas saavad inimesed üha suurema tööpuudusega maapiirkondades töötada teises asukohas olevate ettevõtete heaks. Ka Vitola ja Baltina (2013, lk 251-259) töid välja

mõtte, et üha globaliseeruvast maailmas saavad maapiirkondade inimesed tänu IKT vahenditele ning muutunud töötingimustele n-ö kaudselt osaleda.

Kaugtööl on palju eeliseid nii töötaja kui organisatsiooni poolelt vaadatuna, kuid samas ei saa tähelepanuta jätta ka väljakutseid ja hirme, mis selle töökorraldusega kaasnedavad võivad. Kaasaegne ettevõtte ei tohi siiski kaugtööd täielikult eirata, kuna üha enam eeldab seda kaasaegne tööjõud ning oskuslikul rakendamisel on see ka oluliseks konkurentsieelise aluseks, muutes ettevõtte paindlikumaks ning seeläbi ka kliendile kättesaadavamaks ja atraktiivsemaks.

## **1.2. Kaugtöötajate töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilised lähtekohad**

Selles alapeatükis käsitletakse mõningaid tuntumaid töörahulolu- ja motivatsiooniteooriaid, kusjuures esindatud on nii rahulolu- kui protsessiteooriad. Rahuloluteooriatest on esindatud Maslow vajaduste hierarhia, McClelland'i saavutusmotivatsiooniteooria ja Herzberg'i kahe faktori teooria ning protsessiteooriatest Adams'i võrdsusteooria, Vroom'i ootuste teooria ning Porter'i ja Lawler'i ootuste teooria. Motivatsiooni on defineeritud paljudel erinevatel viisidel, kuid arusaam selle üldisest tähendusest on siiski üsna sama: see on siht saavutada mingi eesmärk, ehk inimeste eesmärgistatud käitumise alus. Töörahulolu võib vaadelda kui töötaja hoiakut või suhtumist oma töösse ning organisatsioonidele ja ettevõtjatele on väljakutseks nende hoiakute positiivseks muutmine ning ka püsivalt positiivsena hoidmine.

Rahuloluteooriateks nimetatakse neid teooriaid, mille põhimõte seisneb selles, et inimeste käitumine on põhjustatud nende vajadustest (Wiley, 1997, lk 265; Suci, Mortan, & Lazar, 2013 lk 183). Ehk siis rahuloluteooriad püüavad selgitada, mis on inimeste vajadused, mis neid tööd tegema motiveerivad, ning millised on eesmärgid, et neid vajadusi rahuldada. Protsessiteooriad püüavad pigem selgitada seda, kuidas mingit käitumismustrit esile kutsutakse, juhitakse ning säilitatakse. (Mullins, 1985, lk 5) See tähendab, et protsessiteooriad keskenduvad inimeste käitumisele ja selle mõjuritele ning rahuloluteooriad inimeste vajadustele ning nende rahuldamisele.

Organisatsioonid on alati olnud huvitatud töötajate suhtumisest oma töö tegemisse (Omeihe, 2013, lk 1) ning töötajate motiveerimine ning ka motiveerituna hoidmine on organisatsioonidele keeruline ülesanne (Suciu *et al.*, 2013 lk 183). Varasemates juhtimisteooriates on motivatsiooni tõstmiseks ning töö tulemuslikkuse parandamiseks pakutud finantskompensatsiooni kasutamist (Wiley, 1997, lk 263), kuid edasised uuringud nii psühholoogia- kui juhtimisvaldkonnas on rõhutanud ka teiste faktorite olulisust. Motivatsioon väga oluline tegur tootlikkuse parandamises ning see eeldab head arusaamist motivatsiooni seostest töörahulolu ning tasustamise süsteemidega (Pardee, 1990, lk 5). Lawler ja Porter (1967, lk 20-28) on töörahulolu uurimise põhjusena nimetanud selle seose töölt puudumise tiheduse ning personalivoolavusega ning toonud välja, et tootlikkus on pigem rahulolu põhjustajaks kui selle tulemuseks.

Motivatsioon on olnud populaarne uurimisvaldkond II maailmasõjast saati ning selle aja jooksul on avaldatud palju uuringuid ja raamatuid nii motivatsiooni, tööpsühholoogia, rahulolu kui töösuhete teemal, et leida mooduseid inimeste mõjutamiseks suutlikkuse ning produktiivsuse suurendamise eesmärgil. Olenemata organisatsioonist on juhtkonna olulisteks ülesanneteks töö tulemuslikkuse tagamine ning töötajate toetamine eesmärkide saavutamisel. (Ruthankoon & Ogunlana, 2003, lk 333) Paremate tulemuste saavutamisel loodavad juhid oma alluvate peale, seetõttu on oluline, et juhid mõistaksid, mis nende alluvaid motiveerib. Selleks on otstarbekas teha regulaarseid küsitlusi ning nende tulemusi tõsiselt arvesse võtta. Motiveeritud ja produktiivsed töötajad võivad ettevõttele anda koguni konkurentsieelise. (Wiley, 1997, lk 276) Eelnevat arvestades tuleks regulaarseks töörahulolu uurimiseks rakendada erinevaid lähenemisi, võttes arvesse ettevõtte tegevusala eripära, struktuuri, tööstiile ning strateegilisi eesmärke.

Üks tuntumaid rahulolu- ja motivatsiooniteooriaid on Abraham Maslow vajaduste hierarhia. Seda on nimetatud veel ka vajaduste püramiidiks, vajaduste teooriaks, Maslow püramiidiks jne. See teooria väidab, et inimeste vajadused on tähtsuse järgi hierarhias ning et ainult täitmata vajadused on hierarhilises järjekorras motiveerivaks (Pate, 1987, lk 59; Pardee, 1990, lk 3; Sengupta, 2011, lk 102). Hierarhias on viis vajaduste taset, mille rahuldamisel muutub inimene terveks ja hästi kohanenuks.

Hierarhia madalamail astmel asetsevad esmased ehk füsioloogilised vajadused ning kõrgeimal astmel eseteostusvajadused. (Di Cesare & Sadri, 2003, lk 34)

Madalaima taseme moodustavad füsioloogilised vajadused nagu õhk, vesi, toit, tervis, uni, soojus ja valgus – sisuliselt kõik, mis on eluks vältimatult vajalik. Järgmise astme moodustavad turvatundega seotud tegurid, näiteks füüsilise, majandusliku ja ka psühholoogilise turvatunde vajadus. Kolmandal astmel on sotsiaalsed vajadused nagu kuuluvustunne, pere ja sõpradega seonduv. Järgmise astme moodustavad enesehinnanguga seotud vajadused, näiteks enesekindlus ja tunnustus ning viimase astme eneseostusega seonduv: areng, loovus, väljakutsed.

Seega muutub vajadus n-ö aktiivseks ja motiveerivaks hierarhias eelneva vajaduse rahuldamisel ning Maslow teooria järgi on esmased vajadused tugevamad ning hierarhias kõrgemal asuvad vajadused tekivad vaid siis, kui tugevamad (madalamal tasemel asetsevad) on rahuldatud. Maslow on viidanud baasvajaduste rahuldamisele ka kui psühholoogilise tervise alusele ning väidab, et rahuldatuna need vajadused ei kao, vaid jäävad passiivsesse seisuga ja seetõttu on ka tagasilangus nende tasemele võimalik. (Sengupta, 2011, lk 103) Järelikult, kui mingil põhjusel baasvajadustest või madalama taseme vajadustest jääb midagi rahuldamata, muutub see uuesti aktiivseks motivaatoriks.

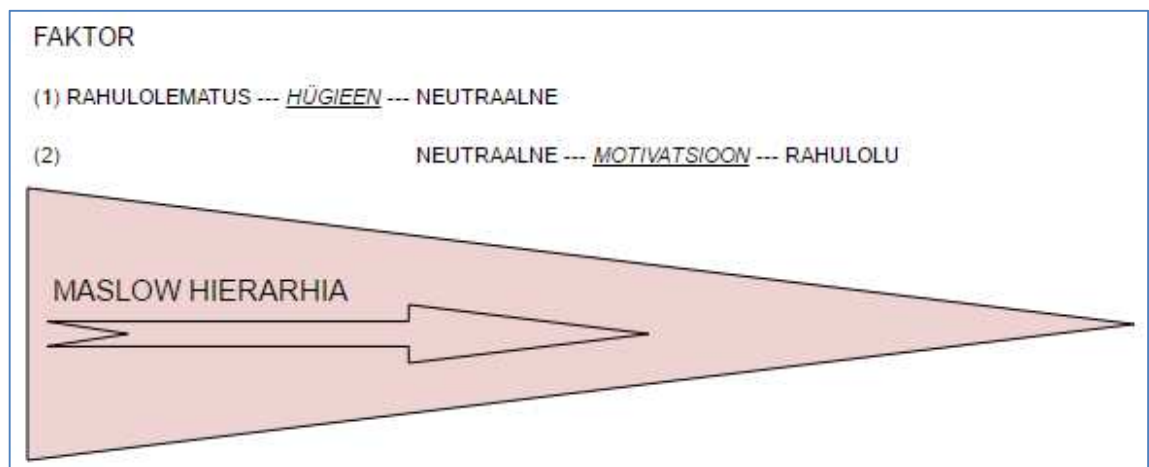
Maslow teooriat on erinevatest aspektidest ka kritiseeritud. Näiteks Reid-Cunningham (2008, lk 55-56) on välja toonud neli aspekti:

- hierarhia-teooria väljatöötamiseks kasutati ainult spetsiifilisi uuringuid, milles inimesi millestki ilma jäeti ning mingeid vajadusi rahuldati;
- teooria ei arvesta erinevate kultuuride rolli;
- puudub konsensus hierarhia kihtide defineerimise osas;
- seda on keeruline testida.

Maslow vajaduste hierarhiaal baseerub ka David McClelland'i saavutusmotivatsiooni teooria, ent see ei sea vajadusi järjekorda. Selle teooria kohaselt jagunevad inimeste vajadused kolme kategooriasse: saavutus-, võimu- ja kuuluvusvajadus. (Pate, 1987, lk 60) McClelland'i teooria kohaselt motiveerib inimesi käituma üks neist kolmest

vajaduste grupist ning need, kellel on näiteks kõrgem saavutusvajadus kui teistel, seavad endale kõrgemad eesmärgid ja on seetõttu ka keerukatest ülesannetest motiveeritud (Wiley, 1997, lk 265-277). Need, keda motiveerib kuuluvusvajadus, tunnevad näiteks suurt vajadust lähedaste suhete järele ning püüavad rohkem teistele meeldida, samas võimuvajadusega inimesi motiveerib pigem teiste inimeste mõjutamine. Sarnaselt Maslow'le on ka McClelland'i teooriat keeruline testida, kuna seotud aspekte on raske mõõta.

Frederick Irving Herzberg'i kahe faktori teooria baseerub samuti Maslow vajaduste hierarhial, ent vajadused on jaotatud kaheks: need, mis panevad inimese n-ö liikuma ja need, mis motiveerivad. Madalama astme vajadusi, mis on n-ö liikumapanevaks jõuks, nimetab Herzberg hügieenifaktoriteks ning kõrgema taseme vajadusi motivatsioonifaktoriteks (vt tabel 2). Niisiis oleks Maslow püramiid justkui külili asetatud (vt joonis 1). (Pate, 1987, lk 60)



**Joonis 1.** Herzberg'i ja Maslow motivatsiooniteooriate seos (allikas: Pate, 1987, lk 60)

Hügieenifaktorid on need aspektid, mis aitavad ennetada ja leevendada rahulolematust, kuid ei paku töötajatele arenemisvõimalusi, ehk ei tekitavad rahulolu. Motivatsioonifaktorid on need, mis julgustavad arengut ja seeläbi tekitavad rahulolu. Herzberg'i teooria kohaselt on inimesed motiveeritud enda sisemistest vajadustest saavutada edu keerukate ülesannete korral ning tööandja kohustuseks siinkohal on pakkuda võimalusi töötajatel motiveerivaid ülesandeid täita. (Wiley, 1997, lk 265-271)

**Tabel 2.** Herzberg'i motivatsiooni- ja hügieenifaktorid

<b>Motivatsioonifaktorid</b>	
Saavutus	Edulood tööasjades, head lahendused probleemidele
Tunnustus	Kiitused, aktsepteeritud ideed
Töö sisu	Liiga kerged või rasked ülesanded vs huvitavad ülesanded ja väljakutsed
Vastutus	Õigus ja vabadus otsuseid langetada
Karjääriedendamine	Ametikõrgendus vs ametikõrgendusest ilmajäämine, ametialandus
Arenguvõimalused	Edutamisevõimalused, koolitusvõimalused
<b>Hügieenifaktorid</b>	
Töökultuur ja juhtimine	Rahulolu või rahulolematus töökultuuri ja juhtimisega
Kontroll	Vastutuse delegeerimine, õpetamine, juhendaja kompetentsuse tase
Suhted juhtidega	Ametlikud ja mitteametlikud suhted, koostöö, suhtlus, arutelud
Töötingimused	Töökoha füüsiline keskkond ja vahendid, töömaht (liiga palju vs liiga vähe)
Suhted kolleegidega	Ametlikud ja mitteametlikud suhted, koostöö, suhtlus, arutelud
Töötasu	Tõstmine, vähendamine
Isiklik elu	Isiklikud situatsioonid, mida töö mõjutab (ületunnitöö, valves olek, väljakutsed)
Suhted alluvatega	Ametlikud ja mitteametlikud suhted, koostöö, suhtlus, arutelud
Staatus	Isiklik kabinet, ametiauto, sekretär
Kindlustunne	Kindlustunne töö säilivuse osas

Allikas: Ruthankoon & Ogunlana, 2003, lk 334-335.

Hügieeni- ehk välised faktorid puudutavad üldist töökeskkonda, samas motivatsiooni- ehk sisemised faktorid seostuvad töö endaga. Mõlemad faktorite komplektid on võrdselt olulised. (Di Cesare & Sadri, 2003, lk 36) Herzberg on rõhutanud, et rahulolu ja rahulolematus ei ole siinkohal vastandid, motivatsioonifaktorid võivad põhjustada rahulolu või selle puudumist ning hügieenifaktorite puudumisel tekib rahulolematus ja nende olemasolul seda ei teki. Hügieenifaktoreid on motivatsioonifaktoritega võrreldes oluliselt lihtsam mõõta, kontrollida ja manipuleerida. (Pardee, 1990, lk 3-11) Ehk hügieenifaktorid on justkui aluseks motivatsioonifaktoritele, kuna olulise rahulolematuse olemasolul ei ole võimalik tõsta ka rahulolu, ehk töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmist planeerides tuleks kindlasti alustada mõlema tegurigrupi analüüsist.

Võrdusteooria sai alguse 1960. aastatel käitumispsühholoogi John S. Adams'i poolt (Kaur, Aggarwal, & Khaitan, 2014, lk 230) ning selle idee on, et indiviidi panustatud sisendeid ja saadud väljundeid võrreldakse kellegi teise vastavate sisendite ja väljunditega (vt tabel 3) ning sealt võib ilmned a ebavõrdsus (Sweeney, 1990, lk 329). Ehk inimesi motiveerib töötama võrdsus ja ebavõrdsus, täpsemalt ebavõrdsuse tajumine. Kui tajutakse ebavõrdsust, siis võidakse vähendada produktiivsust või tehtava töö kvaliteeti, et taastada võrdne seis võrreldava isikuga. Seega võib võrdsust käsitleda selles raamistikus ka kui tunnetatud õiglust. (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, lk 158-159)

**Tabel 3.** Adams'i võrdsusteooria sisendeid ja väljundeid

Sisendid	Väljundid
Haridus, intelligentsus, kogemused, koolitus, oskused, pingutus, välimus, tervis	Töötasu, lisatasud, staatus, soodustused, ebakindlus, töötingimused, kontroll, autonoomia

Allikas: Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, lk 159.

Oluline on rõhutada, et organisatsiooni seisukohalt tuleb tegeleda mitte tegelike sisendite ja väljunditega, vaid indiviidi tunnetuse ja nägemusega neist ning võrdsusest teistega (Adams, 1963, lk 424; Mullins, 1985, lk 7; Sweeney, 1990, lk 329). Kuigi enamasti räägitakse ebavõrdsusest selles võtmes, et indiviid tunneb end saavat vähem, siis tegelikult tuleneb ebavõrdsus ka sellest, kui tuntakse, et oma panuse eest saadakse rohkem kui teised. Liiga kõrged väljundid (nt töötasu) ei tekita töörahulolu, vaid pigem süütunnet ning ebavõrdne olukord viib taaskord motivatsioonini see võrdsustada (Sweeney, 1990, lk 338; Fadil, Williams, Limpaphayom, & Smatt, 2005, lk 28; Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, lk 159-160; Kaur *et al.*, 2014, lk 231).

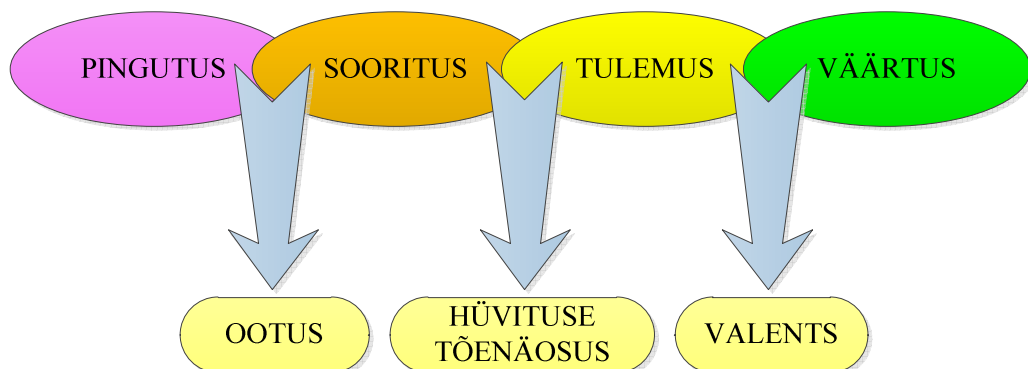
Al-Zawahreh ja Al-Madi (2012, lk 166) on kriitikana välja toonud selle, et antud teooria ei arvesta inimeste individuaalseid erinevusi. Järelikult tuleb töörahulolu uuringutes Adams'i teooriat kasutades pöörata tähelepanu ebavõrdsuse tajumise erinevatele tahkudele, ehk kas töötajad hindavad teatud väljundeid teistega võrreldes madalamaks või kõrgemaks, kuid inimeste individuaalset õiglustunnet seejuures arvestada või võrrelda võimalik ei ole.

Victor Vroom'i ootuste teooria seob omavahel võrdsusteooria ning teiste teooriate aspektid. Selle teooria idee on, et inimesed usuvad seosesse pingutuse, soorituse ja tasu vahel. Ehk inimesed on motiveeritud, kui nad usuvad, et suur pingutus viib hea soorituseni ning see omakorda võimaldab neil saada soovitud tasu. (De Simone, 2015, lk 19) Ehk teooria keskseks ideeks on see, et inimesi mõjutab nende käitumise oodatav tulemus (Mullins, 1985, lk 5). Vroom'i ootuste teooria väidab, et inimesed on motiveeritud teatud viisil käituma kolme faktori põhjal (Pousa & Mathieu, 2010, lk 37) ja seda saab sisuliselt väljendada järgmise valemiga (De Simone, 2015, lk 20):

$$M = E * I * V, \quad (1)$$

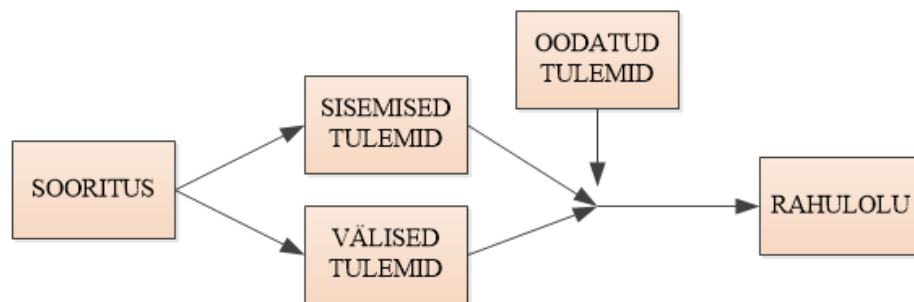
kus  $M$  – motivatsioon (*motivation*),  
 $E$  – ootus (*expectancy*),  
 $I$  – hüvituse tõenäosus (*instrumentality*),  
 $V$  – valents (*valence*).

Ootus tähendab inimese usku sellesse, kui tõenäoline mingi tulemuse saavutamine teatud pingutusega on, hüvituse tõenäosus väljendab veendumust, et teatud tasemel töötamine viib tulemusteni ning valents väljendab väärtust, mille indiviid on oodatavatele tulemustele omistanud (Kesselman, Hagen, & Wherry Sr., 1974, lk 569; Mullins, 1985, lk 5; Pate, 1987, lk 60-61; Renko, Kroeck, & Bullough, 2011, lk 668-669; De Simone, 2015, lk 20). Neid seoseid väljendab joonis 2.



**Joonis 2.** Vroom'i ootuste teooria faktorid (allikas: Clayton, 2008, lk 68)

Edward E. Lawler ja Lyman W. Porter töötasid Vroom'i teooria põhjal välja täiendatud ootuste teooria, mis eristab kahte tüüpi tulemusi: sisemised ja välised (vt joonis 3). Oodatud tulemite all mõeldakse tulemust või tasu, mida inimene ootab vastutasuks oma soorituse eest ja mida ta peab õiglaseks (Lawler & Porter, 1967, lk 24). Sisemiste tulemitena mõistetakse inimese enda tundeid, näiteks saavutustunnet, samas välimistena mõistetakse neid tulemeid, mida keegi teine pakub, näiteks töötasu ja preemiad (Porter & Lawler, 1968, lk 120). Mullins (1985, lk 6) on välja toonud, et mõlemate tulemite esindatus on oluline, ehk vähemalt miinimum mõlemast peab esindatud olema. Niisiis on töörahulolu tõstmise osas oluline, et juhid suudavad pakkuda piisavalt motiveerivaid tulemeid, et saada töötajatelt oodatud sooritus.



**Joonis 3.** Porter'i ja Lawler'i ootuste teooria (allikas: Porter & Lawler, 1967, lk 23)

Eelpool lühidalt tutvustatud motivatsiooniteooriad ning ka paljud teised on aluseks nii organisatsioonilistele kui juhtimisalastele muudatustele, et mõista töötajate motiveerimist ja tõsta töörahulolu. Erinevatel ajaperioodidel ning majanduslikes olukordades muutuvad aktuaalseteks erinevad motivatsiooni ning rahulolu tegurid ning kasutusele võetakse ka erinevaid teooriaid. Seeläbi on võimalik keskkonnale kohaselt töökorraldusi muuta, inimesi motiveerida ning nende töörahuloluga tegeleda.

### 1.3. Kaugtöö rakendamise eripära rahvusvahelises ettevõttes

Kaugtöö efektiivne korraldamine on juba iseenesest keeruline ülesanne, see muutub aga veelgi keerulisemaks, kui tegemist on rahvusvahelise ettevõttega. Sellisel juhul on ettevõttel mitmeid üksusi erinevates riikides, tööd võidakse teha koguni erinevates ajatsoonides. Siinkohal tuleb kaugtööle üleminekul arvestada paljude aspektidega nii

tehnoloogia, andmete turvalisuse, töö sisu, organisatsioonikultuuri, kommunikatsiooni, töötajate kui juhtide ja organisatsiooni seisukohalt. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade kaugtöö korraldamise peamistest väljakutsetest ning ka sellealase juhtimise keerukusest.

Üks suuremaid vigu ja väljakutseid kaugtööle üleminekul on piisava ettevalmistuse puudumine. Paljud organisatsioonid võimaldavad kaugtööd kui töökorraldust, kuid ei ole eelnevalt töötajaid ega juhte teavitanud selle eelistest ja väljakutsetest (Kurland & Bailey, 1999, lk 53-54; Madsen, 2003, lk 72). Teine oluline aspekt on kaugtöötajate koolitamine, seda just kaugtööks vajalike spetsiifiliste oskuste osas nagu ajajuhtimine, planeerimine ja elementaarsed tehnilised oskused (Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tremblay, 2002, lk 167; Allen *et al.*, 2015, lk 55). Lisaks koolitamisele tuleb arvestada ka töötajate enda soovi ja valmisolekuga kaugtööd teha (Ward & Shabha, 2001, lk 63; Arvola, 2006, lk 34) ning ka isikuomadustega (Tietze & Musson, 2003, lk 451; Anderson, Kaplan, & Vega, 2014, lk 885; Allen *et al.*, 2015, lk 55), kuna kõikide isiksusetüüpide jaoks ei ole kaugtöö sobiv lahendus. Kaugtöö rakendamisel peab arvestama olemasolevat tööjõudu, ehk kaugtöö ei tohiks olla sunnitud töökorraldus ja kõik osapooled peaksid saama ise otsustada, kas see neile sobib.

Kuna kaugtöö puhul on töötajate asukohad väga erinevad ning ka tööaeg on tihti erinev, on eduka kommunikatsiooni korraldamine juhtide jaoks väljakutse. Probleemiks on ka vahetu n-ö näost-näku suhtlus (Ward & Shabha, 2001, lk 63; Coenen & Kok, 2013, lk 573-574), kuigi tänapäeva tehnoloogia võimaldab videokõnesid ja –konverentse, mis seda levendavad (Grant *et al.*, 2013, lk 542). Et säiliks side kolleegidega ja efektiivne kommunikatsioon, soovitatakse kaugtöötajatele siiski regulaarseid kontoris töötamise päevi või vähemalt koosolekuid tööandja asukohas (Gajendran & Harrison, 2007, lk 1537). Seega on kaugtöö korraldamisel oluline arvestada ka kontoris töötamise päevadega ning regulaarsete koosolekute läbiviimisega. Juhtidel oleks kindlasti kasulik ka oma kaugtöötajatega tihedamalt kontakti pidada, et olla kursis nende tööülesannete täitmise ning ka võimalike probleemidega.

Igasugustest tehnoloogilistest lahendustest ja nendega seonduvast probleemistikast on tihti olulisemaks seatud juhtimise teemat. Ehk üleminek kaugtööle nõuab muutusi

tavapärasel juhtimispraktikas ning sageli tuleb üle vaadata kogu organisatsioonis rakendatav juhtimisstiil. Eelkõige nõuab kaugtöö usalduslikku suhet juhtide ning alluvate vahel (Arvola, 2006, lk 34; Offstein *et al.*, 2010, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 391). Juhtide jaoks on kaugtööle üle minnes üks keerulisemaid aspekte kontrolli vähenemine oma töötajate ning seeläbi ka nende sooritusel mõjutamise üle. Kontroll töötajate üle tegelikult säilib, ent selle teostamine tuleb teisiti teha – tuleb üle minna füüsilisest kontrollist n-ö kaugjuhtimisele. Töötajate tootlikkuse säilitamise osas on oluline seada paika töö tulemuslikkuse mõõtmise põhimõtted. Kuna sageli on tehtavat tööd keeruline mõõta (Kurland & Bailey, 1999, lk 59), tuleb paika seada mõõdetavad tegurid ning ka oodatavad tulemused.

Ettevõtte ja juhid peaks võtma suuna pigem tulemusjuhtimisele (Pyöriä, 2011, lk 391) ning loobuma nii-öelda füüsilise kohaoleku kontrollist. Efektive kaugtöö ja selle tulemuslik juhtimine nõuavad kogu organisatsiooni tuge (Allen *et al.*, 2015, lk 55). Organisatsiooni tugi hõlmab nii kaugtöö strateegiat, organisatsioonikultuuri kui välja töötatud kaugtöö-poliitikat. Cano *et al.* (1997, lk 29) on toonud välja neli olulist aspekti, mida ühe ettevõtte kaugtöö-poliitika peaks hõlmama:

- tee kindlaks tegevused, mida on võimalik kaugtööna teha;
- sea kriteeriumid potentsiaalsetele kaugtöötajatele;
- loo IKT infrastruktuur, mis toetaks andmete turvalisust, kaugtöö tegevusi ja vahendite hooldust;
- tööta välja kaugtöö lepingulised aspektid.

Ka Offstein *et al.* (2010, lk 34-36) on oma uurimuse põhjal välja toonud nii-öelda kaugtöö parimad praktikad, mis hõlmavad nii personali- kui juhtimisvaldkonda:

- värbamine ja valik. Organisatsioonid, mis on edukalt kaugtööd rakendanud, kulutavad reeglina palju raha ja energiat nii kaugtöötajate kui nende juhtide värbamisprotsessi;
- kommunikatsioon ja graafik. Kaugtöötajate juhid peavad olema väga pädevad kommunikatsiooni alal, seda nii vahetu kui IKT-vahendusel suhtluse korral ning kuna kaugtöötajad võivad asuda erinevates riikides ja ajatsoonides, on oluline ka juhtide ajaplaneerimise oskus;

- sotsiaalne tugi. Kaugtöötajatega meeskondade puhul on vaja nii toetavat personalipoliitikat kui juhte, kes suudaks tekitada ja säilitada ühtsustunde ning üksteise toetamise meeskonnas;
- tulemustele orienteeritus. Kaugtöötajate juhid peavad olema tulemustele orienteeritud, mitte tööprotsessile keskenduma. See omakorda eeldab mõõdetavate aspektide kindlaks tegemist.

Kaugtööle üleminek eeldab palju tööd ja investeringuid, kuna iga kaugtöötaja vajab lisaks ettevalmistusele ka IKT vahendeid ning enamasti on neid iga kaugtöötaja kohta enam kui üks (näiteks mobiiltelefon ja arvuti). Tänapäeval on küll sageli töötajatel isiklikud IKT vahendid olemas ning kodus ka interneti püsühendus, kuid see eeldab, et organisatsioon võimaldab isiklike vahendite kasutamist. Turvalisuse kaalutlustel otsustab palju ettevõtteid siiski ise see investering teha (just arvutite ja tahvelarvutite osas) ning seadmetele kindlamad turvanõuded kehtestada, et tagada eeskätt andmete turvalisus. Siinkohal on oluline arvestada töötajate soovidega, kuna IKT vahendite valimisel nende kasutajate soovide ignoreerimine võib põhjustada töörahulolu langust.

Organisatsioonid peaks kaugtöö rakendamise osas kindlasti uurima, mil määral see just selles ettevõttes rakendatav on, milline on valmisolek, millele tuleks eelnevalt erilist tähelepanu pöörata jne. Kaugtööd ja üleüldse paindlikku töökorraldust ei tohiks vältida, kuna keerulistes majanduslikes situatsioonides ning konkurentiderohkel turul on see oluliseks plussiks nii olemasolevatele kui potentsiaalsetele töötajatele. Paljude olemasolevate töötajate jaoks on kaugtöö võimalus kindlasti motiveerivaks aspektiks ning potentsiaalsete töötajate osas peab teadvustama, et kvaliteetne tööjõud hakkab tööandjatele tingimusi seadma ja tööandjad peavad töökorraldusele loomingulisemalt lähenema.

Üleminek kaugtööle nõuab põhjalikku ettevalmistust nii organisatsiooni kui töötajate valmisolekuks, et säilitada produktiivsus peale kaugtöö rakendamist ja ka üleminekuperioodi käigus. Alustada tuleks kaugtöö rakendatavuse hindamisest ettevõttes ning üldise huvi hindamisest kaugtöö vastu töötajate hulgas ning seejärel koostada detailsem plaan selle kasutuselevõtuks. On väga oluline, et kõik töötajad oleksid informeeritud ja teadlikud, kas ja mis tingimusel on neile paindlik töökorraldus

võimaldatud või vastupidi, mis põhjustel see võimalik ei ole. Sellisel juhul ei teki pingeid kolleegide vahel, kuna osadele võimaldatakse kaugtööd ning osadele mitte ja seeläbi ei mõjuta ka töörahulolu negatiivselt.

Seega on kaugtöö võimalusega arvestamine organisatsioonide jaoks oluline nii töötajate kui ettevõtte seisukohalt ning ka erinevaid aspekte, millega kaugtöö rakendamisel arvestada, on mõlema poole jaoks mitmeid. Üleminek kaugtööle peab olema põhjalikult ette valmistatud ning kasutuselevõtt töötajate poolt vabatahtlik. Ka kaugtöötajate töörahulolu ning motivatsiooni uurimiseks on palju võimalusi ja erinevaid teooriaid. Kuna Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite teooria uurib nii rahulolu kui rahulolematust, faktorid on üsna selgelt sõnastatud ja klassifitseeritud ning nende hulgas on palju selliseid aspekte, mis on kaugtöö puhul aktuaalsed ja problemaatilised, sobib see hästi kaugtöö kontekstis töörahulolu uurimiseks.

## **2. SAINT-GOBAIN GLASS ESTONIA SE ÄRIÜKSUSE SAINT-GOBAIN SEKURIT EESTI KAUGTÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU UURING**

### **2.1. Kaugtöö probleematika ettevõtte Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuses Saint-Gobain Sekurit Eesti**

Ka Eestis on kaugtööd erinevatest aspektidest uuritud ning vastavat statistikat koostatud. Uuringute tulemused näitavad kaugtöö üsna suurt kasutust ja populaarsust. Põhjused selleks on eeldatavasti sarnased teiste riikide omadele, hõlmates nii tööjõu paindlikuma kasutamise kui ka motiveerimise ja töörahulolu tõstmise eesmärgi. Käesolevas alapeatükis on välja toodud Eestit puudutavat statistikat kaugtöö valdkonnas ning tutvustatud uuringu aluseks olevat organisatsiooni ning selle kaugtöö-alast probleematikat.

2002. aastal avaldatud uuringutulemuste kohaselt on kaugtöötajad ametilt enamasti spetsialistid või lihtametnikud. Lisaks on samas välja toodud, et kaugtööd tehakse võrdselt nii kodust kui mujalt väljaspool tööandja asukohta. (Targa Töö Ühing, 2002) Aasta hiljem Soomes avaldatud uuringu kohaselt tegi Eestis töötavatest inimestest kaugtööd ligikaudu 8% ning Balti riikidest kasutati just Eestis enim ka IKT vahendeid ning nende võimalusi (Antila & Ylöstalo, 2003, lk 193-199).

2006. aastal avaldatud uuringust ilmnes, et ligi 20% uuringus osalenutest teeb osaliselt kaugtööd ning 3% täismahus kaugtööd, seejuures 56% vastanutest ei ole kunagi kaugtööd teinud ega ole sellest ka huvitatud. 7% uuringus osalenutest ei olnud kaugtööd kunagi teinud, kuid olid sellest huvitatud. (Eurofound, 2006) 2011. aastal avaldatud tööelu-uuringu tulemuste kohaselt rakendab 20% organisatsioonidest oma

töökorralduses kaugtööd (Sotsiaalministeerium, 2011). Järelikult on nii paljud organisatsioonid, tööandjad kui ka töötajad Eestis kaugtöö kasutusele võtnud ning on ka neid, kellel puudub kogemus, kuid on soov ja huvi.

Ka ettevõtte Saint-Gobain Glass Estonia SE on oma töökorralduses rakendanud kaugtööd. Saint-Gobain Glass Estonia SE kuulub rahvusvahelisse Saint-Gobain kontserni, mis tegutseb üle maailma enam kui 60 riigis ning annab tööd enam kui 180 000 inimesele (<https://www.saint-gobain.com/en/group/about-saint-gobain>). Kontserni tegevusalade hulka kuuluvad innovatiivsed materjalid, ehitustooted, klaasmaterjalid, pakendid jne. Saint-Gobain Glass Estonia SE kuulub innovatiivsete materjalide sektorisse, tegutseb Eestis alates 1989. aastast ning hõlmab nelja äriüksust (<http://www.sgge.ee/>):

- BU SG Sekurit Eesti (auto esi- ja küljeklaaside tootmine);
- BU Glassolutions (klaaspakettide ja karastatud klaasi tootmine);
- BU Glassdrive (autoklaaside parandamine, paigaldamine ja müük);
- BU SG Autover-Leedu (autoklaaside müük ja paigaldus Leedus).

Äriüksus SG Sekurit Eesti tegutseb Elva linnas ning annab tööd ligikaudu 300 inimesele. Tegevusalaks on enamlevinud automarkidele nii originaal- kui järelturu lamineeritud esiklaaside ning karastatud küljeklaaside tootmine. BU SG Sekurit Eesti struktuuri võiks vaadelda kahes osas: esiteks kogu ettevõtte osana ja seejärel äriüksuse enda struktuur. Ettevõtte Saint-Gobain Glass Estonia SE struktuur on toodud lisas 6 ja see on maatriks-tüüpi. Maatriksi ühe külje moodustavad nii-öelda teenusekeskused (finants, personal, tööohutus ja tervishoid, IT, ost) ja teise ettevõtte äriüksused. Need teenusekeskused on ettevõttes läbivad, ehk kõikide äriüksuste peale – igal äriüksusel näiteks eraldi personali- või IT-osakonda ei ole. Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse struktuuri mudel on toodud lisas 7 ning see on puhastest struktuuritüüpidest sarnasem liiniorganisatsioonile.

SG Sekurit Eesti äriüksuses on kaugtöö küll kasutusel, kuid ettevõtte juhtkonnal puudub ülevaade kaugtöötajate töörahulolust ning ka kaugtöö senise rakendamise protsessi efektiivsusest ettevõttes. Kuna kaugtöö rakendamine ei ole antud ettevõttes protsessina välja töötatud ja on süsteemselt nii-öelda suure pildina läbi mõtlemata, puudub ka

ülevaade kaugtöötajate töörahulolu osas. See ülevaade lihtsustaks ettevõtte juhtkonnal strateegiliste sammude planeerimist, et tõsta üleüldist töörahulolu ning tagada ettevõtte paindlikkus.

Ka 2015. aasta alguses tutvustatud äriüksuse administratiivtöötajate töörahulolu-uuringu tulemustest (Saint-Gobain Glass Estonia SE, 2015) selgub, et põhjust teema uurimiseks on. Kuigi see uuring ei käsitlenud eraldi kaugtöötajaid, on tulemustest siiski näha, et töötajad tunnetavad üldist probleemi rahulolu ning motiveerimise osas. Kaugtööle viitavana on välja toodud, et IT-teenused võiksid olla mobiilsemad ning ettevõtte süsteemidele ligipääs lihtsam. Viimane võib viidata nii kaugtöö rakendamise kehvale eeltööle, kuna kaugtöötajal puuduvad teadmised ja oskused kaugtöö efektiivseks teostamiseks, kui ka soovile kaugtööd teha (ei ole veel paindlikku töökorraldust pakutud, kuid töötaja on sellest teadlik ja huvitatud).

Uurimise põhjuseks on seega eelkõige ettevõtte juhtkonna huvi antud teema vastu, kuna kaugtöö alaseid uuringuid ei ole selles äriüksuses varem tehtud ning kaugtööl on ettevõtte paindlikkuse tagamisel ja edasisel arendamisel keskne roll. Äriüksuse SG Sekurit Eesti juhtkond hindab väga kõrgelt, ja arvestab ka värvates, töötajate valmisolekut paindlikkuseks ja kättesaadavuseks ka väljaspool tavapäraseid töötunde. Kaugtöö on kindlasti ka ettevõtte organisatsioonikultuuri osa, kuid selline olukord on pigem kujunenud, kui teadlikult ja süsteemselt nii kujundatud.

## **2.2. Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuringu meetodika ja tulemused**

Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuring koosneb kahest osast: kvantitatiivne ning kvalitatiivne osa. Mõlemad osad toetuvad Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite teooriale. Kvantitatiivse uuringuna tehakse veebipõhine ankeetküsitlus äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti administratsiooni töötajale (sh juhtkond) kaugtöötajate töörahulolu osas (vt ankeedi küsimusi lisast 8). Uuringusse on kaasatud ainult administratsioon, kuna teiste töötajate (tehnohool, transport, tootmine) puhul ei ole kaugtöö rakendatav. Kvalitatiivses osas

tehakse poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte tippjuhi (vt intervjuu küsimusi lisast 9) ning kahe kaugtöötajaga (vt intervjuu küsimusi lisast 10) kaugtöö rakendamisest, selle rollist ettevõttes ning kaugtöötajate töörahulolust. Intervjuud kaugtöötajatega, kellest üks on ametipositsioonilt esmatasandi juht ning teine spetsialist, viidi läbi samal ajal, kui toimus veebiküsitlus, intervjuu tippjuhiga viidi läbi sellele järgnevalt. Kõikide intervjuude keskmiseks kestvuseks oli 20 minutit.

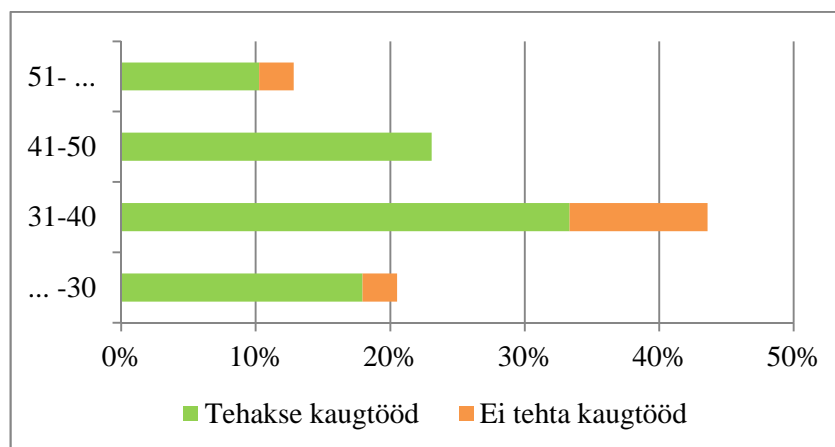
Veebiküsitluse läbiviimiseks kasutas autor vabavaralist tarkvara Google Forms ning levitamiseallikana e-maili. Küsitlus edastati 50-le töötajale ning selle kestuseks oli 1 nädal. Ankeetküsitluse esimene pool on üldiste andmete kogumiseks, mille eesmärgiks oli kujundada vastaja taust (demograafilised andmed, ametipositsioon, staaž jne), teine pool keskendus ettevõtte kaugtöö-alase korralduse ning kaugtöötajate töörahulolu uurimisele. Andmete analüüsiks ning tulemuste graafiliseks esitamiseks (graafikud, joonised) kasutas autor MS Office Excel tarkvara. Uurimismeetodid on välja toodud ka tabelis 4.

**Tabel 4.** Lõputöö uurimismeetodid

Meetod	Infoallikad	Aeg
Ankeetküsitlus	Valim: äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti administratsiooni töötajad ja juhid (kokku 50)	11.04.2016 - 15.04.2016
	Vastas: 39 töötajat	
Poolstruktureeritud intervjuud	Valim: 3 kaugtöötajat (spetsialist, esmatasandi juht, tippjuht)	13.04.2016 - 21.04.2016 (à 20 minutit)

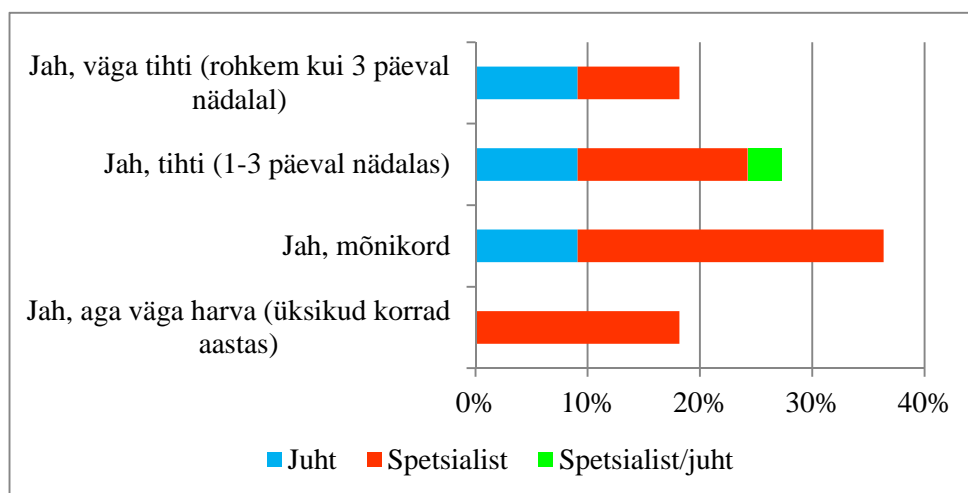
Allikas: autori koostatud.

Ankeetküsitlusele laekus 39 vastust, mis moodustab 78% valimist. Küsitluses osalenutest 72% olid mehed ning 28% naised, mis on oodatav tulemus, kuna administratsiooni üldiselt kuulub rohkem mehi kui naisi. Kaugtöö kasutamine vastajate vanusegruppide lõikes on toodud joonisel 4, kõikidest vastanutest kasutas kaugtööd 33 töötajat, ehk ligikaudu 85%. Kõige enam oli küsitluses osalenuid vanusegrupist 31-40 ning ametipositsioonilt spetsialiste (vt ka joonis 5). Nagu jooniselt 4 kajastub, siis kõikides vanusegruppides on kaugtöö võimalust kasutavaid töötajaid rohkem kui neid, kes seda ei kasuta. Ehk ei esine ka trendi, et vanemad töötajad oleksid kaugtöö suhtes skeptilised ja hoiduksid selle rakendamisest.



**Joonis 4.** Kaugtöö tegemine töötajate vanusegruppide lõikes, n=39 (autori koostatud)

Kaugtöö kasutamise sagedus ametipositsioonide lõikes on toodud joonisel 5. Kaugtöötajatest juhte osales uuringus 9, 1 töötaja märkis end nii spetsialistiks kui juhiks ning kaugtöötajatest spetsialiste osales 23. Ehk spetsialistide osakaal uuringus osalenud kaugtöötajatest on ligikaudu 70% ja juhtidel ligikaudu 30%, mis kajastab üsna täpselt ka juhtide ja spetsialistide osakaalu administratsioonis tegelikult.



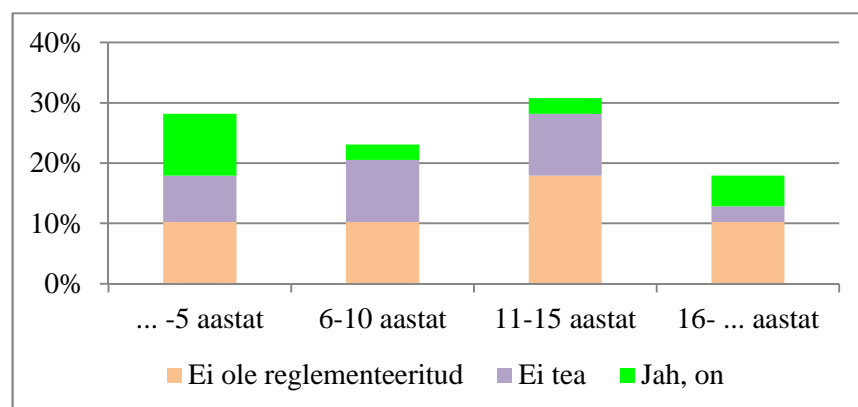
**Joonis 5.** Kaugtöö kasutamise sagedus kaugtöötajate ametipositsioonide lõikes, n=33 (autori koostatud)

Uuringu tulemused näitavad, et juhid teevad kaugtööd pigem sagedamini, samas kui 18% spetsialistidest märkis, et teevad kaugtööd väga harva ning 27%, et mõnikord. See on tõenäoliselt tingitud juhtide ja spetsialistide töökorralduste erinevusest, kuna

maatriksstruktuuri kohaselt on mitmetel juhtidel kohustused mitme äriüksuse ees ning juhtidel on ka ärireise ja -kohtumisi rohkem. Samas spetsialistid töötavad pigem ühe äriüksuse raames ning kaugtööd kasutatakse isiklikel põhjustel kodust töötades (haige olles, haige lapsega kodus), eriolukordades (väljakutsed väljaspool tööaega), koolitustel või lähetustel viibides.

Ka intervjuudest ilmnis sama, kuna tippjuht teeb kaugtööd väga sagedasti ning intervjuueeritud esmatasandi juht rõhutas, et teeb kaugtööd pigem tihti, kuid hooajaliselt (näiteks suvepuhkuste perioodidel asendamise ajal) tuleb ette ka väga sagedast kaugtööd. Samas intervjuueeritud spetsialist leidis, et teeb kaugtööd pigem harvem, näiteks haigena koju jäädes või lähetusel olles. Spetsialistist kaugtöötaja lisas, et sooviks kaugtööd rohkem teha, kuid otsene juht on seda võimaldanud vaid eelpool nimetatud juhtudel ning eelnevalt teavitades.

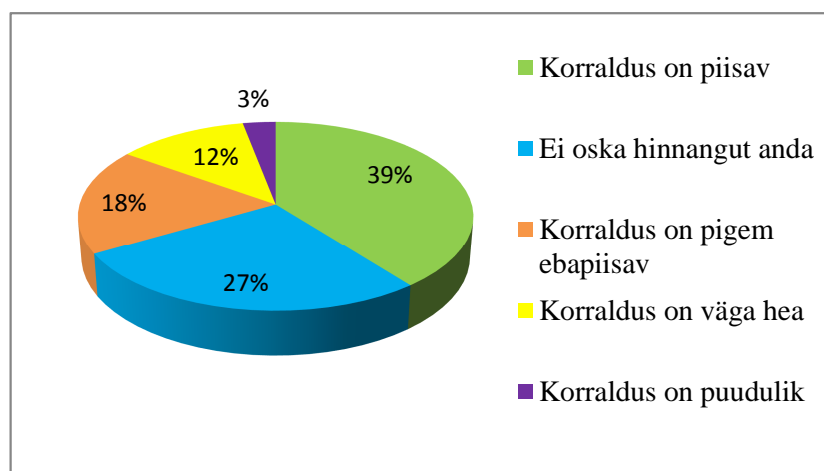
Küsimus kaugtöö reglementeerimisest äriüksuses Saint-Gobain Sekurit Eesti andis vastandlikke tulemusi (vt joonis 6). Tippjuht kinnitas intervjuus, et kaugtöö osas puudub ettevõttel väljatöötatud dokumentatsioon või reeglistik, on vaid teatud väljakujunenud põhimõtted nagu ületundide eelnev kokkuleppimine juhiga, vajaduspõhine lähenemine, kättesaadavus jne. Uuringu tulemustest selgub aga, et kõikidest vastanutest vaid 49% teab, et reglementeerimine sisuliselt puudub. 31% märkis, et ei tea seda ning 21% märkis, et ettevõttes on kaugtöö reglementeeritud, kusjuures 2 vastajat märkisid, et ka töölepingus on vastavad punktid sees.



**Joonis 6.** Teadlikkus kaugtöö reglementeerimisest töötajate staaži lõikes, n=39 (autori koostatud)

Kaugtöö punktide kohta töölepingus tõi tippjuht intervjuus selgitavana välja, et osadel IT-töötajatel on lepingus sees klausel IT-alaste väljakutsete kohta väljaspool tööaega, kuid muidu kaugtöö töölepingutega reguleeritud ei ole. Jooniselt selgub ka see, et teadmatus või ekslik arvamus kaugtöö reglementeerimisest ei sõltu staažist, ehk eksiarmusi ja teadmatust on iga määratud staaživahemiku korral. Uuringus osalenutest 31% märkis tegeliku situatsiooni, ehk et reglementeerimist ei ole, kuid on väljakujunenud kaugtöö-kultuur. Seda toetavad ka intervjuud esmatasandi juhi ning spetsialistiga, kes mõlemad olid teadlikud, et kaugtöö ei ole äriüksuses reglementeeritud ning ei eksisteeri väljatöötatud protsessi, kuid on kujunenud kaugtöö-kultuur.

Seda, et Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses on väljakujunenud kaugtöö-kultuur, toetab ka kaugtöötajate hinnang üldisele kaugtöö korraldusele ettevõttes (vt joonis 7). Kuigi ligikaudu veerand vastanutest ei oska kaugtöö korraldusele hinnangut anda, on suurem osa positiivsel seisukohal: 39% leiab, et korraldus on piisav ning 12%, et see on väga hea. Pigem ebapiisavaks hindas kaugtöö korralduse 18% ning puudulikuks 3% kaugtöötajatest.

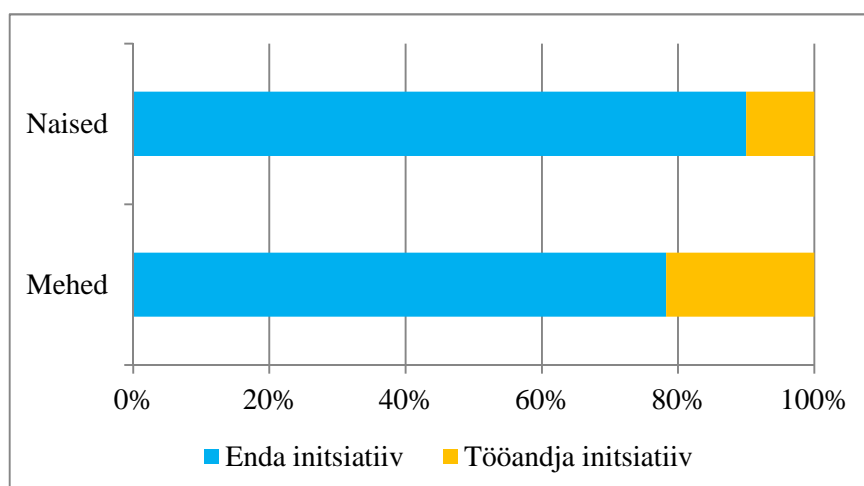


**Joonis 7.** Kaugtöötajate hinnang Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse üldisele kaugtöö korraldusele, n=33 (autori koostatud)

Positiivse hinnangu põhjuseks võib olla see, et kaugtöö tehnoloogia ja vastavad lahendused ettevõttes ei ole palju muutunud ning seetõttu peale esmast kasutuselevõttu ei olegi kaugtöötaja jaoks suuremaid korralduslikke muudatusi. Peamised muudatused

on seotud tarkvaraliste ja riistvaraliste uuendustega, millega tegeleb IT-osakond ning kaugtöötaja osalus selles on minimaalne. Seega, kui esialgne kaugtöö kasutuselevõtu protsess on töötaja jaoks kulgenud sujuvalt, ehk ta on IT-osakonnalt saanud vahendid (sülearvuti, telefon, vastav tarkvara) ning vajalikud juhised, ning suuremaid tõrkeid tööprotsessis ei esine, ei pruugi töötaja tunnetada ka korralduslikke puudujääke.

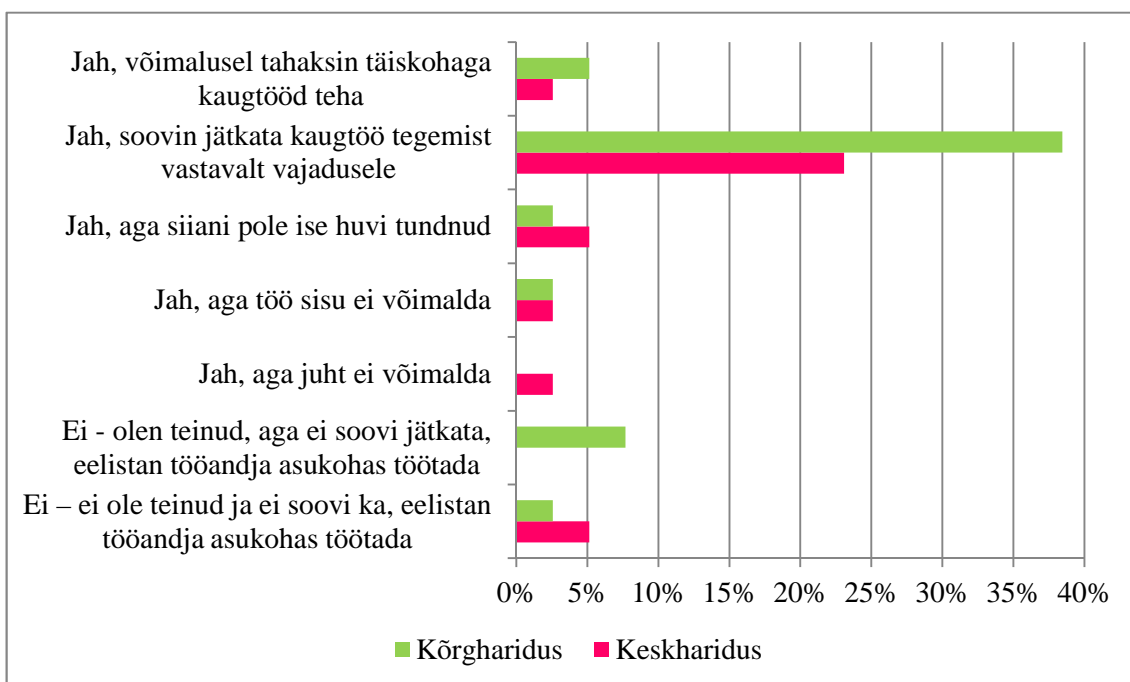
Kaugtöö kasutuselevõtu osas on nii mees- kui naissoost kaugtöötajate puhul valdav enamus olnud ise initsiaatoriks: 82%, kusjuures 78% meestest ja 90% naistest (vt joonis 8). Analüüsid kaugtöö kasutuselevõtu või jätkamise soovi ei/jah valiku raames, selgub, et 85% küsitluses osalenutest sooviksid seda ning 15% mitte. Eelnev näitab, et valdav enamus administratsiooni töötajatest soovib enda töökorralduses kaugtööd kasutada.



**Joonis 8.** Kaugtöö kasutuselevõtu initsiatiiv mees- ja naissoost kaugtöötajate lõikes, n=33 (autori koostatud)

Joonisel 9 on toodud kaugtöö kasutuselevõtu või jätkamise soov vastanute haridustaseme lõikes, kõikidest küsitluses osalenutest 59% on kõrgharidusega ning 41% keskeri- või keskkharidusega. Kõige enam märgiti, et soovitakse kaugtöö tegemist jätkata vastavalt vajadusele, selle valiku tegi kokku 62% töötajatest. Siinkohal ei ole täpsustatud, kas see vajadus on töötaja või tööandja seisukohast lähtuv, ent tulemus näitab siiski, et enamus töötajad soovib kaugtöö tegemise võimalust.

Uuringust ilmneb ka, et 8% töötajatest, kõik kõrgharidusega, on kaugtööd teinud, kuid ei soovi seda tulevikus teha. Sellel võib olla mitu põhjust, näiteks töötaja isiksusetüüp või kaugtöökoha keskkond ei ole kaugtööks sobiv, töötaja kaldub ületunde tegema, ei peeta ajalitest piirangutest kinni (kontakteerumine väljaspool tööaega), töötaja ei valda kaugtööks vajalikke tehnilisi oskusi jne. Intervjuudes pöörati kaugtöö puhul tähelepanu just töövälisel ajal kontakteerumisele, kuna neil on tööressurssidele ligipääs olenemata ajast ja kohast – sageli helistatakse puhkuseperioodil või õhtusel ajal, kuigi eelnevalt on kättesaadavuse osas kokku lepitud tavapärase tööaeg.



**Joonis 9.** Kaugtöö kasutuselevõtu või jätkamise soov töötajate haridustaseme lõikes, n=39 (autori koostatud)

Nendest, kes kaugtööd ei tee, 50% soovivad seda teha, järelkult on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses kaugtöö vastu arvestatav huvi. Kõikidest küsitluses osalenutest 8% leidis, et võimalusel sooviksid nad kaugtööd teha täiskohaga (üksikud kohtumised kontoris) ning vaid 3% vastas, et sooviks kaugtööd teha, kuid juht seda ei võimalda. 5% küsitluses osalejatest märkis, et nende töö sisu ei võimalda kaugtööd teha ning 8%, et nad pole ise selle vastu siiani huvi tundnud, kuid sooviksid seda teha.

Kaugtöö vahendite osas oli küsitud populaarsemate vahendite (mobiiltelefon, sülearvuti, tahvelarvuti) võimaldamist tööandja poolt, 85% kaugtöötajatest märkis mobiiltelefoni ning sama palju ka sülearvuti kasutamist. 73 protsendile kaugtöötajatest on tööandja võimaldanud mitu vahendit ning 3 protsendile mitte ühtegi. Niisiis on ka vahendite osas tööandja kaugtöö suhtes selgelt toetav ning eelistab isiklike vahendite kasutamisele tööandja poolt väljastatud ja seadistatud tehnikat. Peamine eesmärk tööandja vahendite eelistamisel on andmete turvalisus, mis on kaugtöö puhul tööandja jaoks üks suuremaid riske.

Kaugtöö tegemise asukohana märkis 76% kaugtöötajatest kodu ning 24% ettevõtte teised asukohad ja kontorid. Lisaks toodi välja veel kaugtöötamist reisil olles (6%). Kuna tegemist on maatriksstruktuuriga ettevõttega, on teistes ettevõtte kontorites töötamine just juhtide jaoks üsna regulaarne ning rahvusvahelises ettevõttes on ka reisimine üsna tavapärane. Peamise kaugtöö tegemise kohana kodu märkimine võib muuhulgas viidata sellele, et töötajad tunnevad end koduses keskkonnas lõõgastunumalt, saavad paremini tööle keskenduda ning töö- ja pereelu tasakaalustamine on lihtsam.

Põhjustest, miks kaugtööd tehakse, tõid kaugtöötajad enim (52%) välja seda, et kaugtöö tõstab nende töörahulolu ja motivatsiooni. Rahulolu põhjuseks võib olla see, et töötaja tunneb tööandja poolset usaldust ja vastutulekut, kuna talle kaugtöö võimalus anti, ning iseseisvus enda tööd korraldades on kindlasti paljudele motiveerivaks teguriks. Populaarsuselt järgmine oli töö- ja pereelu parem tasakaalustamine ning kolmas suurem paindlikkus. Kaugtöö tegemise põhjused ja neid märkinud kaugtöötajate osakaal on toodud tabelis 5. Muid põhjuseid märkis 18% kaugtöötajatest ning seejuures lisati järgmised täpsustused:

- ei ole võimalik kontoris minna;
- oluline asi on just väljaspool tööaega vaja teha;
- haige lapsega kodus viibides;
- töö iseloomu tõttu (palju reisimist).

**Tabel 5.** Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse kaugtöötajate peamised põhjused kaugtöö tegemiseks, n=33

Osakaal	Põhjus
52%	See tõstab minu töörahulolu ja motivatsiooni
48%	Töö- ja pereelu paremaks tasakaalustamiseks
45%	Suurem paindlikkus (klientidele lähemal, kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde jne)
45%	Rahulikum ja mugavam keskkond, saab paremini tööle keskenduda
45%	Suurem iseseisvus ja kontroll oma aja ning töökorralduse üle
39%	Saan rohkem tehtud ja töö on kvaliteetsem
33%	Aja ja kulude kokkuhoid transpordilt
27%	Vähem stressi
18%	Muu

Allikas: autori koostatud.

Probleemidest tõid kaugtöötajad enim välja mitteametliku suhtluse vähenemist kolleegidega, mistõttu on keerulisem nende tagasisidet saada ja ideid vahetada. Intervjuudes kinnitasid esmatasandi juht ning spetsialist, et kuna nende töös toimub suur osa kommunikatsioonist ettevõttest väljapoole ning ka äriüksuse siseselt suheldakse enamasti e-maili või telefoni teel, siis nad ei tunneta olulist muutust kolleegidega suhtlemises. Ehk kommunikatsiooni osas on oluline roll võrdlusmomendil, milline on kaugtöötaja töö sisu ja kui palju mitteametlikku suhtlust tema jaoks tööandja asukohas töötades igapäevaselt eksisteerib.

Teised suuremad probleemid on keeruline ligipääs tööressurssidele (postkast, dokumendid, andmebaasid jne) ning kaldumus ületunde teha. Kaugtööga kaasnevad probleemid ja neid märkinud kaugtöötajate osakaal on toodud tabelis 6. 15% kaugtöötajatest ei märkinud ühtegi probleemi ning muid põhjuseid märkis 12%. Viimaste täpsustusena lisati:

- lapsed segavad keskendumist;
- kolleegid ei tea kellaajaliselt, kuna kaugtöötaja tööd teeb ja kuna mitte;
- ületundide põhjendamine;
- ebasobivad vahendid ei võimalda tööd efektiivselt teha.

**Tabel 6.** Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse kaugtöötajate peamised kaugtööga kaasnevad probleemid, n=33

Osakaal	Probleem
42%	Mitteametliku suhtluse vähenemine kolleegidega, keerulisem nende tagasisidet saada ja ideid vahetada
27%	Keeruline ligipääs tööressurssidele (meilid, dokumendid, andmebaasid jne)
24%	Ületundide tegemine
21%	Sotsiaalne või professionaalne eraldatus
18%	Töötingimused (ruum, sisustus, vahendid) ei vasta vajadustele
15%	Kuuluvustunde vähenemine
15%	IT-toe puudulikkus kaugtöö valdkonnas
12%	Muu
3%	Vajalike tehniliste oskuste puudumine kaugtööks
0%	Kõrvalejäämine karjääriedendamise võimalustest

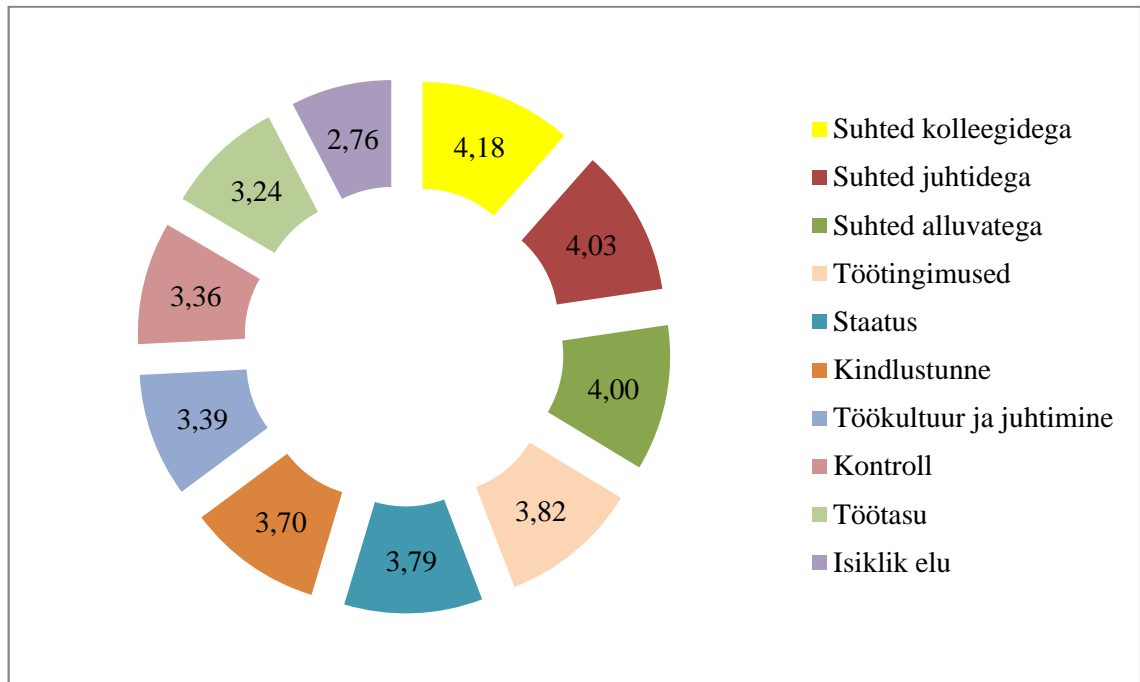
Allikas: autori koostatud.

Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite teooria tegurite protsentuaalsed hinnangud kaugtöötajate poolt on toodud lisas 11 (faktorite selgitusi vaata tabelist 2 lk 19). Autor esitab faktorite hinnangud analüüsi eesmärgil aritmeetiliste keskmistena, kusjuures arvutuste tegemiseks on faktorite küsimuste vastusevariantidele omistatud järgmised numbrilised väärtused:

- „olen väga rahul“, „ei mõjuta üldse“ (isiklik elu), „väga head“ (suhted) - väärtus 5;
- „pigem olen rahul“, „pigem ei mõjuta“ (isiklik elu), „head“ (suhted) - väärtus 4;
- „ei oska hinnangut anda“, „ei oska hinnangut anda“ (isiklik elu), „neutraalsed“ (suhted) - väärtus 3;
- „pigem ei ole rahul“, „pigem mõjutab“ (isiklik elu), „pigem halvad“ (suhted) - väärtus 2;
- „ei ole üldse rahul“, „mõjutab palju“ (isiklik elu), „halvad“ (suhted) - väärtus 1.

Hügieenifaktorid ei tekita töötajates rahulolu, nende roll seisneb rahulolematuse tekke vältimises ning vähendamises, seega on neil oluline roll töörahulolu uurimisel ning selle parendamise kavandamisel. Kõikide hügieenifaktorire hinnangud aritmeetiliste keskmistena on toodud joonisel 10 ning aritmeetiline keskmine nende kõikide lõikes on 3,63. Kõige positiivsemalt hindasid kaugtöötajad hügieenifaktoritest suhteid, seda nii alluvate, juhtide kui kolleegidega. See näitab, et kuigi kaugtöö puhul on

kommunikatsiooni korraldamine, mitteametlik suhtlus ja kuuluvustunne keerulised ning olulised tegurid, on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses suudetud nendega efektiivselt toime tulla. Loomulikult tuleks ka nende faktoritega edaspidi tegeleda, et vähendada kaugtöötajate rahulolematust ning põhjusi selle tekkeks.

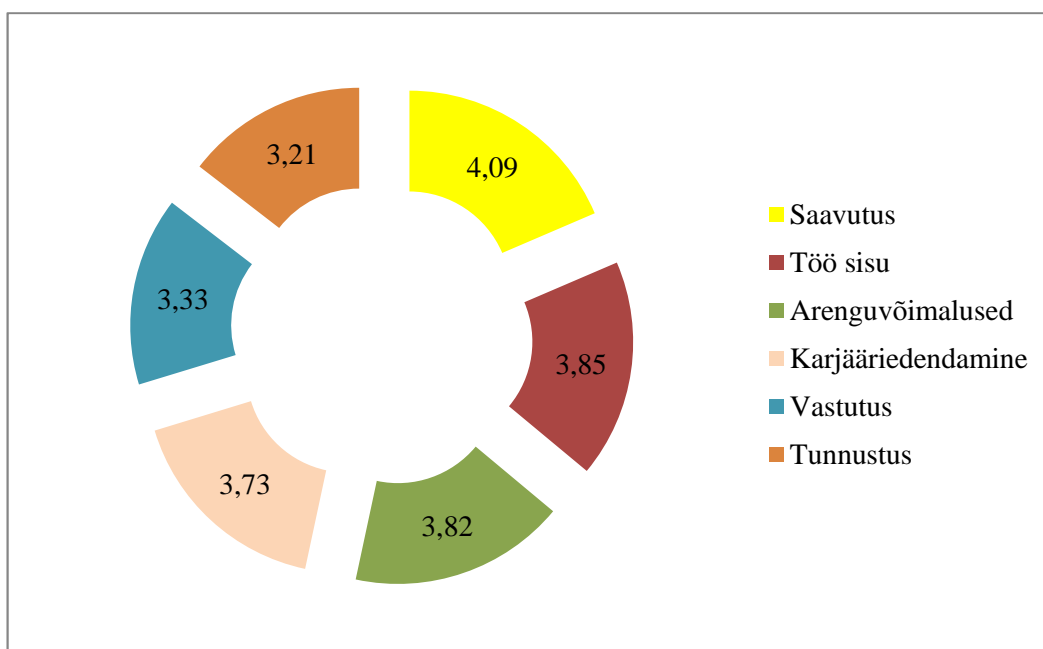


**Joonis 10.** Kaugtöötajate hinnangute aritmeetilised keskmised Herzberg'i teooria hügieenifaktoritele, n=33 (autori koostatud)

Kõige probleemsemad, ehk kõige madalama aritmeetilise keskmisega, on kontroll, töötasu ja isikliku elu mõjutatavus. Madal keskmine hinnang kontrolli faktorile tuleneb tõenäoliselt varest rõhuasetusest – juhendamisele ja delegerimisele pööratakse vähem tähelepanu kui kontrollimisele. Madal keskmine töötasu hindamisel näitab, et kaugtöötajad ei ole sellega rahul ning ei tunne, et see on nende panust ja pädevusi arvestades õiglane. Isikliku elu mõjutatavuse hinnang viitab, et kaugtöötajad tunnetavad töö üsna suurt mõju isiklikule elule: ületunnitöö, telefonikõned väljaspool tavapärasest tööaega, valves olek, väljakutsed töökohta jne.

Motivatsioonifaktorid mõjutavad rahulolu ning kaugtöötajate hinnangute aritmeetiliseks keskmiseks kõikide motivatsioonifaktorite lõikes kujunes 3,67. Hügieeni- ja

motivatsioonifaktorite üldised aritmeetilised keskmised on üsna sarnased ning seetõttu ei saa öelda, et ühe grupi faktoritega tuleks rohkem tegeleda kui teise grupi omadega. Kaugtöötajate hinnangute aritmeetilised keskmised kõikidele motivatsioonifaktoritele eraldi on toodud joonisel 11. Kõige kõrgema keskmise hinnangu said saavutus ja töö sisu ning kõige madalamad vastutus ning tunnustus.

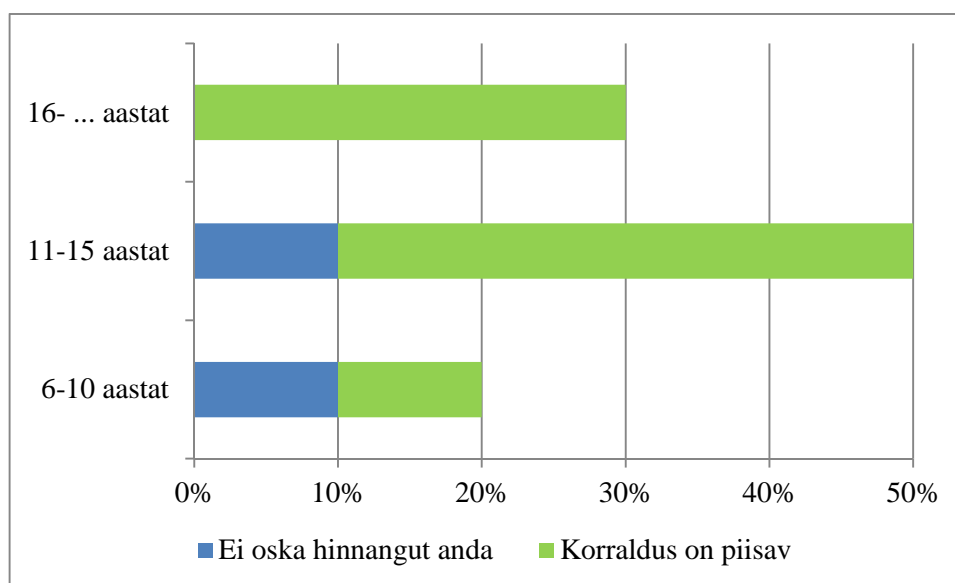


**Joonis 11.** Kaugtöötajate hinnangute aritmeetilised keskmised Herzberg'i teooria motivatsioonifaktoritele, n=33 (autori koostatud)

Saavutuse faktori positiivne keskmine hinnang näitab, et kaugtöötajad tunnetavad, et nende lahendusi probleemidele ning panust ettevõttes hinnatakse. Töö sisu osas näitab hinnang 3,85, et kaugtöötajate jaoks on nende töö sisult valdavalt huvitav ning väljakutseid pakkuv, ei ole liiga kerge ega liiga keeruline. Madalam hinnang vastutuse faktorile võib viidata sellele, et kaugtöötajad sooviksid rohkem õigust ja vabadust tööalaseid otsuseid langetada. Kõige madalama keskmise hinnanguga motivatsioonifaktor on uuringu põhjal tunnustus, mis näitab, et kaugtöötajate puhul tuleks ettevõtetel rohkem rõhku asetada heade ideede ning saavutuste tunnustamisele ja kiituste jagamisele.

Ka intervjuudes väljendasid nii tippjuht, esmatasandi juht kui spetsialist, et olulisimad motivatsioonifaktorid nende arvates on vastutus, töö sisu ning arenguvõimalused. Spetsialist ning esmatasandi juht tõid lisaks välja, et koolituste osas tuleb silmas pidada ka kaugtöötaja isiklikku huvi, mitte ainult tööandja seisukohta. Hügieenifaktorite osas intervjuueeritavad kaugtöötajad probleeme tööalastes suhetes või kommunikatsioonis ei tunnetanud, kuna äriüksuse administratsiooni töötajad paiknevad ka igapäevaselt hoone erinevates osades asuvates kontorites ja suur osa suhtlusest toimub IKT vahendusel.

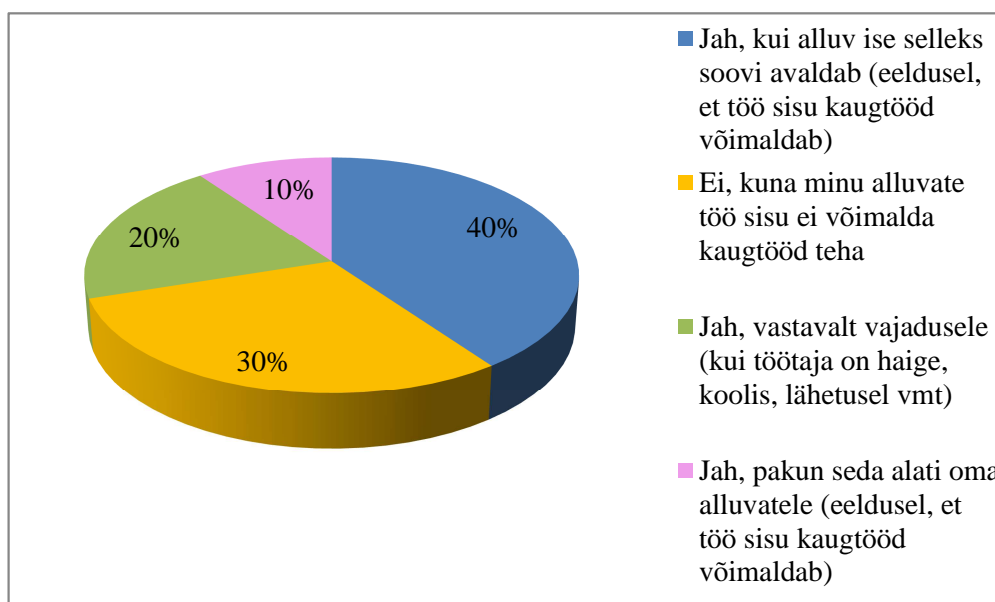
Juhte oli küsitluses osalenud kaugtöötajate seas ligikaudu 30%, sealhulgas ka üks vastaja, kes määratles enda ametikoha kui juht/spetsialist. Kõik uuringus osalenud juhid on mehed. Hariduselt on jaotus järgmine: 60% kõrgharidusega ja 40% keskeri- või keskharidusega. Staaži on 50% neist 11-15 aastat, 30% 16 või enam aastat ja 20% 6-10 aastat. Kaugtöötajatest juhtide hinnang kaugtöö korraldamisele Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses nende tööstaaži lõikes on toodud joonisel 12 ning sellelt ilmneb, et juhtidest ei ole keegi kaugtöö korraldusele negatiivset hinnangut andnud.



**Joonis 12.** Kaugtöötajatest juhtide hinnang kaugtöö korraldamisele Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses nende tööstaaži lõikes, n=10 (autori koostatud)

Juhid on üldiselt valmis oma alluvatele kaugtööd võimaldama, seda juhul, kui töö iseloom kaugtööd võimaldab. Ükski juhtidest ei märkinud, et ei paku kunagi oma

töötajatele kaugtöö võimalust. Juhtide seisukohad kaugtöö võimaldamise osas oma alluvatele on toodud joonisel 13. 20% juhtidest on valmis alluvatele kaugtööd võimaldama vastavalt vajadusele – kui töötajal on vaja töökohast eemal viibida. Samas 40% neist on märkinud, et on valmis alluvatele kaugtööd võimaldama, kui töö iseloom seda toetab ning alluv ise selleks soovi avaldab. Ka see viitab, et juhid pakuvad kaugtöö võimalust pigem tööandjapoolse vajaduse korral, mitte lihtsalt ühe töökorraldusliku variandina. Siiski on nad valmis kaugtööd võimaldama, kui alluv ise selleks soovi avaldab, järelikult on juhtide seisukoht siiski pigem kaugtööd toetav. Vaid 10% juhtidest märkis, et pakub oma alluvatele alati kaugtöö võimalust, ehk see ei põhine konkreetsel vajadusel või alluva soovil, vaid on pigem rahulolu ja motivatsiooni tõstvaks faktoriks.



**Joonis 13.** Saint-Gobain Sekurit Eesti juhtide seisukoht kaugtöö võimaldamise osas oma alluvatele, n=10 (autori koostatud)

Ka tippjuht on seisukohal, et ettevõttes kaugtööd pigem võimaldatakse kui keelatakse, kuid see on siiski vajaduspõhine. Kuna ettevõtte infrastruktuur ei eelda palju täiskohaga kaugtöötajaid nagu näiteks piirkondlikud müügiesindajad, siis tehakse kaugtööd enamasti vajaduspõhiselt ning vastavalt kokkulepetele juhtidega. Samas mõistab tippjuht, et kaugtöö võimaldamine on töötajate jaoks oluline motivaator ning tööandjana on töötajate paindlikkus oluline tegur. Ka intervjueeritud kaugtöötajad kinnitasid, et

paindliku töökorralduse võimaldamine on nende jaoks motiveeriv ning omab olulist rolli töörahulolus.

Uuringus osalenud juhtidest märkis 80% üheks peamiseks eeliseks alluvatele kaugtöö võimaldamisel suurema paindlikkuse, mis on ettevõtte strateegiat ja juhtkonna seisukohti arvestades oodatav tulemus. See oli ka kaugtöötajate jaoks üldiselt üks peamisi põhjuseid, miks kaugtööd teha (vt tabel 5 lk 37). 60% juhtidest märkis töötajate kõrgema rahulolu ja 50% produktiivsema ning kvaliteetsema töö. Kõikide märgitud eeliste osakaalud on toodud tabelis 7. Ainus küsitluses toodud eelis, mida kordagi ei märgitud, oli madalamad kulud tööandjale ning ühtegi tegurit juhid ise ei lisanud.

**Tabel 7.** Alluvatele kaugtöö võimaldamise peamised eelised juhtide seisukohalt, n=10

<b>Eelised</b>	<b>Osakaal</b>
Suurem paindlikkus (töötaja on kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde, klientidele lähemal, reageerib kiiresti eriolukordadele jne)	80%
Töötajate töörahulolu on kõrgem	60%
Töö on produktiivsem ja kvaliteetsem	50%
Töötajad on motiveeritumad	30%
See vähendab töölt puudumisi	30%
Vähem personalivoolavust	10%
Kaugtöö rakendamine on atraktiivne ka potentsiaalsetele töötajatele	10%
See mõjub ettevõtte mainele positiivselt (kaasaegne, töötajate usaldamine, keskkonnasäästlikkus jne)	10%
Madalamad (kontori-) kulud	0%

Allikas: autori koostatud.

Kaugtöö võimaldamise peamiste väljakutsete osas tõi 50% juhte välja alluvate isoleerituse kolleegidest ja seeläbi mitteametliku suhtluse vähenemise. Sama aspekti tõi peamise probleemina välja ka kaugtöötajad ise (vt tabel 6 lk 38). 30% juhtidest märkisid olulisemate väljakutsetena veel investeeringud, piisava toe pakkumise, kontrolli vähenemise, keeruka koolitamise ja mentorluse ning tõhusa kommunikatsiooni korraldamise. Kõikide väljakutsete märkimise osakaalud on toodud tabelis 8. Ühtegi tegurit juhid ise juurde ei lisanud.

**Tabel 8.** Alluvatele kaugtöö võimaldamise peamised väljakutsed juhtide seisukohalt, n=10

Väljakutsed	Osakaal
Alluvate isoleeritus kolleegidest, mitteametliku suhtluse vähenemine	50%
Investeeringud vahenditesse ja tehnoloogia väljatöötamisse	30%
Piisava toe pakkumine, nii juhtimise kui IT osas	30%
Kontrolli vähenemine (ei saa töötajat n-ö otse jälgida ja suunata)	30%
Koolitamine ja mentorlus keerulisemad	30%
Tõhusa kommunikatsiooni korraldamine	30%
Andmete turvalisus	20%
Sünergia ja organisatsioonikultuuri hoidmine	20%
Töötaja tulemuste ja efektiivsuse objektiivne mõõtmine ja hindamine	20%
Kadedus kolleegide seas (nt kui kõigile ei ole kaugtöö võimaldatud)	20%
Usaldus (et töötaja ei kasuta paindlikku töökorraldust valede eesmärkidel)	10%
Alluvate kättesaadavus (aja- ja kohapaindlik kaugtöö)	10%

Allikas: autori koostatud.

Intervjuust tippjuhiga selgus, et kaugtöö on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses kasutusele võetud sujuvalt, vastavalt vajadusele. Erinevatel viisidel on see kasutusel olnud ettevõtte algusest peale, kuid massilisemalt hakati seda tippjuhi sõnul kasutama umbes 10 aastat tagasi, seda kindlasti ka vastava tehnoloogia kiire arengu ja kerge kättesaadavuse tõttu. Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et enamus Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse administratsiooni töötajatest kasutab kaugtööd ning nii töötajate kui juhtide suhtumine sellesse on valdavalt positiivne. Kaugtöötajate rahulolu osas selgelt väljapaistvaid puudujääke uuringu põhjal ei selgunud, ent valdkondi, mida parendada, selgus mitmeid.

### **2.3. Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti kaugtöötajate töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud**

Selles alapeatükis teeb autor järeldused kaugtöötajate töörahulolu kohta Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuses Saint-Gobain Sekurit Eesti ning koostab juhtkonnale ettepanekud kaugtöötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Järeldused põhinevad nii ankeetküsitlusele laekunud vastuste kui intervjuude kokkuvõtetel ja analüüsil. Peamised järeldused ning ettepanekud on toodud ka tabelis 9.

**Tabel 9.** Peamised järeldused ning ettepanekud

<b>Järeldus</b>	<b>Ettepanek</b>
Puudulik teadlikkus kaugtöö korraldusest ning vajadus ühtsete põhimõtete järele	Kaugtöö heade tavade nimekirja või harta loomine
Vajadus selgitada kaugtööga seotud murekohad	Viia läbi põhjalik kaugtöö-uuring
Enamus kaugtöötajaid teeb tööd kodust	Koostada juhend funktsionaalse kodukontori ja töökeskkonna loomiseks
Kommunikatsiooni korraldamine on keeruline	Kommunikatsiooni edendamine, juhtide suhtlusoskuse arendamine
Sotsiaalne isoleeritus on oluline probleem	Juhid peavad rohkem panustama suhtlusesse kaugtöötajatest alluvatega, kokkusaamised tööandja asukohas, ühisüritused
Keeruline ligipääs tööressurssidele	Lihtsad juhendid vastavate tehnoloogiliste lahenduste kasutamiseks
Kaugtöötajatel on kalduvus ületunde teha	Töökoormuse ja -ülesannete ülevaatamine ja korrektuuride tegemine, prioriteetide seadmine
Kaugtöötajad leiavad, et nende tehniliste oskuste tase on ebapiisav ning IT-tugi on kaugtöö osas puudulik	Kaugtöö-uuring täpsemate põhjuste selgitamiseks, vastavate juhendite loomine ning koolituste läbiviimine kaugtöötajatele
Kaugtöötajate tulemuste ja efektiivsuse mõõtmise keerukus	Mõõdetavate tegurite defineerimine, tulemusjuhtimise rakendamine
Kontrolli vähenemine kaugtöötajate üle	Delegeerida rohkem õigusi ja vastutust kaugtöötajatele
Kaugtöötajate tunnustamise vajadus	Juhid peavad kaugtöötajaid nende panuse eest tunnustama

Allikas: autori koostatud.

Ettevõttes ei ole kaugtöö ametlikult reglementeeritud ning vastav dokumentatsioon loodud. Ankeetküsitlusest selgus, et paljud töötajad ei tea, kas ja mil määral kaugtöö antud ettevõttes reglementeeritud on. Puudulik teadlikkus selles valdkonnas kajastub ka kaugtöö korralduse küsimuse vastustest, mille põhjal selgus, et mitmed töötajad peavad seda kas ebapiisavaks või lausa puudulikuks. Eelnev näitab, et teavitustöö kaugtöö osas ei ole efektiivne ning on vajadus ühtsete põhimõtete järele.

Intervjuust tippjuhiga selgus, et ettevõttel ei ole kaardistatud ega plaanis kaardistada kogu ettevõtte raames töökohti, kus kaugtöö oleks üldse rakendatav. Ka ei ole ettevõttel plaanis töötada välja põhjalikumalt kaugtöö-alast dokumentatsiooni. Autori ettepanek siinkohal on põhjaliku kaugtöö-uuringu läbiviimine äriüksuses ning selle põhjal kaugtöö

peamiste korralduslike murekohtade väljaselgitamine, et koostada tegevusplaan nende likvideerimiseks. Lisaks soovib autor regulatsiooni osas, kuna ei ole plaani vastavat dokumentatsiooni ja protseduure luua, koostada nii-öelda kaugtöö harta või heade tavade nimekiri, mis pööraks tähelepanu just probleemsematele aspektidele nagu kommunikatsiooni korraldamine, piisava toe pakkumine ja ligipääs tööressurssidele. Teine põhjus, miks autor soovib põhjaliku kaugtöö-uuringu läbiviimist äriüksuses, on vajadus selgitada põhjused, miks need, kes kaugtööd teinud on, seda enam teha ei soovi. Selline tagasiside võib anda väga olulist informatsiooni kaugtöö probleemsete valdkondade kohta ning aitab seeläbi planeerida parendustegevusi kaugtöötajate töörahulolu tõstmiseks.

Mis puutub kaugtöö populaarsusesse antud ettevõtte ja küsitluses osalenute näitel, siis 82% kaugtöötajatest oli ise selle kasutuselevõtu initsiaatoriks. Seega on töötajad kaugtööst huvitatud ning arvestades kasu, mis see ettevõttele annab, ja töötajate rahulolu ning motivatsiooni tõstmist, peaks kaugtöö kindlasti omama olulist rolli ka ettevõtte strateegias. Samas peab kaugtöö kindlasti olema vabatahtlik, ehk kaugtöö kasutuselevõtt tuleks kohandada olemasoleva töötajaskonnaga, mitte vastupidi. Inimtüüpide ja iseloomude erinevuste tõttu tuleb arvestada asjaoluga, et paindlik töökorraldus ei sobi kõikidele ning töötajatele tuleb jätta võimalus ka sellest loobuda ning tööandja asukohas töötada. Ka uuringu tulemused näitavad, et ettevõttes on kaugtöö osas erinevaid seisukohti. On neid töötajaid, kes teevad kaugtööd, kuid ei soovi seda edaspidi teha, on ka neid, kes veel ei tee, kuid sooviksid seda võimalusel rakendada.

Küsitluses osalenud kaugtöötajate peamine kaugtöö töökoht oli kodu (76%). Ka siin on tööandjal võimalik kaugtöötajaid aidata, et suurendada töö efektiivsust ning ka töörahulolu. Selleks soovib autor juhtkonnal koostada juhend või nõuannete nimekiri funktsionaalse kodukontori ja töökeskkonna loomiseks, mis suunaks tähelepanu nii ruumilistele, töökorralduslikele, ergonoomilistele kui ka tehnilistele aspektidele, mida kaugtöötaja peaks kodukontorit seades silmas pidama.

Kaugtööga kaasnevatest väljakutsetest on üks olulisemaid efektiivse kommunikatsiooni korraldamine. See kajastus ka ankeetküsitluse tulemustes, kuna 30% juhtidest märkis

tõhusa kommunikatsiooni korraldamise väljakutseks ning 42% kõikidest kaugtöötajatest märkis, et mitteametliku suhtluse vähenemine kolleegidega on probleemiks. See omakorda avaldab mõju ja survet töösuhetele kolleegide ning juhtide ja nende alluvate vahel, mis võib põhjustada kaugtöötajate rahulolematust. Seetõttu peaks ettevõttes efektiivse kommunikatsiooni edendamise pideva tähelepanu all olema. Efektiivne kommunikatsioon kaugtöö raames eeldab juhtidelt oskuslikku suhtlemist ja selle oskuse pidevat arendamist, usaldust oma töötajate suhtes ning tuge ettevõtte juhtkonnalt. Kommunikatsiooniprotsessi ei tohiks jätta tähelepanuta, kuna olenemata tänapäeva võimalustest (mobiiltelefonid, videokonverentsid, siseveebid, e-mail jne) tekitavad tõrked infovahetuses suuri pingeid ja ka majanduslike tagajärgedega eksimusi.

Kuna mitteametlikul suhtlusel on töökeskkonnas oluline roll ning sageli tekivad just sellelt pinnalt head ideed ja probleemilahendused, tuleb ka sellele tähelepanu pöörata. See eeldab lisapingutust kõikidelt osapooltelt – juhid peavad rohkem pingutama oma kaugtöötajatest alluvatega suheldes ning kaugtöötajatel on soovitatav vähemalt aeg-ajalt veebikonverentsidele lisaks ka tööandja asukohas kokkusaamistel käia. Lisaks aitavad ka tööandja korraldatud ühisüritused (perepäevad, suvepäevad, talvepäevad, koosolekud, meeskonnakoolitused jne), mis on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses juba traditsiooniks saanud ning aitavad efektiivselt säilitada ka kaugtöötajate kuuluvustunnet.

27% kaugtöötajatest märkis probleemiks ka ligipääsu tööressurssidele. Siinkohal on ettevõtte juba astunud olulisi samme kaugtöötajate töö efektiivsemaks muutmiseks – võimaldatud on oma postkastile ligipääs väljaspool kohtvõrku (*Outlook Web Access*), postkasti ja kalendri kasutamine nutitelefones ning ka laialdasem ligipääs ressurssidele läbi turvalise autentimise. Siinkohal võiks abi olla lihtsatest ja kergesti kättesaadavatest juhenditest eelpool mainitud võimaluste rakendamiseks ning need juhised peaksid olema oluline osa eelpool nimetatud hartast.

Ka ületundide tegemisele kaldumine on uuringu tulemuste järgi kaugtöötajatele väljakutseks, 24% neist märkis selle kui kaugtööga kaasneva probleemi. Selles osas on ettevõtte juba teatud reeglid rakendanud, mis kehtivad ka kaugtöötajatele. Neist peamine on ületundide eelnev kokkuleppimine juhiga, mis peaks aitama piirata ületundide

tegemist. Kui ületunde on tihti, tuleks üle vaadata töötaja koormus ja tööülesanded ning teha vajalikud korrektuurid või aidata määrata prioriteedid. Kaugtöötajate puhul tuleks töötajate tähelepanu pöörata sellele, et olenemata töö tegemise ajast (ajapaindlikkuse mõttes) ei tohiks tööpäev ületada ettenähtud pikkust, kuna tagajärjeks võib olla töö liigne kandumine eraellu ning töö tegemine n-ö pereelu arvelt. Ka tippjuht tõi intervjuus välja, et kui töötajad hakkavad tundma moraalset kohustust kasutada iga võimalust tööülesannete täitmiseks, tekib lisaks töö- ja pereelu ebatasakaalule ka läbipõlemise oht – seetõttu on oluline, et kaugtöötajatel on vajalik toetus ja juhised oma juhtide poolt.

Kaugtöötajad on probleemide osas märkinud ka puudulikku IT-tuge kaugtöö valdkonnas (15%) ning vajalike tehniliste oskuste puudumist efektiivseks kaugtööks 3%). Siinkohal oleks vaja täpsemalt selgitada, mis probleemid kaugtöötajatel on, mille puhul nad tunnevad, et IT-tugi ei ole piisav. Ka selle selgitamiseks oleks võimalik kasutada autori soovitatud kaugtöö-uuringut. Seeläbi saaks IT-tugi teha korrektuurid enda töös, luua vastavad juhendid ning näiteks kokku panna projektimeeskonna, kes koostaks ja viiks läbi vastavad tehnilised koolitused just ettevõtte kaugtöötajatele suunatult. Lisaks on piisava toe pakkumist nii juhtimise kui IT osas väljakutsena märkinud 30% juhtidest, järelkult on juhtkond probleemi ka teadvustanud.

20% juhtidest on väljakutsena märkinud ka kaugtöötajate tulemuste ja efektiivsuse mõõtmise ja hindamise keerukuse. Kuna vastava süsteemi väljatöötamine on väga ameti- ja tööülesannetespetsiifiline, siis sellele ühest kõikidele kaugtöötajatele rakendatavat lahendust ei ole. Samas võiks üldiseks suunaks võtta näiteks tulemusjuhtimise rakendamise ning sellest lähtuvalt kaugtöötajatega tööülesanded, oodatavad tulemused, tähtajad ja tasud kokku leppida, ehk defineerida mõõdetavad tegurid. Selles osas on ettevõtte juba algust teinud ning töötajatel on teatud ülesanded ja projektid püstitatud tulemusjuhtimise põhimõtteid järgides. Kord aastas tehakse arenguveestluse käigus ka nende ülesannete osas tulemusvestlus, kus vaadatakse üle seatud eesmärkide saavutamine ning seatakse uued ülesanded järgneva aastaks.

Kui vaadelda uuringu tulemusi Herzberg'i teooriast lähtudes, võib välja tuua nii hügieeni- kui motivatsioonitegurid, millele tuleks enim tähelepanu pöörata, et vältida ja vähendada kaugtöötajate rahulolematust ning tõsta rahulolu ja motivatsiooni.

Hügieenifaktoritest tuleks enim tähelepanu pöörata isikliku elu mõjutatavusele kaugtöö poolt, töötasule, kontrollile kaugtöötajate suhtes, nende juhtimise kvaliteedile (usaldus, juhendamine jne) ning ka kaugtöö töötingimustele. Viimase osas on autor juba eelpool toonud ettepanekud, kuidas tööandja saaks kaugtöötaja koduse töökeskkonna kujundamisel kaasa rääkida ning abiks olla. Lisaks soovib autor eelpool mainitud kaugtöö-uuringusse lisada vahenditega seonduvad küsimused, et selgitada kaugtöötajate rahulolu just tööandja poolt pakutavate vahenditega.

Kontrolli aspekti parendamine on oluline ja keerukas, kuna ühelt poolt tunnetavad kaugtöötajad, et õigusi ja vastutust ei delegeerita piisavalt, samas 30% juhtidest on märkinud, et nende jaoks on kontrolli vähenemine väljakutseks. Seega tuleb juhtidel leida kesktee kontrolli loovutamiseks ja delegeerimiseks, et see ei takistaks kaugtöö produktiivsust ning efektiivsust. See aga eeldab individuaalset lähenemist igale kaugtöötajale ning tema tööülesannetele, vastastikust usaldust, kokkulepete sõlmimist ning nii-öelda reeglite paikapanemist, millest vastutuse ja kontrolli osas lähtuda.

Motivatsioonitegurite osas on kaugtöö raames oluline seada rõhuasetus tunnustamisele ning karjääriedendamisele. Kuna kaugtöötajad ei viibi pidevalt tööandja asukohas, on juhtide jaoks oluline kindlustada nende tunnustamine, võttes aega hea töö või ideede eest kiitmiseks ning nende arvamuste arvestamiseks. Karjääriedendamise osas soovib autor selgitada kaugtöötajate ootused ja soovid nende karjääri ning võimalike ametivahetuste osas, seejuures pöörates tähelepanu aspektile, et iga töötaja ei soovigi alati kõrgemat ametikohta, aga võib juhtuda, et on huvi sarnasele ametipositsioonile teises valdkonnas. Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse puhul arutatakse neid teemasid vähemalt kord aastas arenguveestluse käigus, kuid üsna põgusalt. Siinkohal tuleks töötajaid ka kindlasti julgustada, kuna neil võib olla arvamus, et avaldades huvi teiste valdkondade vastu, ei ole nende töökoha säilimine enam kindel ning ametialane kindlustunne on iga töötaja jaoks oluline.

Uuringu tulemused kinnitavad, et kaugtöö iseenesest on töötajatele motiveerivaks ja töörahulolu tõstvaks teguriks, seetõttu tuleks kaugtööga ettevõtte tasandil strateegiliselt tegeleda, seda arendada ja protsesse parendada, et kaugtöö oleks rahulolu tõstvaks ja motiveerivaks aspektiks ka tulevikus. See on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse

seisukohalt väga oluline, kuna ettevõtte rõhutab paindlikkuse tähtsust ning eeldab seda ka oma töötajatelt. Tuginedes uurimuse tulemustele, tegi autor eespool ettepanekud kaugtöötajate töörahulolu tõstmiseks ning kaugtöö paremaks korraldamiseks.

Käesoleva lõputöö raames jäi loomata võrdlusmoment erinevate tegurite ning Herzberg'i faktorite põhjal saadud kaugtöötajate töörahulolu üldise taseme ja töötajate enda hinnangu vahel, kuna viimast ankeetküsitluses ei küsitud. Selle lõputöö tulemustele põhinedes võiks äriüksuse juhtkond läbi viia detailsema kaugtöötajate töörahulolu-uuringu, keskendudes rohkem ilmnenuid asjaolude põhjustele. Selle uuringu baasil oleks võimalik koostada ka põhjalikum tegevuskava rahulolu tõstmiseks. Et jälgida parendustegevuste tõhusust ning kaugtöötajate töörahulolu muutumist, peaks see uuring olema ka kindla regulaarsusega (näiteks aastase intervalliga).

## KOKKUVÕTE

Hiljutised arengud tehnoloogias ning äri globaliseerumine kutsuvad esile muutusi ka teistes valdkondades. Nende muudatuste tulemusena on muutunud töö tegemise viis - üha enam kasutatakse igapäevatoos tehnoloogilisi lahendusi ning rakendatakse ka paindlikke töökorraldusi. Kuigi tehnilisest aspektist ei ole võimalused kaugtöö rakendamiseks kunagi paremad olnud, võib takistuseks olla juhtide aegunud arusaam kontrolli vajadusest töötajate üle. Efektiivne kaugtööle üleminek nõuab eelkõige usalduslikku suhet juhtide ja kaugtöötajate vahel.

Kaugtöö hõlmab endas nii positiivseid kui negatiivseid aspekte, seda nii töötajate kui ka tööandjate jaoks. Erinevate teadusallikate põhjal on töötajate jaoks peamised kaugtöö eelised transpordikulude kokkuhoid, parem töö- ja pereelu tasakaal, madalam stressitase ja suurem autonoomia. Negatiivsetest aspektidest on välja toodud sotsiaalne ja professionaalne isoleeritus, kõrvalejäämine karjääriedendamise võimalustest ja kalduvus teha ületunde. Tööandja jaoks on peamised kaugtöö rakendamise eelised suurem produktiivsus, väiksem personalivoolavus, väiksemad kontorikulud ning motiveeritud töötajad. Väljakutseteks on seejuures juhtimise ja juhendamise keerukus, investeeringud vahenditesse ja tehnoloogia väljatöötamiseks ning mitteametliku kommunikatsiooni vähenemine.

Kaasaegsed juhid ja ettevõtted ei tohi kaugtööd siiski täielikult eirata, kuna kvalifitseeritud tööjõud eeldab selle võimaldamist tööandja poolt üha enam ning efektiivsel rakendamisel on see ka oluliseks konkurentsieelise aluseks, kuna võimaldab töötajatel ja seeläbi ka ettevõttel olla paindlikum. Samas tuleb tähelepanu pöörata kaugtööle ülemineku protsessile ja ettevõtte, juhtide ning töötajate valmisolekule, et tagada produktiivsuse säilimine ka üleminekuperioodil ning pikemas perspektiivis.

Käesolevas lõputöös on lühidalt kirjeldatud ka mõningaid töörahulolu- ning motivatsiooniteooriaid, kusjuures empiirilise osa aluseks valis autor Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite teooria. Nii ankeetküsitluse kui intervjuude tulemuste põhjal selgus, et hügieenifaktoritest tuleks juhtkonnal enim tähelepanu pöörata kaugtöötajate isikliku elu mõjutatavusele kaugtöö poolt, töötasule ning kontrollile kaugtöötajate suhtes. Kõige positiivsemalt hinnati hügieenifaktoritest suhteid juhtide, kolleegide ning alluvatega. Motivatsioonifaktorite osas said madalaimad hinnangud tunnustamine ja karjääriedendamine, seega töörahulolu tõstmine eeldab juhtkonnalt ka nende tegurite osas teadlikku parendustegevust. Kõige kõrgema keskmise hinnangu said saavutus ja töö sisu.

Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse juhtide jaoks olid uuringu tulemuste põhjal peamised eelised alluvatele kaugtöö võimaldamisel suurem paindlikkus, töötajate kõrgem töörahulolu ning produktiivsem ja kvaliteetsem töö. Väljakutsete osas toodi enim välja alluvate sotsiaalset isoleeritust, investeringuid kaugtöö tehnoloogiasse, piisava toe pakkumist kaugtöötajatele, kontrolli vähenemist ning keerulisemat juhendamist ja kommunikatsiooni korraldamist.

Uuringu tulemustest ilmes veel vastuolu kaugtöö reglementeerituse teadlikkuse osas Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses, kuna ettevõttel ei ole kaugtöö osas dokumentatsiooni ega väljatöötatud protsesse, ent mitmed töötajad olid seisukohal, et kaugtöö on äriüksuses reglementeeritud. See väljendab puudujääke kaugtöö korralduse ja protsesside teadlikkusest ettevõttes. Lisaks näitasid uuringu tulemused, et nii kaugtöötajate kui juhtide jaoks on suureks väljakutseks efektiivse kommunikatsiooni korraldamine, kuna mitteametliku ja vahetu suhtluse osakaal ja seeläbi ka kuuluvustunne vähenevad kaugtöö puhul oluliselt. Selles osas on äriüksus juba ennetavalt teinud olulisi samme ühisürituste näol.

Et uurida täpsemaid põhjuseid uuringu tulemuste taga, soovitas autor juhtkonnal alustada parendustegevuste planeerimist põhjaliku kaugtöö-uuringuga. See aitaks kaardistada nii huvi kaugtöö vastu kui selgitada välja ilmnunud probleemsete aspektide põhjused ning juhtkond saaks uuringu tulemustele tuginedes planeerida edasised konkreetsete parendustegevused. Lisaks tegi autor ettepaneku koostada kaugtöö harta,

mis hõlmaks endas nii ühtseid põhimõtteid kui juhendmaterjale, sealhulgas juhiseid efektiivse kodukontori loomiseks ja tehniliste lahenduste kasutamiseks. Kuna äriüksuse juhtkonnal ei ole plaanis põhjalikumat dokumentatsiooni selles osas välja töötada, oleks põhijuhistega harta sobivaks kompromissiks. See adresseeriks eelpool nimetatud probleemkohtadest nii kaugtöö korraldust, reglementeerimist, efektiivse kommunikatsiooni korraldamist kui kaugtöötajatele toe pakkumist.

Uuringutulemused näitasid, et kaugtöö on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses populaarne ning enamik kaugtöötajatest on ise olnud selle kasutuselevõtu initsiaatoriks. Kuigi töötajate teadlikkus kaugtöö korraldusest ettevõttes on lünklik, on hinnangud töörahulolu osas pigem positiivsed ning kaugtöötajate jaoks on kaugtöö võimaldamine motiveerivaks ning töörahulolu tõstvaks teguriks. Kaugtöötajate töörahulolu on Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuse seisukohalt oluline, kuna ettevõtte eeldab oma töötajatelt paindlikkust, et tagada seeläbi ettevõtte paindlikkus kui konkurentsieelis ja oluline osa organisatsioonikultuurist. Et tagada kõrgem töörahulolu, soovitab autor lisaks eelnevale juhtkonnal kaugtööd ka ettevõtte strateegiat koostades arvestada, et organisatsiooni tasandil seda arendada ning protsesse efektiivsemaks ja lihtsamaks muuta.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6644218d-8dd8-4ec5-a128-35c5b2706005%40sessionmgr103&vid=4&hid=111>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*, 40-68. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1177/1529100615593273>
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 46*, 158-170. Retrieved from <http://www.eis.hu.edu.jo/deanshipfiles/pub105362403.pdf>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 882-897. doi: 10.1080/1359432X.2014.966086
- Antila, J., & Ylöstalo, P. (2003). Working Life Barometer in the Baltic Countries 2002. Retrieved from [http://tooelu.ee/UserFiles/Uuringud/baromeeter\\_2002\\_eng.pdf](http://tooelu.ee/UserFiles/Uuringud/baromeeter_2002_eng.pdf)
- Arvola, R. (2006). Telework as a Solution for Senior Workforce: Research at Tallinn University of Technology. *Working Papers in Economics, 19*, 33-47. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=3bea12f1-1d53-48a4-943a-8ae5fc6be13a%40sessionmgr103&hid=103&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=23564952&db=bth>
- Bureau of Labor Statistics. (2015). *American Time Use Survey Summary*. Retrieved

- from <http://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm>
- Calvo, A. J. (2013). Where's the remote? Face time, remote work, and implications for performance management. *Cornell HR Review*, 2013, 1-6. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=chr>
- Cano, V., Hatar, C., & Zapatero, A. (1997). Teleworking: conceptual and implementation problems. *VINE*, 27, 27-34. <http://dx.doi.org/10.1108/eb040663>
- Clayton, M. (2008). Super Models. *Training Journal*, 2008, 68. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=70de815d-903d-4c3c-b0db-a39c81037969%40sessionmgr104&vid=3&hid=103>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2013). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003
- De Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5, 19-23. Retrieved from [http://www.ajjcrnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_2\\_April\\_2015/3.pdf](http://www.ajjcrnet.com/journals/Vol_5_No_2_April_2015/3.pdf)
- Di Cesare, J., & Sadri, G. (2003). Do all carrots look the same? Examining the impact of culture on employee motivation. *Management Research News*, 26, 29-40. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170310783394>
- Duffy, F., Laing, A., & Crisp, V. (1992). The Responsible Workplace. *Facilities*, 10, 9-15. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000002213>
- Eurofound. (2006). *Working conditions in Estonia*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-in-estonia>
- Fadil, P. A., Williams, R. J., Limpaphayom, W., & Smatt, C. (2005). Equity or Equality? A Conceptual Examination of the Influence of Individualism/Collectivism on the Cross-Cultural Application of Equity Theory. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12, 17-35. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600510798114>
- Flexibility.co.uk. (n.d.). Keeping a watch on the world of e-Work. Retrieved from <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/location/ecatt.htm>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about

- telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.  
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35, 527-546. doi: 10.1108/ER-08-2012-0059
- Huws, U., & O'Regan, S. (2001). eWork in Europe the EMERGENCE 18-Country Employer Survey. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/380.pdf>
- Kaur, R., Aggarwal, P., & Khaitan, N. (2014). Equity Sensitivity. *The International Journal of Business & Management*, 2, 230-233. Retrieved from <http://theijbm.com/june2014/34.BM1406-057.pdf>
- Kesselman, G. A., Hagen, E. L., & Wherry Sr., R. J. (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. *Personnel Psychology*, 27, 569-579. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=c284603f-a91d-46b8-a0d8-c9b944bef412%40sessionmgr4004&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=6263536&db=bth>
- Kurland, N. B., & Bailey D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-67. doi:10.1016/S0090-2616(00)80016-9
- Lawler, E.E, & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7, 20-28. doi: 10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x
- Madsen, S. R. (2003). A Content Analysis of Telework Theory and Literature. Retrieved from [http://works.bepress.com/susan\\_madsen/52/](http://works.bepress.com/susan_madsen/52/)
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616. doi: 10.1108/01409171211238820

- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M. J., & De-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 7-31.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41, 450-469. doi: 10.1108/00483481211229375
- Meredith, S. (2005). Offering flexible and remote working options at IBM. *Strategic HR Review*, 5, 12-13. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390580000844>
- Morelli, N. (1999). Future configurations for remote work. *Foresight*, 1, 251-263.  
<http://dx.doi.org/10.1108/14636689910802188>
- Mullins, L. J. (1985). The Process of Motivation. *Industrial Management & Data Systems*, 85, 5-8. <http://dx.doi.org/10.1108/eb057393>
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting – An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man & Cybernetics*, 2, 77-84. doi: 10.1109/TSMC.1976.5409177
- Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135, 38-45. Retrieved from  
<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=e87f3086-99c7-41a2-b18e-54705f281182%40sessionmgr4002&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=hein.journals.month135.56&db=edshol>
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9, 32-37. doi: 10.1108/14754391011022244
- Ojala, S., Nätti, J., & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34, 69-87. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037>
- Omeihe, K. (2013). Remuneration & Rewards to Motivate: Porter & Lawler. Retrieved from  
[https://www.academia.edu/4422535/Remunerations\\_and\\_Rewards\\_on\\_Motivation\\_using\\_Porter\\_and\\_Lawlers\\_model\\_of\\_Motivation](https://www.academia.edu/4422535/Remunerations_and_Rewards_on_Motivation_using_Porter_and_Lawlers_model_of_Motivation)

- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=077ba763-f331-4f29-b1a6-20bddcb77d9e%40sessionmgr4001&hid=4111&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=ED316767&db=eric>
- Pate, L. E. (1987). Understanding Human Behaviour. *Management Decision*, 25, 58-64. <http://dx.doi.org/10.1108/eb001477>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, 46, 118-126. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=e77e1c2b-9a22-44cb-8394-1735dc65f6a4%40sessionmgr4001&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=3866624&db=edb>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2010). Sales Managers' Motivation to Coach Salespeople: an exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8, 34-50. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=abfce77c-3e94-44a9-b986-6106a87bcc54%40sessionmgr4001&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=51701641&db=bth>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34, 386-399. doi: 10.1108/01409171111117843
- Reid-Cunningham, A. R. (2008). Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis. Retrieved from <https://www.scribd.com/doc/8703989/Maslow-s-Hierarchy-of-Needs-A-Critical-Analysis>
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2011). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39, 667-684. doi: 10.1007/s11187-011-9354-3
- Rocco, D. A. (2014). Telecommuting as a Reasonable Accommodation: A Remote

- Possibility? *Employee Relations Law Journal*, 40, 48-52. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=fd7e7406-413e-4977-a235-bdaa4a14c60d%40sessionmgr120&hid=112&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=98941181&db=bth>
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10, 333-341. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980310502946>
- Sengupta, S. S. (2011). Growth in Human Motivation: Beyond Maslow. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 102-116. Retrieved from [https://www.academia.edu/4344495/Growth\\_in\\_Human\\_Motivation\\_Beyond\\_Maslow](https://www.academia.edu/4344495/Growth_in_Human_Motivation_Beyond_Maslow)
- Sotsiaalministeerium. (2011). *Eesti tööelu-uuring 2009*. Retrieved from [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium\\_kontaktid/Valjaanded/toimetised\\_20113.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Valjaanded/toimetised_20113.pdf)
- Spinks, W., Ortiz Chaparro, F., Gordon, G., Gaudes, A., Virolainen, H., Mello, A., ... del Aguila Umeres, L. M. (2011). Telework Argentina. Telework For Sustainable Development. Retrieved from <https://idl-bnc.idrc.ca/dspace/handle/10625/47003>
- Sturgeon, A. (1996). Telework: threats, risks and solutions. *Information Management & Computer Security*, 4, 27-38. <http://dx.doi.org/10.1108/09685229610121017>
- Suciu, L-E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=c1729bcf-06f5-4ed4-b6b4-ceafc02dc9d7%40sessionmgr107&hid=112&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=88378969&db=e5h>
- Sweeney, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: a field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4, 329-341. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=d06b4ca9-d256-4ad4-a825->

82b11ca80913%40sessionmgr106&hid=112&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU  
%3d#AN=edsjsr.25092238&db=edsjsr

- Targa Töö Ühing. (2002). *Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele*. Retrieved from [http://www.smartwork.ee/images/files/kaugtoo\\_2002.pdf](http://www.smartwork.ee/images/files/kaugtoo_2002.pdf)
- Tietze, S., & Musson, G. (2003). The times and temporalities of home-based telework. *Personnel Review*, 32, 438-455. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480310477524>
- Tremblay, D-G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17, 157-170. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises. (2002). *Framework Agreement on Telework*. Retrieved from [http://www.ueapme.com/docs/joint\\_position/Telework%20agreement.pdf](http://www.ueapme.com/docs/joint_position/Telework%20agreement.pdf)
- Vitola, A., & Baltina, I. (2013). An evaluation of the demand for telework and smart work centres in rural areas: a case study from Latvia. *European Countryside*, 5, 251-264. doi: 10.2478/euco-2013-0016
- Ward, N., & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*, 19, 61-71. <http://dx.doi.org/10.1108/02632770110362811>
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). Telework in the European Union. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 263-280. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>
- WorldatWork. (2011). Telework 2011 A WorldatWork Special Report. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034>

## Lisa 1. Näiteid kaugtöö ingliskeelsetest terminitest

<b>Termin (ingl. k)</b>	<b>Allikas</b>
<i>Home-based telecommuting</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 54.
<i>Satellite office</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 54.
<i>Neighborhood work center</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 55.
<i>Mobile work</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 55; Arvola, 2006, lk 35.
<i>Hoteling</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 63.
<i>Virtual (team-)work</i>	Kurland & Bailey, 1999, lk 56-64; Arvola, 2006, lk 35; Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 42.
<i>Remote work/distance work</i>	Arvola, 2006, lk 35; Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 42-43.
<i>Distributed work</i>	Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 42-43.
<i>Flexible work/flexplace/flexiwork</i>	Arvola, 2006, lk 35; Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 42-43.
<i>Portable work</i>	Arvola, 2006, lk 35.
<i>Proximity work</i>	Arvola, 2006, lk 35.
<i>Network work/e-work</i>	Arvola, 2006, lk 35.

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 2. Kaugtöö eelised töötaja seisukohalt

<b>Kaugtöö eelised töötaja seisukohalt</b>	
Parem töö- ja pereelu tasakaalustamine, parem kommunikatsioon perega	Cano <i>et al.</i> , 1997, lk 27; Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tremblay, 2002, lk 166; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535.
Vähem aja- ja finantsressursse kulub transpordile	Kurland & Bailey, 1999, lk 57-60; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tremblay, 2002, lk 166; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36.
Vähem stressi	Cano <i>et al.</i> , 1997, lk 27; Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 67; Grant <i>et al.</i> , 2013, lk 530.
Rohkem autonoomiat ja kontrolli	Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535.
Paindlik graafik, paindlik töölaad	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Tremblay, 2002, lk 166; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 391.
Vähem segavaid faktoreid	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 67; Arvola, 2006, lk 36.
Suurem töörahulolu	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535.
Suurem produktiivsus	Tremblay, 2002, lk 166; Arvola, 2006, lk 36.
Mugav (töö-) keskkond	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 67.
Motiveeriv	Meredith, 2005, lk 12; Arvola, 2006, lk 36.
Kvaliteetsem töö	Tremblay, 2002, lk 166.
Kontoripoliitika puudumine	Kurland & Bailey, 1999, lk 57.

Allikas: autori koostatud.

### Lisa 3. Kaugtöö väljakutsed töötaja seisukohalt

<b>Kaugtöö väljakutsed töötaja seisukohalt</b>	
Sotsiaalne isoleeritus	Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Ward & Shabha, 2001, lk 62-68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 391; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460; Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 47.
Kõrvalejäämine karjääri edendamise võimalustest	Kurland & Bailey, 1999, lk 61; Morelli, 1999, lk 261; Ward & Shabha, 2001, lk 62; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460.
Kalduvus ületunde teha	Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Antila & Ylöstalo, 2003, lk 196; Noonan & Glass, 2012, lk 45; Grant <i>et al.</i> , 2013, lk 530-532; Ojala <i>et al.</i> , 2014, lk 80.
Professionaalne isoleeritus	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Maruyama & Tietze, 2012, lk 460; Allen <i>et al.</i> , 2015, lk 47.
Tehniliste oskuste tase	Kurland & Bailey, 1999, lk 57-61; Morelli, 1999, lk 261; Ward & Shabha, 2001, lk 67.
Organisatsioonikultuurist eemalolek, kuuluvustunde vähenemine	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 62.
Kontorivälise töökeskkonna segajad	Kurland & Bailey, 1999, lk 57; Ward & Shabha, 2001, lk 67.
Töötingimuste (ruum, vahendid) vastavus vajadustele	Ward & Shabha, 2001, lk 67; Arvola, 2006, lk 36.
Läbipõlemise oht	Arvola, 2006, lk 36; Grant <i>et al.</i> , 2013, lk 542.
Töö- ja pereelu tasakaalu hoidmine	Kurland & Bailey, 1999, lk 57.
Mitteametliku suhtlemise vähenemine kolleegidega	Kurland & Bailey, 1999, lk 57.
Tööle keskendumine	Kurland & Bailey, 1999, lk 57.
Raskendatud ligipääs tööressurssidele	Kurland & Bailey, 1999, lk 57.
Lisapingutus sünergia loomiseks ning ühiste väärtuste hoidmiseks	Kurland & Bailey, 1999, lk 64.
Ideede genereerimine ja tagasiside keerulisem ("ajurünnak")	Ward & Shabha, 2001, lk 62-68.

Allikas: autori koostatud.

#### Lisa 4. Kaugtöö eelised tööandja seisukohalt

Kaugtöö eelised tööandja seisukohalt	
Produktiivsuse kasv	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Martin & MacDonnell, 2012, lk 611.
Personalivoolavuse vähenemine	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68; Meredith, 2005, lk 12; Arvola, 2006, lk 36; Gajendran & Harrison, 2007, lk 1535.
Madalamad (kontori-) kulud	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Arvola, 2006, lk 36; Pyöriä, 2011, lk 393.
Ettevõtte uute töötajate jaoks atraktiivsem, värbamine kaugemalt	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Arvola, 2006, lk 36; Offstein <i>et al.</i> , 2010, lk 33; Meredith, 2005, lk 12.
Tõstab töötajate moraali, motiveerib	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441; Meredith, 2005, lk 12.
Vähem töölt puudumisi	Ward & Shabha, 2001, lk 68; Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Parandab ettevõtte mainet	Meredith, 2005, lk 12; Pyöriä, 2011, lk 394.
Keskkonnasäästlikkus	Arvola, 2006, lk 36.
Efektiivsuse kasv	Ward & Shabha, 2001, lk 68.
Stressitase väiksem	Ward & Shabha, 2001, lk 68.
Vähem segajaid	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Paindlikkus, töötajad klientidele lähemal	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Kaugtöö kui konkurentsieelis	Offstein <i>et al.</i> , 2010, lk 33.

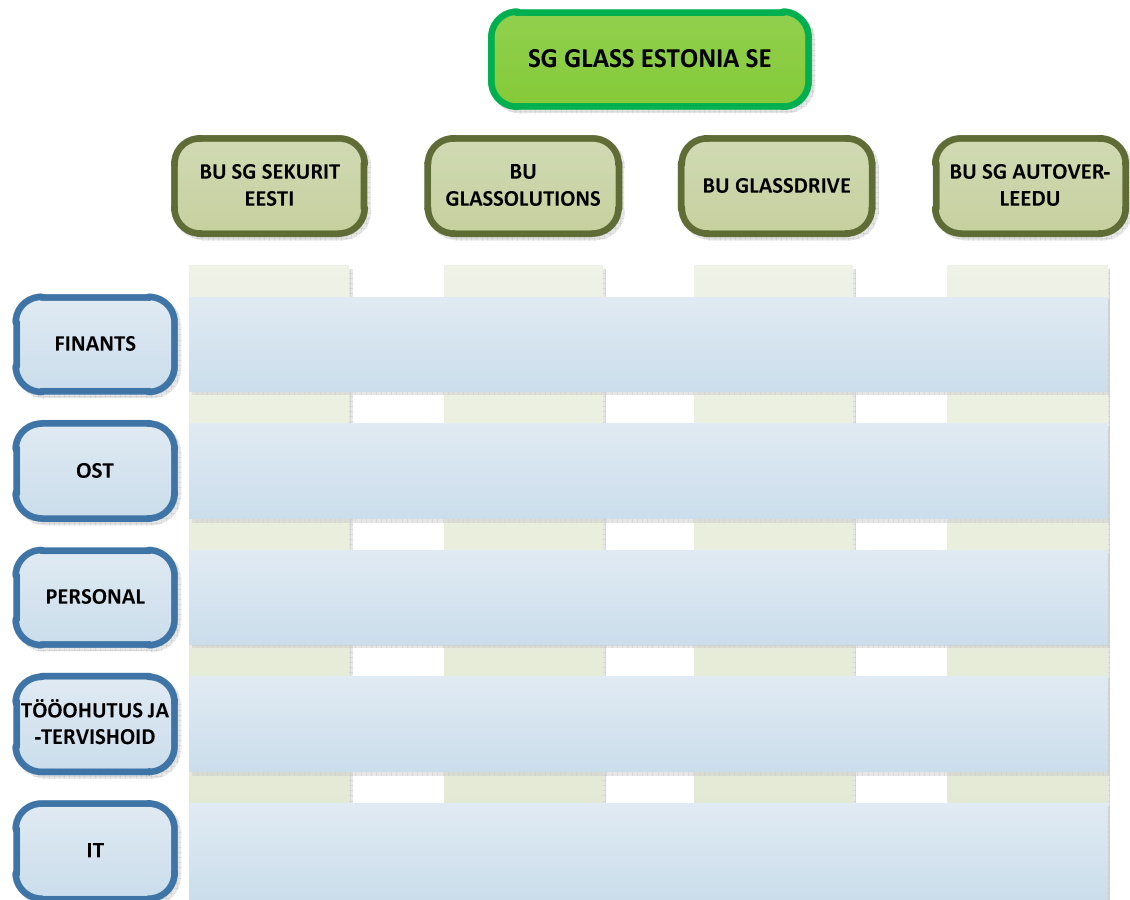
Allikas: autori koostatud.

## Lisa 5. Kaugtöö väljakutsed tööandja seisukohalt

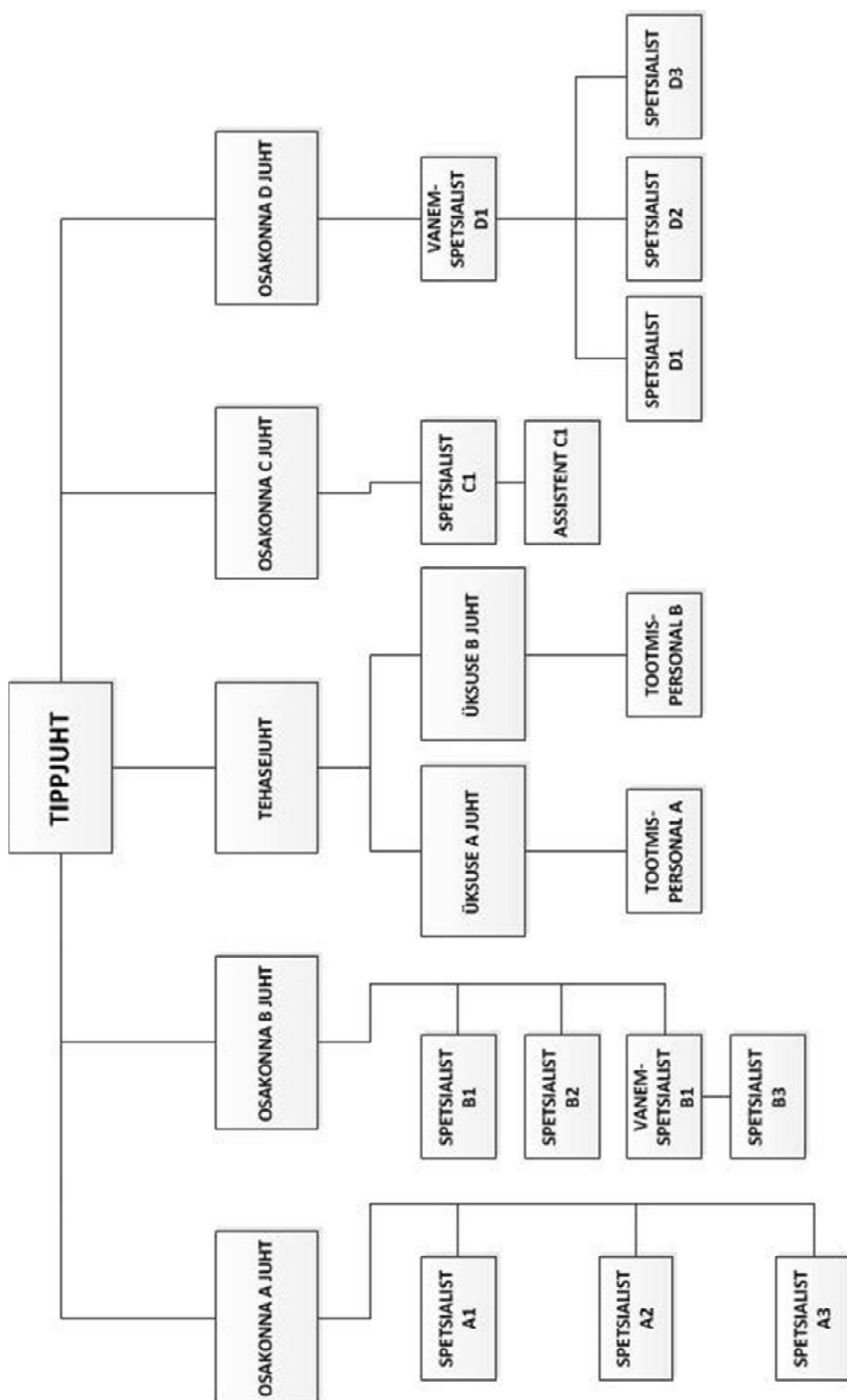
<b>Kaugtöö väljakutsed tööandja seisukohalt</b>	
Kontrolli vähenemine ja selle keerukus	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 65; Calvo, 2013, lk 3; Rocco, 2014, lk 48.
Investeeringud (tehnika, tehnilised lahendused)	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Arvola, 2006, lk 36.
Koolitamine/mentorlus keerulisem	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Ward & Shabha, 2001, lk 68.
Juhtimine keerulisem	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441.
Mitteametliku teabevahetuse vähenemine	Kurland & Bailey, 1999, lk 56; Tietze & Musson, 2003, lk 441.
Andmete turvalisuse tagamine	Arvola, 2006, lk 36.
Piisava toe pakkumine kaugtöötajatele (juhtimine, IT)	Ward & Shabha, 2001, lk 65.
Alluvate isoleeritus	Ward & Shabha, 2001, lk 68
Tagasiside vähenemine	Ward & Shabha, 2001, lk 68
Motiveerimine keerulisem	Ward & Shabha, 2001, lk 68.
Usaldusprobleemid	Tietze & Musson, 2003, lk 441.
Tulemuste objektiivne hindamine	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Kadedus kolleegide seas	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Sünergia ja organisatsioonikultuuri hoidmine	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Alluvate lojaalsus	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Alluvate kättesaadavus paindliku töögraafiku korral	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.
Tõhusa ommunikatsiooni korraldamine	Kurland & Bailey, 1999, lk 56.

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 6. Organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE struktuur (autori koostatud)**



Lisa 7. Äriüksuse SG Sekurit Eesti struktuuri mudel (autori koostatud)



## **Lisa 8. Kaugtöötajate töörahulolu ankeedi küsimused (autori koostatud)**

Lugupeetud vastaja!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilane Kerli Kuusk ning kirjutan oma lõputööd teemal „Kaugtöötajate töörahulolu organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti näitel“.

Palun Teil osaleda küsitluses, mille eesmärgiks on uurida kaugtöötajate töörahulolu antud ettevõttes. Küsitlus on anonüümne ning tulemused esitatakse töös vaid üldistatud kujul.

Et tagada ühtne arusaam mõistest „kaugtöö“, esitan siinkohal oma lõputöö ning ka käesoleva küsitluse aluseks oleva definitsiooni:

Kaugtöö on igasugune töö, mida tehakse tavapärasest töökohast eemal, sealhulgas ka näiteks sama ettevõtte teises asukohas asuvates kontorites, kodus, hotellides jne. Ka ei seata ajalisi piiranguid, ehk ei ole kindlat aega nädalas või kuus, piisab kui kasvõi tund aega kuus töökohast eemal tööd tehakse. Üheks aspektiks on see, et kaugtöö on infokommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendusel tehtud töö (telefonid, arvutid, tahvelarvutid jne).

Vastamiseks kulub keskmiselt 10 minutit.

Lisaks:

- Variant "Other" tähendab "muu", palun lisage tekstireale ka täpsustus.
- Küsitluses on 5 küsimust ainult juhtidele (tähistatud "Küsimus ainult juhtidele:"), teistel palun neile mitte vastata.

Vanus \*

- ... -30
- 31-40
- 41-50
- 51- ...

## Lisa 8 järg

Sugu \*

- naine
- mees

Haridus \*

- keskeri- või keskharidus
- kõrgharidus
- Other:

Staaž ettevõttes \*

- ... -5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16- ... aastat

Ametipositsioon \*

- lihttöötaja
- spetsialist
- juht
- Other:

Kas kaugtöö on tööandja poolt kuidagi reglementeeritud? \*

- jah, ka töölepingus on vastavad punktid olemas
- jah, tööandjal on vastavad üldised põhimõtted ja protseduurid kirjeldatud, kuid töölepingus sellekohaseid punkte ei ole
- ma ei tea
- ei ole, aga on väljakujunenud kaugtöö-kultuur
- ei ole

## Lisa 8 järg

Kas kasutate oma töökorralduses kaugtööd? \*

- jah, väga tihti (rohkem kui 3 päeval nädalas)
- jah, tihti (1-3 päeval nädalas)
- jah, mõnikord
- jah, aga väga harva (üksikud korrad aastas)
- ei (palun vasta veel ainult järgmisele küsimusele)

Kas sooviksid kaugtööd teha / jätkata kaugtöö tegemist? \*

- jah, võimalusel tahaksin täiskohaga kaugtööd teha (üksikud kohtumised kontoris)
- jah, soovin jätkata kaugtöö tegemist vastavalt vajadusele
- jah, aga siiani pole ise huvi tundnud
- jah, aga juht ei võimalda
- jah, aga töö sisu ei võimalda
- ei - olen teinud, aga ei soovi jätkata, eelistan tööandja asukohas töötada
- ei – ei ole teinud ja ei soovi ka, eelistan tööandja asukohas töötada

Kas soovisid kaugtööd ise või on see tööandja initsiatiiv?

- ise
- tööandja soov

Milliseid kaugtöö vahendeid on tööandja Sulle võimaldanud? (Vali kõik sobivad variandid)

- mobiiltelefon
- tahvelarvuti
- sülearvuti

Kus Sa kõige rohkem kaugtööd teed?

- kodus
- ettevõtte teistes asukohtades / kontorites
- Other:

## Lisa 8 järg

Mis on peamised põhjused, miks Sa kaugtööd teed? (Vali kõik sobivad variandid)

- aja ja kulude kokkuhoid transpordilt
- suurem paindlikkus (klientidele lähemal, kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde jne)
- rahulikum ja mugavam keskkond, saab paremini tööle keskenduda
- vähem stressi
- suurem iseseisvus ja kontroll oma aja ning töökorralduse üle
- töö- ja pereelu paremaks tasakaalustamiseks
- saan rohkem tehtud ja töö on kvaliteetsem
- see tõstab minu töörahulolu ja motivatsiooni
- Other:

Millised on kaugtööga kaasnevad probleemid Sinu kui kaugtöötaja jaoks? (Vali kõik sobivad variandid)

- sotsiaalne või professionaalne eraldatus
- kuuluvustunde vähenemine
- mitteametliku suhtluse vähenemine kolleegidega, keerulisem nende tagasisidet saada ja ideid vahetada
- ületundide tegemine
- keeruline ligipääs tööressurssidele (meilid, dokumendid, andmebaasid jne)
- vajalike tehniliste oskuste puudumine kaugtööks
- IT-toe puudulikkus kaugtöö valdkonnas
- kõrvalejäämine karjääriedendamise võimalustest
- töötingimused (ruum, sisustus, vahendid) ei vasta vajadustele
- Other:

## Lisa 8 järg

Kuidas hindad Sina kui kaugtöötaja kaugtöö üldist korraldamist ettevõttes?

- korraldus on väga hea
- korraldus on piisav
- ei oska hinnangut anda
- korraldus on pigem ebapiisav
- korraldus on puudulik

Küsimus ainult juhtidele: kas võimaldad ja rakendad kaugtööd kui töökorraldust (oma alluvatele)?

- jah, pakun seda alati oma alluvatele (eeldusel, et töö sisu kaugtööd võimaldab)
- jah, kui alluv ise selleks soovi avaldab (eeldusel, et töö sisu kaugtööd võimaldab)
- jah, üksikutele alluvatele (premeerimise/motiveerimise eesmärgil)
- jah, vastavalt vajadusele (kui töötaja on haige, koolis, lähetusel vmt)
- ei, kuna minu alluvate töö sisu ei võimalda kaugtööd teha
- ei, ma ei paku oma alluvatele kunagi kaugtöö varianti välja

Küsimus ainult juhtidele: mis on Sinu kui juhi jaoks peamised eelised alluvatele kaugtööd võimaldades? (Vali kõik sobivad variandid)

- töötajad on motiveeritumad
- töötajate töörahulolu on kõrgem
- töö on produktiivsem ja kvaliteetsem
- vähem personalivoolavust
- kaugtöö rakendamine on atraktiivne ka potentsiaalsetele töötajatele
- suurem paindlikkus (töötaja on kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde, klientidele lähemal, reageerib kiiresti eriolukordadele jne)
- madalamad (kontori-) kulud
- see vähendab töölt puudumisi
- see mõjub ettevõtte mainele positiivselt (kaasaegne, töötajate usaldamine, keskkonnasäästlikkus jne)

## Lisa 8 järg

Küsimus ainult juhtidele: mis on Sinu kui juhi jaoks peamised väljakutsed alluvatele kaugtööd võimaldades? (Vali kõik sobivad variandid)

- investeeringud vahenditesse ja tehnoloogia väljatöötamisse
- andmete turvalisus
- piisava toe pakkumine, nii juhtimise kui IT osas
- kontrolli vähenemine (ei saa töötajat n-ö otse jälgida ja suunata)
- usaldus (et töötaja ei kasuta paindlikku töökorraldust valedel eesmärkidel)
- alluvate isoleeritus kolleegidest, mitteametliku suhtluse vähenemine
- sünergia ja organisatsioonikultuuri hoidmine
- koolitamine ja mentorlus keerulisemad
- töötaja tulemuste ja efektiivsuse objektiivne mõõtmine ja hindamine
- kadedus kolleegide seas (nt kui kõigile ei ole kaugtöö võimaldatud)
- alluvate kättesaadavus (aja- ja kohapaindlik kaugtöö)
- tõhusa kommunikatsiooni korraldamine

Küsimus ainult juhtidele: milline on Sinu kui juhi hinnang kaugtöö korraldamisele ettevõttes?

- korraldus on väga hea
- korraldus on piisav
- ei oska hinnangut anda
- korraldus on pigem ebapiisav
- korraldus on puudulik

Küsimus ainult juhtidele: kuidas hindad kaugtöötajana suhteid oma alluvatega?

- väga head
- head
- neutraalsed
- pigem halvad
- halvad

## Lisa 8 järg

Kuidas hindad ettevõtte kaugtöö-alast juhtimist ja kaugtöö-kultuuri?

- ei ole üldse rahul
- pigem ei ole rahul
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul
- olen väga rahul

Kuidas hindad kaugtööga seonduvat kontrolli ja juhendamist ettevõttes?

- ei ole üldse rahul (ei delegeerita ega juhendata piisavalt, kontrollitakse liiga palju)
- pigem ei ole rahul (juhendamine on ebapiisav, kontrollitakse palju)
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul (juhendatakse ja delegeeritakse piisavalt, kontroll mõistlik)
- olen väga rahul (kontroll minimaalne, juhendatakse põhjalikult)

Kui palju mõjutab kaugtöö Sinu isiklikku elu (ületunnitöö, telefonikõned väljaspool tööaega/puhkuse ajal, valves olek, väljakutsed tööle jne)?

- mõjutab palju
- pigem mõjutab
- ei oska hinnangut anda
- pigem ei mõjuta
- ei mõjuta üldse

Palun hinda kaugtöötajana suhteid allpool toodud gruppidega:

	halvad	pigem halvad	neutraalsed	head	väga head
suhted juhtidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhted kolleegidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 8 järg

Kuidas hindad ettevõtte kaugtööga seotud töötingimusi (vahendid, IT-lahendused, kommunikatsioon, töömaht jne)?

- ei ole üldse rahul
- pigem ei ole rahul
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul
- olen väga rahul

Kuidas hindad kaugtöötajana oma töötasu (motiveeriv, õiglane jne)?

- ei ole üldse rahul
- pigem ei ole rahul
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul
- olen väga rahul

Kuidas hindad kaugtöötajana oma tööalast kindlustunnet (töö säilivus)?

- ei ole üldse kindlustunnet
- pigem ei ole kindlustunnet
- ei oska hinnangut anda
- pigem on kindlustunne
- täielik kindlustunne

Palun hinda kaugtöötajana tunnustamist (ideede aktsepteerimine, arvamuste arvestamine, kiitmine, tulemuste eest premeerimine):

- ei ole üldse rahul
- pigem ei ole rahul
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul
- olen väga rahul

## Lisa 8 järg

Palun hinda kaugtöötajana vastutuse aspekti (õigus ja vabadus oma töö raames otsuseid langetada jne):

- ei ole üldse rahul
- pigem ei ole rahul
- ei oska hinnangut anda
- pigem olen rahul
- olen väga rahul

Palun hinda kaugtöötajana rahulolu allpool toodud faktorite osas:

	ei ole üldse rahul	pigem ei ole rahul	ei oska hinnangut anda	pigem rahul	väga rahul
Staatust (positsioon, prestiiž)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutused (ideid arvestatakse, head lahendused)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töö sisu (huvitav, mitmekesine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjääriedendamise võimalused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arenguvõimalused (koolitused, ka edutamine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Lisa 9. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused tippjuhile (autori koostatud)**

1. Millal võeti Teie ettevõttes kasutusele kaugtöö? Oli see planeeritud protsess ja süsteemne üleminek või pigem mitte?
2. Oli kaugtöö kasutuselevõtt ettevõtte poolt vajaduspõhine või tuldi pigem vastu töötajate soovidele? Millest sai see nii-öelda alguse?
3. Kas ettevõttes on kaardistatud, millistel ametipositsioonidel on kaugtöö rakendamine üldse võimalik (nt vahendite soetamist planeerides vmt)? On see Teie arvates vajalik?
4. Oma positsiooni iseloomu tõttu teete ka ise väga palju kaugtööd – kuidas hindate väljatöötatud tehnilisi lahendusi (ligipääs ressursidele, IT-tugi jne)?
5. Milline on Teie arvamus kaugtööst kui ühest viisist töötajaid motiveerida ning nende töörahulolu tõsta?
6. Kuidas olete Teie lahendanud juhtimise, kommunikatsiooni ja kontrolli väljakutsed kaugtööd tegevate alluvatega?
7. Mis on Teie arvates SG Sekurit Eesti kaugtöötajate jaoks olulisemad motivatsioonifaktorid?
8. Kuidas hindate ettevõttes kaugtöö seisukohalt järgmiste tegurite hetkeolukorda:
  - kontroll;
  - suhted juhtidega/kolleegidega/alluvatega;
  - töötingimused;
  - isikliku elu mõjutatavus töö poolt;
  - kindlustunne.

**Lisa 10. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused kaugtöötajale (autori koostatud)**

2. Kuidas hindad kaugtöö kasutuselevõtu protsessi enda näitel? Mis tegevused sellega kaasnesid?
3. Kas oled läbinud mingeid koolitusi efektiivsemaks kaugtööks? Kas ja milliseid oleks veel vaja?
4. Millised ettevõtte poolt Sinule seatud piirangud kaugtöö osas?
5. Kas tunnetad mingeid kommunikatsiooniprobleeme, mis ilmnevad just kaugtööd tehes?
6. Kas kaugtöö võimaldamine on Sinu jaoks oluline ka töörahulolu seisukohalt?
7. Mis on Sinu jaoks olulisemad motivatsioonitegurid?
8. Kuidas hindate ettevõttes kaugtöötajana järgmiste tegurite hetkeolukorda:
  - kontroll;
  - suhted juhtidega/kolleegidega;
  - töötingimused;
  - isikliku elu mõjutatavus töö poolt;
  - kindlustunne.

**Lisa 11. Kaugtöötajate hinnangud Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonifaktorite osas Saint-Gobain Sekurit Eesti äriüksuses**

<b>Hügieenifaktorid</b>					
<b>Faktor</b>	<b>Olen väga rahul</b>	<b>Pigem olen rahul</b>	<b>Ei oska hinnangut anda</b>	<b>Pigem ei ole rahul</b>	<b>Ei ole üldse rahul</b>
Töökultuur ja juhtimine	6%	39%	42%	12%	0%
Kontroll	9%	33%	42%	15%	0%
Töötingimused	12%	70%	6%	12%	0%
Töötasu	6%	42%	21%	30%	0%
Staatus	15%	52%	30%	3%	0%
Kindlustunne	6%	67%	18%	9%	0%
	<b>Ei mõjuta üldse</b>	<b>Pigem ei mõjuta</b>	<b>Ei oska hinnangut anda</b>	<b>Pigem mõjutab</b>	<b>Mõjutab palju</b>
Isiklik elu	0%	39%	6%	45%	9%
	<b>Väga head</b>	<b>Head</b>	<b>Neutraalsed</b>	<b>Pigem halvad</b>	<b>Halvad</b>
Suhted juhtidega	33%	39%	24%	3%	0%
Suhted kolleegidega	36%	45%	18%	0%	0%
Suhted alluvatega	27%	45%	27%	0%	0%
<b>Motivatsioonifaktorid</b>					
<b>Faktor</b>	<b>Olen väga rahul</b>	<b>Pigem olen rahul</b>	<b>Ei oska hinnangut anda</b>	<b>Pigem ei ole rahul</b>	<b>Ei ole üldse rahul</b>
Saavutus	18%	52%	24%	6%	0%
Tunnustus	12%	33%	33%	18%	3%
Töö sisu	27%	61%	6%	6%	0%
Vastutus	15%	61%	18%	6%	0%
Karjääriedendamine	12%	27%	33%	24%	3%
Arenguvõimalused	24%	36%	30%	6%	3%

Allikas: autori koostatud.

## **SUMMARY**

### **TELEWORKERS' WORK SATISFACTION BASED ON SAINT-GOBAIN GLASS ESTONIA SE BUSINESS UNIT SAINT-GOBAIN SEKURIT EESTI**

Kerli Kuusk

Recent developments in information and communication technology and networking are inducing and accelerating changes in other fields as well. Along with these changes the way people work has also changed – increasingly more technological means are used in everyday work and thereby different flexible working arrangements are being implemented. Although the technical platform and therefore the possibilities for telework have never been better, there is still a lot of scepticism regarding the control factor. The outdated belief that people only work when they are continuously supervised often suppresses the ability to see the advantages telework can offer.

Saint-Gobain Glass Estonia SE business unit Saint-Gobain Sekurit Eesti has been utilizing remote work possibilities in daily work, but there is no overview regarding the work satisfaction of teleworkers and the processes concerned. Since the telework implementation and management processes in this business unit have not been properly planned and thoroughly worked out, there is a lack of awareness regarding the teleworkers' work satisfaction. Knowledge about the current state and possible improvement areas would provide necessary information to the management to be included in the company strategy in order to assure the company's flexibility.

This study provides an overview of how the administration workforce assesses the concerned processes and also analyses teleworkers' work satisfaction. The thesis aims to provide conclusions and proposals to the company's management based on this

study, in order to increase teleworkers' work satisfaction and improve the telework implementation processes in Saint-Gobain Sekurit Eesti business unit.

Research tasks included the following:

- describing telework and its development, trends, implementation advantages and disadvantages from both teleworkers' and their managers' point of view;
- providing an overview of theoretical approaches in work satisfaction and motivation;
- clarifying the telework peculiarities in international companies;
- providing a short review of telework in Estonia and the problems regarding telework in Saint-Gobain Glass Estonia SE business unit Saint-Gobain Sekurit Eesti;
- clarifying the survey methodology, carrying out the survey and analysing the survey results;
- providing the conclusions and proposals for the company's management.

Telework as a concept and term has been known for about 50 years and there are various terms and definitions in use which indicate different aspects such as the physical working location, working time or technology used. The lack of a unified definition also makes the comparison of different surveys complicated. The author considers all work done away from the regular workplace using information and communication technology to be teleworking.

There are both positive and negative aspects regarding telework. Possible negative factors for teleworkers include for example the social and professional isolation, being left out of career development possibilities and the proneness to do unpaid overtime. Positive factors for teleworkers include transportation cost savings, better work and family life balance, less stress and more autonomy. For the employer, some of the possible negative factors are the complicity of management and supervision, the investments into technology and decrease of informal communication. The positive aspects include among others increased productivity, less turnover, lower office expenses and motivated workforce.

The teleworkers' work satisfaction survey consisted of 2 parts: quantitative and qualitative. The quantitative part was an online survey that was sent to Saint-Gobain Sekurit Eesti business unit administration workers by e-mail. Out 50 recipients 39 answers were received and 33 of them were teleworkers. The qualitative part included three interviews with different level teleworkers: the executive manager, a first-level manager and a specialist. Both the survey questionnaire and the semi-structured interviews were based on Herzberg's two-factor motivation and satisfaction theory.

The survey results indicate that the administration staff has contradictory conception of telework regulation and arrangement in the company. There are no documents or processes in place that would regulate telework implementation or management, but there is a set teleworking-culture. The author has also suggested that a thorough telework survey should be carried out in the company to properly clarify the reasons behind the findings of this teleworkers' work satisfaction survey.

The author has suggested that a teleworking charter should be created that would contain the main directives regarding telework and would also offer the necessary guides for effective telework. The charter should also contain directives to follow when setting up a home office, so teleworkers can take into consideration different technical, spatial, work routine and ergonomics aspects because most of the questioned teleworkers determined that they mainly work from home.

Another substantial issue was the arrangement of communication so that teleworkers would still have the chance for informal communication with colleagues and thus a sense of belonging. Saint-Gobain Sekurit Eesti business unit has already taken steps towards mitigating this, for example family events, meetings and team trainings. The author has also suggested to management that teleworkers should be asked to attend meetings on the company premises for the same above mentioned reasons.

Regarding the Herzberg hygiene and motivation theory, the survey results indicated that the most problematic hygiene factors that need to be improved were the strain that telework has on private life, salary, control and working conditions. Since these are the factors that can cause dissatisfaction, it is important to make sure that the negative

effects are considered and dealt with. The most problematic motivation factors according to the survey were recognition and career development, so the author has suggested that management would knowingly work on improving these indicators.

Overall the survey results confirm that telework opportunity itself is a motivating factor and increases work satisfaction. To keep this constant, the management should handle teleworking matter strategically on organizational level and consistently work on developing and improving the concerned processes. This is crucial from Saint-Gobain Sekurit Eesti business unit's point of view, because the organization emphasizes the importance of flexibility and expects that from its employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kerli Kuusk,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kaugtöötajate töörahulolu organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse

Saint-Gobain Sekurit Eesti näitel,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Liina Puusepp,

(juhendaja nimi)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse täht-aja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2016