

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Anna-Leena Rämson

**ERINEVATE TÖÖVORMIDE KOMBINEERIMISE MÕJU
MEESKONNATÖÖLE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Anne Reino

Tartu 2023

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

Anna-Leena Rämson

Sisukord

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1.Kaugtöö nähtuse avamine | 6 |
| 1.1. Kaugtöö olemus | 6 |
| 1.2. Kaugtöö rakendamise võimalused ja piirangud | 8 |
| 1.3. Kaugtöötamise mõju meeskonnatööle | 11 |
| 2. Erinevate töövormide rakendamise uurimine IT-ettevõtte põhjal | 14 |
| 2.1. Metoodika ja uurimisprotsessi kirjeldus | 14 |
| 2.2. Erinevate töövormide kasutamise tulemuste tõlgendamine | 19 |
| 2.3. Järeldused | 33 |
| Kokkuvõte | 36 |
| Viidatud allikad | 38 |
| Lisa A | 44 |
| Summary | 45 |

Sissejuhatus

Kaugtöötamine kui üks paindliku töökorralduse viisidest on reaalsus miljonite töötajate jaoks üle maailma ning selle olemus võib varieeruda alates kohustuslikust kuni lihtsalt võimaluseni katsetada uut töövormi (Thomaz et al., 2022). Kaugtöötamine on saamas 21. sajandi tavaliseks töövormiks, tänu millele saavad kaugtööd võimaldavatel elualadel tegutsevad töötajad ja tööandjad viibida töö ajal soovitud kohas ning mõnel juhul valida endale ka töötamiseks meelepärane aeg. Näiteks saab IT-spetsialist, veebidisainer või tõlkija teha enamiku oma tööülesannetest kodus või kontorist eemal, sest kasutab töö tegemiseks arvuti abi. Seevastu aga tehasetöoline, hambaarst, õpetaja või korstnapühkija kodukontorist töötada ei saa, kuna tööülesanded nõuavad viibimist kindlas asukohas, näiteks hambaravi kabinetis või klassiruumis.

Kaugtöötamine annab võimaluse väga paindlikuks töökorralduseks, mis teeb olukorra töötaja jaoks hõlpsamaks. Paljude ettevõtete juhid lähtuvad juba suuresti töötajate huvidest luua endale sobiv töögraafik, mis arvestab nende isiklikku elu, vajadusi töö- ja puhkeaja seadmisel ning loob paremad võimalused hoida tasakaalus töö- ja pereelu, kui tööülesanded seda võimaldavad. Küll aga ei sobi kaugtöö kõigile: töötajate enesejuhtimis- ning iseseisvalt töötamise võimekus on inimeseti erinev. Eduka kaugtöötamise puhul tulevad mängu aja planeerimise, tööle keskendumise kui ka enesedistsipliini oskus. Samuti on materiaalsete võimaluste tase inimestel erinev, mõnel lihtsalt puuduvad kodus kaugtöötamiseks vajalikud tingimused nagu mugav tool, laud, arvuti või kiire internetiühendus.

Kaugtöö olukorras peab tähelepanu pöörama ka organisatsioonile üldisemalt, sest virtuaalsetes tiimides suheldes võib nii meeskonnas kui ka individuaalselt tekkida olulisi probleeme nagu produktiivsuse vähenemine, kommunikatsiooni efektiivsuse kadumine ning usalduse puudumine. Eelnevast rullub lahti ka käesoleva uurimistöö teema, milleks on eri töövormide, sh kontoritöö, hübriidtöö ja kaugtöö vormide uurimine, püüdes leida seoseid ja järeldusi töötajate vahelise suhtluse tajumises ning suhtumises erinevatesse töövormidesse. Teema uurimine on väga aktuaalne, sest töövormide olemus on praegu oluliselt muutumas ning uusi vorme mõista või rakendada võib olla keerukas, mistõttu on oluline mõista, mis uued töötamise vormid endast kujutavad.

Bakalaureusetöö eesmärk on leida, millised mustrid joonistuvad välja töötajate vahelises suhtluses hübriidtöö olukorras ning kuidas mõjutab erinevate töövormide kombineerimine töötajaid individuaalselt ning meeskonnana.

Töö eesmärgini jõudmiseks püstitati uurimisülesanded:

1. Analüüsida kaugtöö olemust ja ajakohasust välismaise teaduskirjanduse põhjal.
2. Selgitada teaduskirjanduse põhjal välja olulisemad riskid ja piirangud, samuti eelised ja võimalused, mis kaasnevad kaugtöö rakendamisega nii ettevõtte kui töötaja vaatest.
3. Leida teaduskirjanduse põhjal viiteid sellele, kas ja kuidas mõjutab kontori- ja kaugtöö kombineerimine meeskonnatööd.
4. Töötada välja metoodika töö empiirilise osa koostamiseks: luua suund ja küsimused intervjuude läbiviimiseks.
5. Viia läbi poolstruktureeritud intervjuud kontori- ja kaugtöötajatega uuritavas IT-ettevõttes, uurides erinevate töövormide rakendamise kohta ettevõttes.
6. Selgitada välja, millised seosed joonistuvad uuritavas ettevõttes seoses erinevate töövormide, sealhulgas kaugtöö rakendamisega ning kuidas need mõjutavad meeskonnatööd.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas antakse teoreetiline ülevaade välismaistest teadustöödest ning poliitika raportitest, samuti varasematest bakalaureuse- ning magistr töödest, vaadeldakse kaugtöö tausta, olemust, aktuaalsust, tuues välja teema olulisus ning mõistete seletused. Samuti käsitletakse töös nii Eesti kui maailma kontekstis võimaluste, vajaduste ja suhtumise muutumist kaugtöösse. Kaugtööga seonduvaid teemasid on viimasel paaril aastal kajastatud väga paljudes uurimistöös, kuna kaugtöö töövormina on saanud väga aktuaalseks ning oluliseks osaks tööelust. Samuti on kaugtööd uuritud ka ülikoolide bakalaureuse- ja magistr töödes, kuid täpselt taolist uuringut erinevate töövormide kombineerimisest ei ole Eestis veel läbi viidud.

Teooriast ülevaate andmiseks töötatakse teaduskirjandusega andmebaasidest DSpace, EBSCO, samuti otsingumootorist Google Scholar. Töö empiirilises osas uurib autor üht tundmatuks jääda soovivat IT-ettevõtet, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud kontori- ja kaugtöötajatega.

Märksõnad: kaugtöö, kodust töötamine, paindlik töökorraldus, hübriid töö, töö- ja pereelu tasakaal

1.Kaugtöö nähtuse avamine

1.1. Kaugtöö olemus

Kaugtöötamine ei ole uus nähtus, kuid mitte kunagi varem ei ole see maailmas nii laiaulatuslikult oma kanda kinnitanud. Eesti Vabariigi töölepingu seadus (TLS § 6 lg 4) defineerib kaugtöö kui olukorra, kus töötaja teeb tööd väljaspool töö tegemise kohta, näiteks oma elukohas, aga ka mujal asukohas. Ent kaugtöötamine on vormide poolest mitmekesine nähtus ning seda määratletakse väga erinevalt, mitmeid jooni rõhutades. Teadlased, kes on teemat uurinud, on defineerinud kaugtöö tehnoloogia abil vahendatud tööks; see on levinum paindliku töökorralduse viis, mis annab töötajale võimaluse regulaarselt või perioodiliselt teha oma tööd kodust või muust kaugemast asukohast, mis on varustatud sobiva info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga (Bareket-Bojmel, Chernyak-Hai, Margalit, 2023; Caillier, 2011). Ka teadustöös, mis otsib võtit organisatsiooni tulemuslikkusele, mainitakse kaugtööd defineerides IKT tähtsust ja olemasolu (Kim et al., 2021).

Hynes (2014) defineerib, et kaugtöötamist võimaldab just info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ning seejuures ei ole oluline, et töökoht oleks traditsiooniline kontoriruum. Ka Crandall ja Wallace (1998) ning Harris ja Akkirman (2005) toonitavad tehnoloogia olemasolu: virtuaalne tiim - see on tööga seotud inimeste võrgustik, mis ei ole otseselt seotud traditsioonilise töötaja või füüsilise ruumiga, annab infotehnoloogiatega kaudu paindlikkuse töötada igal ajal igas kohas. Tehnoloogia roll kaugtöö puhul on ilmselge: tänu personaalse tehnoloogia ja digitaalse ühenduvuse edasi arendamisele, on võimalused töötamiseks avardunud oluliselt. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat on nimetatud kui võimsat tööriista, mis toetab virtuaalset koostööd, omades positiivset mõju töötajaskonnale ning suurendades nende iseseisvust ning võimalusi paindlikkuseks (Ferreira et al., 2020). Inimloomus on muutumas ja see kohaneb pidevalt tehnoloogiliste lahendustega, nõudes aina enam sõltumatust ja iseseisvust.

Kuna teaduskirjanduses ei paista ühtset definitsiooni, võibki üldistavalt öelda, et kaugtöö on lisaks IKT olemasolule seotud ka aja ja asukohaga. Kaugtööd võib iseloomustada kui töövormi, mis teostatakse väljaspool tavapärast ruumi: kohad kaugtöötamiseks võivad varieeruda kodust jagatud ruumideni, kohvikuteni või raamatupoodideni, samuti kasutatakse tööülesannete täitmiseks näiteks lennujaamu, hotelle või vaba aega rongisõidul (Thomaz et al., 2022; Caillier, 2011). Kui oluline on töö tulemus, mida saab täita tehnoloogiliste lahenduste abil, mitte kindel töö viibitud aeg, on aja- ja asukohapaindlik töökorraldus

tööstressi vältimiseks väga hea võimalus (Arukase & Sarap, 2021). Paindliku töö (n-ö “peresõbraliku” töö) vormide alla võib kuuluda lihtsalt vabal valikul kodus töötamine või paindlik tööaeg (*flexitime*), mis tähendab, et töötaja saab omal valikul määrata töö alguse- ja lõpuaja, täites tööülesandeid lihtsalt teisel ajal kui kolleegid (Kenton, 2022). Mõned ettevõtted rakendavad ka ületundide arvestamise põhimõtet, kus paindlikku tööaega, mis läheb üle normatiivse aja, võib kasutada hiljem isiklikuks puhkeajaks, tekitades n-ö kokkusurutud tööädala (Caillier, 2011).

Kaugtöötamisega seonduvad mitmed terminid nii eesti- kui võõrkeelses teaduskirjanduses. Autori arvates on sagedamini kasutatav termin eesti keeles “kaugtöö”, samuti viidatakse kaugtööle mõistega “kodus töötamine” või “paindlik tööaeg”. Inglise keelses erialakirjanduses viidatakse kaugtööle rohkem kui *telework* või *remote work*, samuti on kasutusel mõisted *work at home* või *home based work*, mõned autorid kasutavad paindlikkusele viidates mõisteid *flexitime* või *flexible hours*, samuti *e-working* või *virtual working* (Thomaz et al., 2022; Kim et al., 2021). Autorina leian, et kõik kasutusel olevad terminid on ilmekad ning neid saab kasutada sünonüümidena, sest kaugtööd defineerides joonistub välja selge seos paindlikkusega, samuti viiakse kaugtööd enamasti läbi kodust, mis teeb asjakohaseks mõiste “kodus töötamine” (*work at home*). Variante kaugtööle viidata on erinevaid, aga just see, et termineid on rohkelt, peegeldab kaugtöö vormide mitmekülgust.

Kaugtööga seonduvaid teemasid on viimasel paaril aastal avatud väga mitmetes teadustöodes. Kaugtööd saab üldiselt liigitada ka selle järgi, mis kontekstis seda parajasti kasutatakse, kas kohustuslikus korras või vabal tahtel. Tõuke kohustuslikule kaugtöötamisele on andnud ülemaailmne koroonapandeemia, mis sundis 2020. aasta esimesest poolest alates miljonid töötajad üle maailma kontoritest kaugtööle. Eurofoundi uuring (2021) tõestab, et ligi 50% eurooplastest töötas pandeemia vältel (vähemalt osaliselt) kodust, tuues võrdluseks 12% Euroopa elanikest, kes töötasid kodust enne pandeemia algust. Seega, autor leiab, et kaugtööd pandeemia kontekstis vaadelda on küll huvitav, sest statistika, mis räägib kaugtöötamisest viiruse ajal, on märkimisväärne. Ent pandeemia näol oli tegemist siiski niivõrd erilise olukorraga, ei eelista autor käsitleda kaugtöötamist pandeemia ajal hea näitena, mida üle viia kogu kaugtööd puudutava aine konteksti.

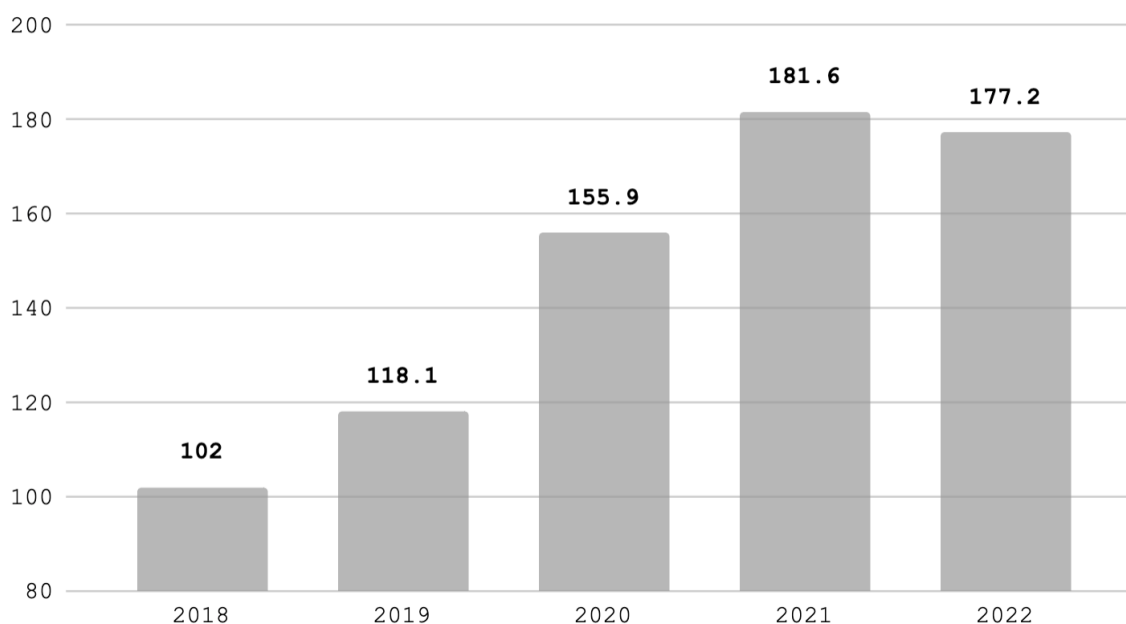
Kui pandeemia ajal arvati, et kaugtöö on ajutine ning selle kasutamist nõutakse vaid seni, kuni piisav osa elanikkonnast on vaksineeritud (Thomaz et al., 2022), kinnitavad Eurofoundi uuringud (2022), et kaugtöötamine tuli selleks, et jääda: tõusva trendi

kaugtöötamisel ka pärast otsese vajaduse kadumist viiruskriisi näol toob üha nutikama tehnoloogia loomine, mis suurendab kaugtööd võimaldavate töökohtade arvu. Samuti kalduvad töötajate ja tööandjate eelistused aina enam kaugtöötamise suunas. Pandeemia, mis sai alguse 2020. aasta alguses, tõestas kaugtöötamise lõputut potentsiaali, arendades töötajate elamise- ja töötamise tingimusi, lubades neil luua kindlam balanss töö- ja eraelu (*work-life balance*) vahel, mis omakorda vähendas pendelrännet ning soodustas töötamise osas suuremat paindlikkust ja autonoomiat (Eurofound, 2022). Seega oli kaugtöö rakendamisel paljudel juhtudel tulemuseks mitte ajutine lahendus, vaid struktuurne muutus töökorralduses (Thomaz et al., 2022).

1.2. Kaugtöö rakendamise võimalused ja piirangud

Statistikaameti (*Kaugtööd teeb üle ...*, 2022) kogutud andmetel kasutas 2011. aastal Eestis kaugtöötamise võimalust ainult 7,3% tööga hõivatutest, 2021. aastaks oli kaugtöötajate osakaal tõusnud ligi 21 protsendipunkti võrra, siis tegi kaugtööd juba 28% hõivatutest ehk 181 600 inimest (vt Joonis 1). 2022. aastaks on küll kaugtöötajate arv pisut vähenenud, aga siiski on üldine trend olnud tugevalt tõusev.

Kaugtööd tegevad hõivatud (tuhat) aastatel 2018–2022



Joonis 1. Kaugtööd tegevad hõivatud Eestis aastatel 2018-2021 (allikas: Statistikaamet)

Märkimisväärne tõus on küll tingitud enamasti koroonaviiruse laia levikust, kuid olulist rolli mängivad ka töötajate ning tööandjate suhtumise ja vajaduste muutumine. Enne

2020. aastat katsetasid kaugtööd peamiselt teadmuspõhised ettevõtted, kuid pandeemia-aegne *lockdown* andis selge pildi sellest, et edukaks töötamiseks ei ole tarvis koguneda kontoritesse külg külje kõrvale tööd tegema (Choudhury, 2020; Yang et al., 2021).

Paindlik töökorraldus on eeliseks nii töötaja kui ka tööpakkuja jaoks: kaugtöötamine võimaldab ettevõttel kulusid kokku hoida, kuna töötegemine ei toimu traditsioonilistes kontoriruumides, töötaja saab aga kodust töötades isiklikku elu paremini tasakaalus hoida (Kaasik, 2020). Põhjuseid, miks kaugtöötamine võiks olla töötaja jaoks mugav, on veel mitmeidki. Erinevate allikate põhjal (Kim et al., 2021, Caillier, 2013, jt) ilmneb, et kaugtöötamine on hea viis, kuidas balansseerida töö- ja eraelu. Teisalt leidub töö- ja eraelu balanseerimise kohta ka teisi arvamusi, mida selgitatakse lähemalt peatüki lõpus. Negulescu ja Doval (2021) toovad oma aja planeerimisest arutavas teadustöös välja, et töötajad on kodust töötades produktiivsemad, kuna neid ei häiri võimalikud segajad nagu ebatõhusad kokkusaamised, sumin kontoris või *office gossip*. Lisaks võimalikule vaimsele rahulolule kodust töötades, saab töötaja kaugtöö puhul vältida aja kulutamist tööle- ja tagasisõiduks, mis omakorda vähendab transpordikuluseid, mis on kallite hindade juures väga mõistlik. Samuti võidab sellest looduskeskkond, sest inimeste liikumiste vähenedes muutub ka süsiniku jalajälg väiksemaks. COVID-19-aegne ühiskonna sulgumine näitas empiirilisi tõendeid analüüsid (Venter et al., 2020), et saab tõmmata paralleeli globaalse transpordi vähenemise, rahvatervise riski maandamise ning majandustegevusest tulenevate õhusaasteainete kahanemise vahel. Lisaks annab kaugtöötamine võimaluse töötada ka liikumispuudega inimestele, kes kontori tingimustes liikumise ja töötamisega ilmselt hakkama ei saaks (Caillier, 2011).

Tänu oma eelistele, on kaugtöö üldiselt ihaldatud töövorm, kuid samuti üsnagi reguleerimata, millele ei ole seadusandlus alati joonelt järele jõudnud. Kitsaskohad, mis seadusandluse puudumine kaasa võib tuua, seostuvad kodukontoris toimetava töötaja ohutuse ja tervisega, mille üle tööandja täielikku kontrolli omada ei saa. Enne ülemaailmset pandeemiat, 2019. aasta juunis koostas Eesti Sotsiaalministeerium tööandjale ja töötajale kaugtöö juhendi (Sotsiaalministeerium, 2019), milles kirjeldati kaugtöö olemust täpsemalt ning anti soovitusi, kuidas on võimalik tagada ohutus kaugtöötamisel. Tegu oli siiski vaid soovitustega, mille täitmist ei kontrollinud ükski seadus. 2022. aasta mais aga sätestati kaugtöö juhendi nõuded juba seaduses Töölepinguseaduses (TLS). Seega, nüüd peab tööandja endale TLS-i järgi teadvustama, et vastutab kaugtööle lubatud töötaja ohutuse ja

tervise eest, tagades töötaja töökeskkonna riskide hindamise ning vajadusel töötaja juhendamise.

Arutledes kaugtöötamise eeliste üle, võib väita, et kaugtöötamine mõjub positiivselt tööviljakusele, seega eeldatavasti ka ettevõtte edukusele, kuna suureneb töötajate entusiasm, enesetunne ning füüsiline tervis (Hickman & Robinson, 2020). On lihtne mõelda, et kaugtöötajal on töö ajal kodus palju paremaid alternatiive, millega tegeleda (Dutcher & Saral, 2022), kuid rohkelt teadusuuringuid on kinnitanud (Hickman & Robinson, 2020; Kim et al., 2021), et kaugtöötamine aitab kaasa personaalse töö-eraelu tasakaalu seadmisele ning ei mõjuta otseselt või isegi suurendab töötaja individuaalset produktiivsust. Eestis on töötajaskonna hulgas aina populaarsust kogumas ka kaugtöökeskused, kus saab broneerida endale töö tegemiseks töölaua või -nurga, et tulla tavapärasest kontoriruumist välja, et leida inspiratsiooni vaheldusrikkast keskkonnast. Kaugtöökeskusi leiab üle Eesti, tuntumad neist asuvad väiksemates linnades, samuti Lõuna-Eestis. Brändi Kupland (*Shift Your Mindset!*, n.d.) all pakuvad võimalust töötada erinevad külalistemajad, villad, loovkeskused ja isegi metsaonn (Haani *Creative Hut*). Loomulikult leidub ühiseid jagatud tööruume ka suurematest linnadest - Tartust ja Tallinnast. Kaugtöökeskused ja võimalused teistsuguse tööviisi harrastamiseks ei ole loodud vaid seetõttu, et inimestel oleks mugavam maakonnakeskusest kaugemal paiknedes töötada, vaid ka selleks, et suunduda üksi või tiimiga linnast välja, “tuulutada pead”, koguda inspiratsiooni ning tekitada tavapärasesse tööruutiini rohkem vaheldust. Rutiin, paigalseis ja stress töökohal ei edenda tööviljakust ega arenda läbisaamist ja koostööd töötajate vahel. Autorina leian, et vahelduse võimaldamine näiteks kaugtöötades looduse keskel võiks olla igati tervitatav viis töötajate motivatsiooni kõrgel hoidmiseks.

Tänapäeval on populaarseks saamas ka diginomaadi mõiste. Diginomaad või digirändur on -töötaja, tihti vabakutseline, kes töötab asukohast sõltumatult, näiteks koduriigist väljas, ühendades töötamise ja reisimise, täites samal ajal tööülesandeid kaugtöö vormis üle interneti (Reichenberger, 2017, 364). Eesti arenenud riigina pakub lisaks e-residentsuse võimalusele ka diginomaadi viisat, mille saab taotleda välismaal töötav isik, kes soovib viibida Eestis pikemat aega, kasutades siinseid teenuseid kaugtöötamiseks (E-Residency vs digital nomad visa, n.d.). See annab diginomaadidele võimaluse vahetada keskkonda ja püüelda enda jaoks terviklikuma elu poole, kus töökohta ja tööaega ei peeta põhitähtsaks, vaid panustatakse rohkem eneseteostusse ja -arengusse (Reichenberger, 2017, 364).

Kaugtöötamine ja digi-rändamine võib esmapilgul tunduda töötaja jaoks ahvatlev võimalus saada rohkem iseseisvust, luua endale ise töögraafik või valida meelepärane koht töötamiseks, olles samal ajal kasvõi perega reisil või lihtsalt mõnusalt kodukontoris. Siiski on kaugtöötamise puhul vajalik mõelda ka riskidele, mis see töövorm endas kätkeb.

Kodukontorid ega teised kaugtöökasutatavad ruumid ei pruugi alati olla loodud töö tegemiseks, Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium (2022) toob välja, et “vajadusest tööd ja pereelu ühitada töötatakse tegelikult olulisemalt halvemates tingimustes kui kontoris, unustatakse tähelepanu pöörata oma töökeskkonnale, tehakse tööd valedes asendites, halva valgustusega ja ilma puhkepausideta. Mõnikord võib kaugtöö tähendada pikaajalist üksinda töötamist ja sotsiaalset eraldatust, teinekord töö tegemist keset kärarikast kohvikut või kodus sagivaid lapsi. Kaugtööd võib iseloomustada ka suur tööintensiivsus, töötamine õhtuti ja nädalavahetustel, senisest suurema vastutuse võtmine ning töö- ja eraelu segunemine viisil, mis häirib nii töö- kui elukorraldust”. Seega kaaseb kaugtöötamisega ka psühholoogiliste ja füsioloogiliste riskide suurenemine. Enamik probleeme, mis seoses kaugtöötamisega esile kerkivad, on suurenev stress tehnoloogia kasutamisest, eraldatus, usalduse puudumine ning organisatsioonisisese kommunikatsiooni vähenemine (Bareket-Bojmel et al., 2023).

Ka Negulescu ja Doval (2021) kinnitavad eri allikate põhjal, et kaugtöötamist seostatakse madalama moraali tundega, mis tuleneb vähestest näost näkku kohtumistest, kõrgema isoleerumisest ja suurenenud segajate hulgast, nagu lapsed, loomad, TV ja kodused toimetused. Nagu arvata võib, et saagi kõigist kaugtöötajat ja suuresti ongi sellisel töökorraldusel oluliseks aspektiks enesejuhtimise võime. Nagu eelnevalt mainitud, võib kodus keskkonnas tekkida probleeme paralleeltegevuste tegemisega töö ajal. Tehnoloogiat kasutades võib töötaja olla küll füüsiliselt tööl kohal, psühholoogiliselt aga eemal, sest suhtleb samal ajal sõpradega, sirvib sotsiaalmeediat või tegeleb hoopis majapidamise korras hoidmisega (Xu et al., 2021, 399). Töö- ja koduülesandeid korraga sooritades kannatab nii tööviljakus kui ka kodune elu ning see võib töö-elu tasakaalu hoopis paigast lükata.

1.3. Kaugtöötamise mõju meeskonnatööle

Great Place To Work Institute, mis on alates 1992. aastast järjepidevalt ja süvitsi uurinud tööturгу erinevates piirkondades üle maailma, on defineerinud, mis teeb töökohast hea koha. Heale töökohale oluline omadus on “usaldus, mis on põhikomponent ehitamiseks head töökohta. Usaldusliku vundamendi loomine töökohal, on parim investeering, mida üks ettevõtte saab teha.” (Great Place To Work). Suur osa ettevõtetest, kes on vastavate uuringute

järgi kõige eelistatumad, kus töötada, on ettevõtted, mille erinevatel töökohtadel töötavad inimesed tunnevad, et nad saavad oma tööga hakkama, olenemata sellest, millal nad tööd teevad või kus selleks viibivad (Thallner, 2016). Great Place To Work instituudi soovitusel on parim viis paindlikkust rakendada, võttes omaks paindlikkuse mõtteviisi - see tähendab, et teiste ettevõtete parimate tavade kopeerimise asemel tuleks õppida tunnetama töötajate vajadusi ning regulaarselt uusi lahendusi ellu viia (Thallner, 2016).

Paljud ettevõtted on pärast pandeemia haripunkti ületamist leidnud, et kaugtöötamine koos paindlikkuse võimaldamisega on vägagi potentsiaalne töövorm, mida laiemalt, ka pärast otsest vajaduse kadumist rakendada. Enne “kontorivaba” töövormi laiemat levikut, on kaugtöötamist kasutanud pigem teadmustöötajad, keda määratletakse kui isikuid, kelle töö on suunatud intellektuaalse aine loomisele, vahetamisele ja haldamisele (Yang et al., 2021). Näiteks USA-s oli kaugtöö võimalik enne 2020. aastat vaid piiratud ametitele, nagu juhid ja spetsialistid, moodustades vaid 7% erasektori töötajatest (*Ibid.*). Küll aga on praeguseks kasvanud hüppeliselt paindliku ja virtuaalse töökeskkonna osatähtsus.

Kaugtöö korraldamine ettevõttes võib kujuneda endiselt vastuoluliseks teemaks, kuna seda seostatakse tihti produktiivsuse vähenemisega. Ettevõtted lähevad tänu kaugtöö laiemale levikule üle segatud mudelile, kus ettevõttes koosnevad täiskohaga kaugtöötajatest ja täiskohaga kontoris töötajatest (Yang et al., 2022, 43). Selle kohta, kuidas võiks erinevate töövormide (sh kaugtöö) rakendamine mõjutada meeskonnatöö efektiivsust, on teadlased koostanud mitmeid uurimusi, kuid väga täpset ülevaadet kaugtöö mõjust meeskonnatööle veel antud ei ole.

Nagu eelnevalt mainitud, seostatakse kaugtööga teadusuuringutesse süvenemata tavaliselt tööviljakuse kadu. Ühelt poolt leitakse, et virtuaalne suhtlus suurendab ülesannetele kuluvat aega ja vähendab produktiivsust meeskonnas. Teisalt on märke tõhusamate otsuste tegemisest ja ainulaadsete lahenduste loomist rohkem hajutatud ehk osaliselt kohapeal ja osaliselt distantsilt töötavates meeskondades (Bosch-Sijtsema et al., 2009, 553). Mitmekesisus võib kaasa tuua erinevad perspektiivid, mis võivad rikastada otsuste laetamise protsessi. Ka Dutcher (2012) on leidnud, et “igavate” ülesannete puhul kaugtöötajate tootlikkus väheneb, kuid loomingulisemate puhul suureneb. Dutcher ja Saral (2022) toovad hilisemas teadustöös välja, et töötaja tööviljakus võib langeda seetõttu, et tal on kallutatud veendumus sellest, et tema meeskonnas töötav kaugtöötaja pingutab vähem, isegi kui kaugtöötajad panustavad tavapärasel, kõrgel tasemel. Dutcher ja Saral (2022) lisavad, et

kallutatud arvamust omav töötaja võib seetõttu tunda, et ka tema võib panustada meeskonda vähem, mis viib lõpuks summaarse tööviljakuse vähenemiseni. Seega just kaug- ja kontoritöötajate tajus ja reageering on see, mis hakkab virtuaalses ja üsnagi reguleerimata keskkonnas olulist rolli mängima, kuna töötajad võivad üksteise panust mõista valesti. Empiirilised tõendid kinnitavad, et kontoritöötajad panustavad oluliselt vähem meeskonnatöösse, kui nendega tööalaselt rohkem seotud tiimikaaslaseks töö on kaugtöötaja, mitte teine kontoritöötaja (Dutcher, Saral, 2022). Eelnev kinnitab samuti kallutatud arvamuse teooriat, mis paneb töötajaid arvama, et kaugtöötaja pingutab niikuinii vähem. Uuringud on aga kinnitanud, et kaugtöötaja ei ole vähem produktiivne kui kontoritöötaja, vaid tulemuslikkus erinevate töövormidega tiimis on mõjutatud ebamäärasest suhtumisest üksteise töövormidesse. Kaugtöö ja kontoritöö kombineerimine vähendab gruppide vahel ilmselgelt isiklikku suhtlust (Yang et al., 2022). Yang koos kaasautoritega avastas oma uurimistöös (2022), et kaugtöötamine ajendab inimesi rohkem suhtlema e-kirja või kiirsõnumite, mitte video- või häälkõnedega. See aga omakorda suurendab lõhet erinevate töövormide vahel.

Kuna pärast ülemaailmest pandeemiast tingitud kohustuslikku pausi kontoritöös ei hakanud töötajad massiliselt kontoritesse tagasi tulema, on ärijuhtide seas üles kerkimas küsimus, et mis motiveeriks töötajaid naasma kontoriruumidesse. Seda suuresti põhjusel, et balansseerida kaugtöötamisest tulenevat näilist kaugenemist ettevõttest ja vältida võimalikke ebakõlasid. Enne 2020. aastat nägi enamik töötajaid kontorit peamise töökohana, ent pandeemia järgselt on kontor muutunud teisejärguliseks, sest töötajad on avastanud, et enamik ülesandeid saab väga edukalt ära teha kodust lahkumata (Fayard, Weeks, Khan, 2021). Näiteks Fujitsu töötajate seas läbi viidud uuringu põhjal hindas mitte kaua enne pandeemia algust kontorit parimaks töökohaks 74% sealsetest töötajatest, kuid pärast viiruse esimese laine taandumist, mis sundis kodukontorisse 80 000 Fujitsu töötajat, hindas enamik töötajaid ehk 55% parimaks tööviisiks kodu ja kontori kombinatsiooni ja vaid 15% ainult kontorit (Gratton, 2021). Tõsiasi, et kodus töötamine töötajatele meeldib, näitab, et töötajad hindavad aina enam oma isiklikku aega. Küll aga võib arvata, et ainult kaugtöötades ei suuda tiimid sama efektiivselt toimida, sest töötajatel puudub inimlik kontakt ning ettevõtte inimeste vahel vähenevad juhuslikud kohtumised. Juhuslikest kohtumistest on rääkinud autor Steven Johnson, kes uuris juhuslike kohtumiste rolli innovatsiooni tekkimisel ning kirjeldab seda ka oma raamatus "Where Good Ideas Come from" (2011). Raamatus arutleb ta selle üle, kuidas keskkond võib soodustada või takistada uute ideede tekkimist. Sarnane ja ilmselt

kuulsamgi näide pärineb Steve Jobsilt, kelle eestvedamisel lasti projekteerida kuulsa animatsioonistuudio Pixar'i hoone selliselt, et töötajad erinevatest osakondadest kohtuksid juhuslikult ühiskasutatavates ruumides, näiteks fuajees või kohvikus, et tekitada spontaanseid kohtumisi ning arendada loomingulist suhtlust (Isaacson, 2011).

Kohtumised on innovatsiooni edendamisel on seega ilmselgelt olulised, kuid hübriidvormi kasutades või täielikult kaugtöötades nende esinemise tihedus pigem väheneb ning ettevõtte ja selle töötajad võivad tunda haaratuse (*engagement*'i) vähenemist (Mäkikangas et al., 2022). Samuti on muutumas ilmselt ka töösuhte olemus, töötajad on tulevikus autonoomsemad ning suure tõenäosusega vähendab laiem kaugtööle üleminek juhtide rolle, kelle ülesanne hakkab olema lisaks töö koordineerimisele ka töö üldine hõlbustamine (Murphy, 2021). Töökohal viibimine võib viia parema sooritusvõimeni, kuid tõendid selle kohta on pigem ebaselged. Küll aga võib arvata, et koosolemine ja inimlike hetkede kogemine suurendab üldiselt loomingulisust ja just selleks on tarvis luua töötajatele mõnus ühine ruum koosviibimiseks, mis on tänasest klassikalisest kontoriruumist ilmselt vägagi erinev. Ühelt poolt on võimalik töötajaid kontorisse kutsuda pakkudes neile suurepärasest tööruumi, kuid teisalt on leitud, et töötajate jaoks on kõige olulisemad just teised inimesed (Capossela, 2022). Oluline on, et tööandja poolt oleks kontorist seatud prioriteediks inimestevahelised suhted, luues teadlikult ruumi, mis toidaks suhteid innovatsiooni. Samuti tuleks toetada sotsiaalse kapitali loomist ning pakkuda ettevõtte juhtkonnas autentset ja empaatilist suhtumist (*Ibid.*).

Kaugtöötamine ja selle mõju seosed on keerukad ja suuresti ka valdkonnaspetsiifilised. Et kaugtööd paremini mõista ja korraldada, on ettevõttel tarvis tunda oma töötajaid ning mõista nende vajadusi. Selge on see, et kontorisse meelitamiseks lihtsalt reeglite või korralduste muutmine ei anna soovitud tulemust, vaid võib mõjuda väga negatiivselt. Inimeste motiveerimiseks tuleb leida uued vormid ja viisid, sest paindlikkuse võimalusest ei taha ilmselt ükski töötaja niisama loobuda.

2. Erinevate töövormide rakendamise uurimine IT-ettevõtte põhjal

2.1. Metoodika ja uurimisprotsessi kirjeldus

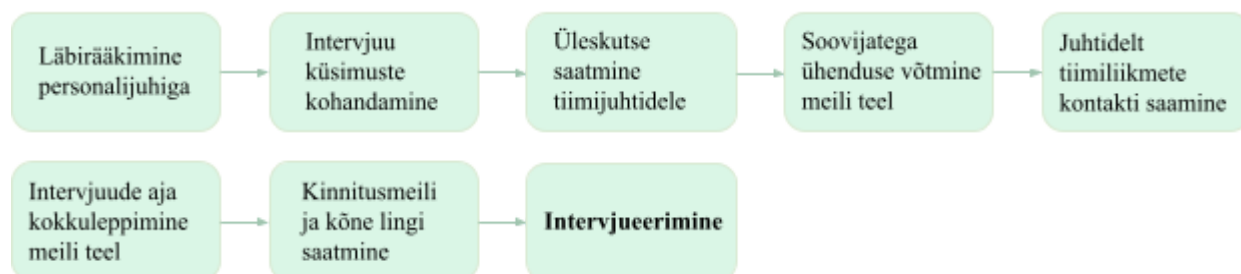
Selles peatükis kirjeldatakse empiirilise osa metoodikat ja antakse ülevaade uurimisprotsessist. Empiiriline uurimus on läbi viidud kvalitatiivse analüüsi metoodika kohaselt. Kvalitatiivse meetodiga uuritakse töövormide kasutamise mustreid ettevõttes, eri

töövormide rakendamise mõju kontori- ja kaugtöötajatele ning nende tiimidele. Empiiriliseks analüüsiks koguti andmed ühest IT-ettevõttest, viies selleks nõusoleku andnud kontori- ja kaugtöötajatega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Valitud organisatsioon sobis uuritava üksusena hästi, sest seal on laialdaselt kasutusel erinevad töövormid, nii kontori-, kaug- kui hübriid töö. Ettevõttes töötab kokku umbes 700 inimest, kellest 130 on tiimijuhid. Kokku on ettevõttes üle 100 tiimi, kes töötavad enamasti Tartus, Tallinnas või selle lähistel. Kahes suuremas linnas asuvad ka ettevõtte kontoriruumid. Ettevõtte esindajaga teemat täpsemalt arutades selgus, et nii pandeemia-perioodist kui ka hilisemast ajast on kogutud kvantitatiivset statistikat kontori külastamise tiheduse, aja jm üle. Ettevõttepoolne huvi teema uurimise vastu ning töö autoriga jagatud mõistmine teema olulisusest aitas töö koostamisele väga hästi kaasa. Ka küsitlevate huvi panustada uurimistöö valmimisse ning teada saada uurimuse tulemustest tekitas igati tervitatava keskkonna.

Käesoleva uurimuse puhul kasutati andmekogumismeetodina intervjuu meetodit, kuna sel viisil saab kõige mitmekülgsemalt analüüsida uurimistöö teemat. Kvalitatiivne analüüs võimaldab lisaks teksti analüüsimisele võtta arvesse ka ridade vahele peidetud vihjeid ja mõtteid ehk latentset sisu (Kalmus et al., 2015). Samuti, püüdes iseloomustada, kuidas inimene tunneb end oma töövormi rakendades praegu ja kuidas tundis varasemalt, saab seda väljendada vaid oma subjektiivse hinnanguga, sest sarnaseid andmeid varasemast perioodist kogutud ei ole. Töös kasutatakse kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodina nii induktiivset kui ka deduktiivset lähenemist: nende lähenemiste kombineerimine võimaldab toetada ja samas ka laiendada olemasolevat teooriat ning vähendada võimalust, et liigne toetumine teooriale uurimust liigselt kallutada võiks (*Ibid.*). Kuna tegemist on mitmekülgse uurimisteedega, avaneb intervjuude käigus loodetavasti uusi aspekte, see tähendab, et kvalitatiivse uuringu käigus teema areneb, teiseneb ja viib järeldusteni. Loomulikult ei võimalda kvalitatiivne meetod teha laialdasi üldistusi teistele ametirühmadele või töötajaskonnale tervikuna. Samuti ei loo see meetod pilti töövormide üldisest levikust, sest tegemist on meetodiga, mis aitab sügavalt ja individipõhiselt uuritavasse teemasse süüvida.

Valim kujunes vastavalt ettevõtte esindaja antud suunale. Algselt planeeriti, et valitakse tiimid teadlikult, intervjuuerides kõiki tiimiliikmeid. Kui selgus, et autori algselt planeeritud intervjueeritavate strateegilise valimise meetodika ei tööta, see tähendab, et valitud tiimist ei ole suure tõenäosusega võimalik intervjuueerida kõiki liikmeid, kasutati vabatahtlikkuse alusel tekkinud valmit, mis ilmselt suurendas ka osalejate motivatsiooni

vastata pikemalt ning minna teemasse rohkem süvitsi. Soovi avaldanud juhtide ning nende tiimi liikmetega võeti e-kirja teel ühendust ning lepiti individuaalselt kokku intervjuerimise aeg. Intervjueritavate leidmise detailset protsessi kirjeldab joonis 2.



Joonis 2. Intervjueritavate leidmise protsess

Esmalt võeti ühendust ettevõtte personalijuhiga, kes tervitas igati uurimuse läbiviimist valitud ettevõttes. Kaugtöötamise teema uurimine on ettevõttes aktuaalne ning seetõttu leiti kiirelt ühine keel. Personalispetsialistile edastati ka esialgne intervjuu kava ning paluti sisendit mõnede ettevõtet huvitavate küsimuste lisamiseks. Vastavalt soovile kohandati küsimustikku, lisades paar küsimust töötajate motiveerimise teemal. Koostati lühike inglise keelne tutvustus, mis edastati personalijuhi poolt tiimijuhtide ühisesse vestlusesse, et anda ka teist emakeelt kõnelevatele töötajatele võimalus osaleda. Järgnevalt edastas personalijuht soovi avaldanud juhtide kontaktid, kellega võeti ühendust meili teel. Juhtidel paluti edastada info oma ka tiimi liikmetele. Kõikide soovijatega võeti lõpuks ühendust meili teel ning lepiti kokku individuaalne intervjuerimise aeg. Intervjuu toimumise päeval saadeti meili teel meeldetuletus ning link videokõnega ühinemiseks.

Üheks eelduseks oli, et töötaja, kellega intervjuu läbi viiakse, on oma töövormi vabatahtlikult valinud ning see täpsustati üle iga intervjuu alguses. Nii intervjuu planeerimise, läbiviimise kui ka analüüsimise faasis eristati kaugtöö tavatingimustel ning koroonapandeemia kontekstis, et vältida tulemuste mõjutamist muude tingimuste poolt kui vaid töötaja vaba tahe. Intervjuud toimusid ettevõtte töötajatele tuttavas keskkonnas, *Teams*'is. Intervjuus osales kokku 14 ühe ettevõtte töötajat, kelle kohta kogunenud üldist infot kajastab järgnev tabel. Valdavalt töötatakse uuritavas ettevõttes hübriidselt, kuid kasutusel on ka muid vorme. Olgu öeldud, et ainult puhtalt kontoritööd keegi intervjueritavatest ei teinud. Et iga intervjueritava töövormi kohta täpsem ülevaade saada, on tabelis 1 kasutatud vastavaid lühendeid (HÜB - hübriid, KAU - kaugtöö, KON - kontor). Hübriidvormina määratletakse

selles bakalaureusetöös töövormid, kus kasutatakse nii kodus kui kontoris töötamist ning neid mõlemaid rakendatakse regulaarselt. Järgnevalt on kirjeldatud, millistel juhtudel on määratletud töövormina hübriid (HÜB):

- 2 päeva kontoris, 3 päeva kodus - hübriid (HÜB);
- 3 päeva kontoris, 2 kodus - hübriid (HÜB);
- 2,5 päeva kontoris, 2,5 päeva kodus - hübriid (HÜB).

Eelnevast järeldub, et 8 intervjueeritavat, kes ütlesid, et kasutavad kodust töötamist kahel või enamal päeval nädalas regulaarselt, said töövormina märke HÜB ehk hübriid.

Kaugtööks nimetatakse töövormi siis, kui töötaja töötab regulaarselt kodus, kuid külastab kontorit korra kuus, korra aastas, juhuslikult tiimi üritusteks või koolituseks, kuid üldiselt väga harva. Kolmel korral tuli töövormi osas ette erandjuhus, st neljal päeval kasutati kas kontori- või kaugtööd, kuid ühel päeval nädalas kasutati regulaarselt vastandlikku töövormi. Erandlikud juhud said tabelisse kaheosalise märke: esimene osa kirjeldab valdavalt kasutatavat töövormi ja sulgudes olev märge vihjab sellele, et kasutatakse siiski hübriidvormi. Erandjuhused on täpsemalt kirjeldatud tabeli all. Lahter “Tiimi tähis” viitab tiimile, milles intervjueeritav töötab. Sama tähega töötajad töötavad ühes tiimis või üksuses, st puutuvad tööalaselt väga lähedalt kokku.

Tabel 1. Valimi kirjeldus

| | Kood | Tiimi tähis | Positsioon | Staaž | Töövorm | Intervjuu kuupäev | Intervjuu pikkus |
|----|------|-------------|-----------------|-------|-------------|-------------------|------------------|
| 1 | M1 | A | tiimi juht | 10 a | HÜB | 14.04.23 | 35 min |
| 2 | N1 | A | projektijuht | 1,5 a | HÜB | 14.04.23 | 44 min |
| 3 | N2 | A | projektijuht | 1,5 a | KON(HÜB)* | 12.04.23 | 39 min |
| 4 | M2 | B | üksuse juht | 10 a | KAU(HÜB)** | 12.04.23 | 42 min |
| 5 | M3 | B | üksuse juht | 1 a | KAU((HÜB)** | 14.04.23 | 57 min |
| 6 | M4 | C | tiimi juht | 11 a | HÜB | 24.04.23 | 39 min |
| 7 | M5 | C | <i>engineer</i> | 1,5 a | KAU | 25.04.23 | 41 min |
| 8 | M6 | C | <i>engineer</i> | 1 a | HÜB | 25.04.23 | 45 min |
| 9 | N3 | C | <i>engineer</i> | 3.5 a | HÜB | 25.04.23 | 54 min |
| 10 | M7 | C | <i>engineer</i> | 1,5 a | KAU | 26.04.23 | 35 min |

| | | | | | | | |
|----|----|---|------------------------|-------|-----|----------|--------|
| 11 | M8 | C | <i>senior engineer</i> | 4a | KAU | 26.04.23 | 29 min |
| 12 | M9 | C | osakonnajuhataja | 16 a | HÜB | 27.04.23 | 37 min |
| 13 | N4 | B | <i>engineer</i> | 5 a | HÜB | 28.04.23 | 25 min |
| 14 | N5 | B | üksuse juht | 2,5 a | HÜB | 21.04.23 | 29 min |

Allikas: autori koostatud intervjuu salvestuste põhjal

**töötab 4 päeval nädalas kontoris ja 1 päeval kodus;*

***töötab 4 päeval nädalas kodus ja 1 päeval kontoris*

Intervjuude küsimustiku (vt lisa A) koostamisel lähtuti uurimuse eesmärgist ning varasemates sellealastes uurimistöodes käsitletavatest tulemustest. Koostati kaks erinevat küsimustikku, esimene kodust (ja hübriidset) töötavale töötajale ning teine kohandati puhtalt kontoritöötaja jaoks. Töö käigus kohandusid kaks küsimustikku üheks, st küsitluse etapis kasutati küsimusi mõlemast küsimustikust, leides igale intervjuueeritavale individuaalselt kõige sobivam küsimuste komplekt. Poolstruktureeritud intervjuu sai valitud seetõttu, et see võimaldab tänu täpsustuste küsimisele ning intervjuueeritava “mõtte lendu laskmisele” koguda teema kohta võimalikult mitmekülgeid seisukohti. Intervjuu küsimuste koostamisel olid küsimused jagatud teemade alusel nelja teemaplokki:

- töövormi valimine/eelistamine ning töövormide plussid ja miinused;
- paralleeltegevused töö ajal;
- kaugtöö ja töötamise efektiivsus individuaalselt ja meeskonnas;
- ootused töövormidele edaspidi.

Esimeses teemaplokis püüti saada üldine ülevaade töötaja kohta: küsiti sissejuhatavaid küsimusi tööülesannete, -staaži ning töövormi eelistamise kohta, et saada suund ja sisend järgmiste küsimuste esitamiseks. Samuti selgitati välja täpsemad põhjused, mis töötaja on oma töövormi valinud ning kuidas ta hindab selle efektiivsust, keerukust/lihtsust. Teises teemaplokis uuriti, kuidas töötaja suhtub üldiselt segajatesse kodus või kontoris ning mis on peamised (kõrval)tegevused, millega töö ajal tegeletakse. Samuti püüti aru saada, kuidas töötaja paralleeltegevusi tajub, kas positiivsena või negatiivsena. Kolmandas teemaplokis küsiti täpsemalt töö efektiivsuse kohta, uuriti tiimitöö kohta hajutatud tiimis, töökaaslaste kättesaadavuse ning töösse panustamise kohta. Teemaploki eesmärk oli mõista üldiseid suhtlemismustreid ja võimalikke probleeme tiimitöös. Viimasest teemaplokist küsiti töötajate motiveerimise, töökohaga seotuse (*engagement*) ning

tulevikuootuste kohta. Eesmärk oli aru saada, mis motiveeriks töötajaid naasma kontorisse ning kuidas tajutakse üldist suhet ettevõttega kaugtöö olukorras. Samuti uuriti töötajatelt, millisenä soovitakse näha kontorit tulevikus.

Intervjuuerides paluti nõusolekut intervjuu salvestada, et kasutada salvestust hiljem automaatse transkribeerimise programmis. Veebipõhise kõnetuvastuse programmi tehnoloogia, mida autor transkribeerimise jaoks kasutas, on välja töötatud TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris (Olev & Alumäe, 2022). Salvestatud helimaterjali pikkus oli kõigi intervjuude peale kokku 551 minutit ning pärast transkribeerimist oli tekstimaterjali pikkuseks 125 lehekülge. Pärast seitsmendat intervjuud hakkasid vastused olulisel määral korduma, see tähendab, et jõuti küllastuspunkti.

Intervjuude analüüsimiseks, ühisosa ja eripärade leidmiseks moodustati intervjuu kava teemade põhjal märksõnadest süsteem, mis teisendati ümber koodideks ning koondati tabelitesse. Kodeerimiseks kasutati käsitsi tekstide (transkriptsioonide) läbitöötamise meetodit ning muudeti kõnekad tekstilõigud värviliseks, et eristada erinevate teemade kohta mainitud lõigud ja laused. Sarnasest sisust loodi koodid ja jagati tabelis lahtritesse, omakorda kitsama alateema alla. Koodide ja kategooriate põhjal hakati tõlgendama intervjuude tulemusi, kasutades juhtumiülest analüüsi (*cross-case analysis*), et selgitada välja erinevates vaatlustes (intervjuudes) ilmnunud läbivad teemad ning tegevusmusterid.

Järgnevalt keskenduti intervjuude põhjal leitud tulemuste tõlgendamisele. Andmete analüüsimisel lähtuti planeerimisfaasis püstitatud suurematest teemadest nagu üldine hinnang ja rahulolu töövormiga ning selle plussid ja miinused, muud tegevused töö ajal, kaugtöö ja töö efektiivsus ning ootused töövormide tulevikule. Iga teema juurde kujunesid küsimustest ja vaatenurkadest lähtuvalt kategooriad, millede kaupa tõlgendati tulemusi. Igasse kategooria alla lisati ka kõnekaid tsitaate, mis ilmestavad erinevaid aspekte, mis mitmetest intervjuudest välja joonistusid. Tsitaadid eraldati tekstist kaldkirjaga. Tulemuste tõlgendamise eesmärk oli leida, kuidas toimub kaugtöö uuritavas ettevõttes ning kuidas mõjutab erinevate töövormide kombineerimine ehk hübriid töö kasutamine meeskonnatööd. Kuigi uuritakse mõju suurel määral meeskonnatööle, tuuakse välja ka aspekte, mis seostuvad töötaja individuaalse tööga.

2.2. Erinevate töövormide kasutamise tulemuste tõlgendamine

Bakalaureusetöös uuritava ettevõtte ja kaugtöö kui töövormi suhet kirjeldab usalduslikkus. Nii personalispetsialistiga kui ka töötajatega suheldes ilmnes, et nii enne kui ka pärast koroona piirangute rakendamist ei olnud kaugtöötamine ülemäära tavaline nähtus

ettevõttes. See tähendab, et nii enne koroona pandeemiat kui ka selle ajal ja järel kasutati kaugtöötamist, see oli tööandja poolt soositud, kuid rohkem erandjuhul. Küll aga, nagu võib arvata, oli koroona-aegne *lockdown* suunanäitajaks ja julgustajaks, et kaugtöötades saab sama edukalt ettevõtet käigus hoida ning seetõttu on pärast pandeemiat kodukontori kasutamine muutunud tunduvalt populaarsemaks. Intervjueeritavad kinnitavad, et tööandja hindab nende mugavust ning individuaalseid vajadusi ja pakub töövahendeid, et töökoht nii kodus kui kontoris oleks piisavalt mugav.

Järgnevalt kirjeldatakse järjest erinevates teemaplokkides esinenud arvamusi ja järeldusi. Esimese jaotise eesmärk oli koguda vastaja kohta üldine taustainfo, st teha kindlaks, mis töövormi kasutatakse, kuivõrd ollakse oma töövormiga rahul ning saada hinnang, miks on üldse valitud vastav töövorm. Need vaatenurgad töö vormiga rahulolu ning põhjuste kohta jaotati kahte kategooriasse, millest esimese tähendus on, et eelistatakse töötada kodust ning teises kontorist (vt tabel 2).

Tabel 2. Erinevate töövormide eelistamise põhjused

| | Alateema | Koodid | Kategooriad |
|---|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Erinevate töövormide eelistamise põhjused | Ajakasutus | ajakasutus päeva lõikes ajavõit tööle ja koju liikumise arvelt aja ja ressursi jagamise tasakaal on parem tööülesannetest tulenevad pausid töös | Eelistatakse töötada kodust |
| | Töö- ja eraelu tasakaal | töö- ja pereelu hea tasakaal kodused tegevused päeval jooksvalt õhtud ja nädalavahetused vabamad | |
| | Töökeskkond | kodus olemas samad töövahendid, mis kontoris kontoris on palju segajaid (kolleegid) parem süvenemine üksinda | |
| | Tööpäeva ja -nädala korraldus | reedeti saab teha lihtsama päeva enda või lapse haiguse puhul töö jätkamine | |
| | Töökeskkond | saab kodusest keskkonnast välja kontor töökeskkonna poolest motiveerivam perekond/koduloomad ei sega | Eelistatakse töötada kontoris |
| | Suhtlus kolleegidega | muredele/ küsimustele kiirem lahendus vestlused reaalse inimesega on sügavamad/põhjalikumad uue inimesena tiimi sulandumine/õppimine | |

Allikas: autori kogutud andmete põhjal koostatud

Esimese teema eesmärk oli saada ülevaade üldistest põhjustest, miks erinevaid töövorme eelistatakse. Moodustus mitu alateemat, mille alla kogunesid erinevad põhjused, mida intervjuudes korduvalt mainiti. Esimese kategooria alla koondusid koodid, mis toodi välja kaugtöö eelisenä. Peaaegu kõigil kordadel toodi olulise põhjusena välja, et koduses keskkonnas on ajakasutus tihti parem, efektiivsem ning kohandatav individuaalsete vajaduste järgi. Aja kohandamise eelist mainisid oma uurimistöodes ka Kenton (2022) ja Caillier (2011). See tähendab, et sama suur hulk tööd on võimalik teha aega mõistlikumalt kasutades:

“Ajakasutus on kodus kindlasti parem, ma olen [hommikul kodus] tõenäoliselt arvuti taga märkimisväärselt hiljem, kui ma kontoris oleksin, samas tööd teha, vastata küsimustele või ettevõtte jaoks olemas olla saan ma [kodust] oluliselt paremini.” (M2)

Kuna intervjuueeritavad elavad enamasti suuremates linnades/linnade lähedal, mainiti kodust töötamise puhul mitmel korral väga suurt hommikust ja õhtust ajavõitu. Ühe intervjuueeritava tööle ja koju sõitmiseks kulub tema hinnangul umbes üks tund. Teisel intervjuueeritaval võib kodutee liiklusummikute ajal venida 1,5 tunni pikkuseks. Seda aega saaks intervjuueeritavate hinnangul palju efektiivsemalt kasutada. Lisaks mainitakse ka raha või kütuse kokkuhoidu, mille olulisuse üle arutles oma uurimuses ka Venter kaasautoritega (2020).

“Kindlasti on mugav, et ma ei pea ummikutes seisma tööle sõites, see annab mulle kindlasti circa 40-45 minutit päevas aega juurde, mida ma ei kuluta lihtsalt autos istumise peale.” (M1)

Nagu ühes intervjuus mainiti, saab hommikust aega, mis oleks kulunud kontorisse sõitmiseks, kasutada näiteks treeninguks, et pärast tööd oleks rohkem aega puhkuseks või pere ja sõpradega olemiseks.

“Ma käin (hommikuti) jooksmas, aga päris suur vahe on seal ärkamise ja tööle valmistumise vahel, et kas ma pean ärkama tund aega varem, et minna jooksmas või ma saan normaalsel ajal ärgata, käia jooksmas, siis kodus duši all ja siis rahulikult alustada oma päeva, ilma et peaksin liikuma veel pool tundi tööle.” (N1)

Koduse parema ajakasutuse all mainiti ka paralleeltegevuste võimalikkust, leiti, et päeva jooksul saab vajadusel muude tegevustega tegeleda, kui töö seda võimaldab. Pigem ei leidnud kinnitust Xu ja kaasautorite (2021) teadustöös mainitud viide, et paralleeltegevused nagu töölt ära käimine mingi asjatoimetuse tarbeks, kodu korrastamine või lapsega tegelemine võiksid kodus olla segavad faktorid. Leiti, et need on pigem heaks vahelduseks

töölastele mõtetele. Ka kõne all olnud töö- ja pereelu tasakaalu hinnati kõigil kordadel kodust töötades paremaks, sest nagu eelnevalt mainitud, saab tänu kodustele paralleeltegevustele kujundada pisut paremini oma isiklikku elu - käia lapsel lõuna ajal koolis järel, võtta vastu kuller või korrastada vabal hetkel kodu. Kim ja kaasautorid (2021) ning Caillier (2013) kinnitavad oma uurimistöös, et kaugtöö on tõepoolest hea viis, kuidas tasakaalustada töö- ja pereelu. Ka töötajad hindavad, et tänu kodustele kõrvaltegevustele, mis vajavad mingil hetkel niikuinii tegemist, on võimalik õhtusel ajal või nädalavahetusel rohkem puhata ja end ka kodustest kohustustest välja lülitada.

“Pigem olen rahul sellega, et ma saan kombineerida teatud tegevusi, et kui mul on vaja kuskil lühiajaliselt ära käia või kasvõi midagi teha lõuna ajal. Kui on vaja mõtteid koguda, siis mingi jooksurung. See on igati okei ja mõistlikum kui panna kahte tundi autoga sõitmisesse. Tundub igati loogiline.” (M3)

Kodust paremat keskendumist mainiti korduvalt, mõnel korral ei täheldatud vahet ning üksikutel kordadel mainiti, et kontoris viibimine aitab paremini töölainele viia, samas tuli mitmel korral välja, et kodust töötamine võimaldab sügavamat keskendumist, just eriti olukorras, kui on vaja näiteks midagi individuaalselt ette valmistada (koosolek, ettekanne, raport, kokkuvõte vms). Ka need, kes ütlesid, et kontoris on kergem töölainele saada, nõustusid, et kodus saab samuti keskendumist nõudvaid ülesandeid väga hästi teha.

Samuti mainiti kontorist töötamise puhul segajate suuremat hulka, segajate all peeti enamasti silmas kolleege, kes töötamise ajast liiga palju aega jutustamisele võtavad. Ka Neglescu ja Doval (2021) kinnitasid oma uurimuses, et olulist mõju töötajate produktiivsusele kontoris töötamisele võivad avaldada üldine sumin või *office gossip*.

“Kindlasti annab see väärtust juurde, kui tõesti inimest näed, räägid temaga kaks minutit ja saab mingi kuus e-maili või kaks koosolekut nii-öelda ära tehtud selle ajaga kuskil kööginurgas. Samas see, kui pidevalt kontoris ringi käies, või kasvõi tualetti minnes, näed kedagi ja räägite ning ongi selle peale terve päev ära kulunud, ja see, mida teha kavatsesid, seda sa ei teinud sellepärast, et tegid kõike muud. Tasub oma ootused paika panna, et kui sa ootad, et tuled kontorisse ja saad keskenduda ... noh, ega ei saa.” (M2)

Huvitava alateemana joonistus välja töönädala- ja päeva koormuse reguleerimine, mille kohandamine muutub töötajale endale aina enam võimalikuks. Mitmel korral mainiti reedet kui potentsiaalset päeva, mis võiks olla n-ö “lihtsam päev”, hea töönädala lõpetamine

või päev, mil on võimalik hea tahtmise juures koosolekuid mitte pidada. Kokkusurutud tööädala eeliseid kinnitas oma töös ka Caillier (2011).

“Kodus töötan peamiselt reedeti väga lihtsal põhjusel, need on kõige rahulikumad päevad ja suurem osa inimesi on reedeti kodus. Ehk siis see ongi selline päev, kus koosolekuid üldjuhul ei ole ja ongi rohkem nokitsemist arvuti taga, aga samas ei ole see, et terve päev pead rakkes olema. Ehk see on selline n-ö hea lihtne nädalalõpp.” (N2)

Samuti kasutatakse kodust töötamist põhjusel, mis seostub kas töötaja enda või töötaja pereliikme (lapse) tervisliku seisundiga. Mainiti, et kodukontorit kasutades on võimalik lihtsama vaevaga vajadusel ümber lülitada, kui laps peaks haigena koduseks jääma. Samuti leiti, et kergema haiguse puhul on töötajal endal võimalik kodust edasi töötada, haiguslehte võtmata. Toodi välja, et see on hea võimalus nii töötajale kui ka ideaalne lahendus tööandjale.

Põhjused, miks eelistatakse töötada kontorist, koondusid tabelis teise kategooria alla. Mainiti, et kodune keskkond võib tihti olla liiga kodune ning ei ole piisavalt motiveeriv efektiivseks töötamiseks. Mitu intervjuueeritavat mainis, et töökeskkond kontorist häälestab tööks paremini. Ilmselt oleneb see inimese eripärast või võimalustest, sest see, kel oli kodus eraldi kontoriruum, hindas kodust töökeskkonna loomist väga lihtsaks.

“Kui ma kontorisse tulen, sest ma ikkagi nagu tunnen, et ma “ma ärkan rohkem üles”, saan aru, et nüüd ma jõudsin tööle, mu tööpäev algas. Kui kodus olen, siis ikkagi enam-vähem viimasel minutil panen ennast valmis, et arvuti taha istuda, ja seal on nagu uimasem tööpäev kohati.” (N2)

Lisaks mainiti ka koduste segajate olemasolu, kuid need ei osutunud intervjuueeritavate meelest oluliseks faktoriks töökeskkonna kujunemisel. Pigem ilmnas, et segajaid nagu lapsed ja loomad saab väga edukalt kontrolli all hoida, kasvõi neile seda kommunikeerides, kõrvaltuppa eraldudes või olukorrast üle olles. Üks intervjuueeritav mainis, et kodused segajad, näiteks juustest tirivad lapsed või koosoleku ajal kaamera eest mööda jooksvad kassid on saanud niikuinii niivõrd tavaliseks osaks kodusest tööelust, et selliseid olukordi ei peeta enam nii piinlikuks kui kohustusliku koroonaaegse kodukontori alguses. Samuti mainiti, et kui tegemist on mõne olulise koosolekuga, kus peab olema täielikult fookuseeritud, siis eelistatakse pigem kasutada kontorit, et vältida kõiki võimalikke vahejuhtumeid.

“Kui on sellised tähtsamad koosolekud klientidega, kus tõesti peab väga viisakas

olema, siis ma pigem eelistaks selle teha kontoris, sest ma tean, et keegi uksekella ei helista ja kuskilt tagant läbi ei jookse.” (N1)

Kontoris töötamise puhul hinnatakse vahetut vestlust ja seda, et saab suhelda päris inimesega. Toodi välja, et mured saavad kiirema lahenduse, sest on võimalik küsida kiirelt abi või kontoris mõtteid põrgatada.

“Ja seal [kontoris] kuidagi tundub palju produktiivsem ja ikkagi see on oluline, et sul on nagu reaalne inimene vastas, sest need arutelud ja vestlused on palju-palju põhjalikumad, võib-olla. Et seetõttu mulle meeldib siin [kontoris] käia.” (N2)

Samuti toodi välja, et just uue töötaja sisseelamise perioodil on parem, kui töötaja on rohkem kontoris, ja just seetõttu, et sotsiaalseid sidemeid on lihtsam luua ning ka tööülesannetega vajadusel aidata.

“Ma arvan, et oleks hästi kasulik, kui on see onboardingu aeg, et kui siis oleks tiim kontoris ja ise oleks ka kontoris ... siis sa näed juba neid inimesi ja tutvud nendega, et just uue inimesena on see ääretult oluline. Aga kui on see hästi massiline kodukontorite teema, siis on hästi-hästi raske seda onboardingut teha.” (N1)

Intervjuudest selgusid põhjused, miks inimesed eelistavad oma töövormi. Nii kontoris kui kodus töötamisel on pooldajaid, kes argumenteerisid veenvalt oma eelistust. Tõsiasi, et ettevõtte võimaldab töötajatel töövormi vabalt valida, küll aeg-ajalt kontoris tulemist meelde tuletades, hindavad töötajad väga kõrgelt. Valikuvõimaluse loomine on tähtis rahulolu saavutamiseks töökohal.

Tavaliselt arvatakse, et kodus töötamise ajal tegeletakse suuresti muude tegevustega ning et paralleeltegevuste võimalikkus tekitab töötamisel suurt probleemi. Ka Xu kaasautoritega (2021) käsitlesid paralleeltegevusi pigem negatiivsena. Nähtust lähemalt uurides selgus, et tegelikult leidub palju võimalikke paralleelseid tegevusi ka kontoris töötades. Sellest järeldub, et paralleeltegevused on tegelikult väga oluline osa tööst ehk kaasneb sellega niikuinii, olenemata kus tööd tehakse. Paralleeltegevuste teema seostub selgelt töövormide eeliste ja puudustega, mida toodi välja esimese teema analüüsis. Uurides lähemalt järgmist teemat, mis keskendubki just paralleeltegevustele, leitakse, millised tegevused võivad ette tulla nii kodus kui ka kontoris. **Teise teemaploki** eesmärk on mõista, mis töötajaid kõige enam kodus ja kontoris mõjutab ning kuidas suhtutakse üldiselt paralleeltegevustesse. Ülevaadet teise teema kohta kirjeldab tabel 3.

Tabel 3. Muud tegevused töö ajal kodus ja kontoris

| | Koodid | Kategooriad |
|---|--|--|
| Muud tegevused töö ajal kodus ja kontoris | Kontoris kaastöötajatega jutustamine Liiga pikad kohvipausid Lapsed/loomad/pere kodukontoris | Isetekkelised paralleeltegevused |
| | Kodu korrastamine Tööajast ära käimine | Enda põhjustatud paralleeltegevused |

Allikas: autori kogutud andmete põhjal autori koostatud

Paralleeltegevused kodus saab üldiselt jaotada kaheks kategooriaks, ühes on paralleeltegevus n-ö isetekkeline ja teises põhjustab töötamise häirimist töötaja ise oma tegevusega. Isetekkelistest segajatest ehk segajatest, mis on põhjustatud teiste poolt, mainiti kontorist töötamise puhul enam kaastöötajaid, keda Neglescu ja Doval (2021) nimetasid samuti olulisteks produktiivsuse mõjutajateks. Intervjueeritavad ei maininud, et kolleegid neid tugevalt näiteks kontoriruumis olles tülitaksid, abi või nõu küsimine on vastajate meelest normaalne ning ei sega tavaliselt töö tegemist väga olulisel määral. Pigem joonistus välja see, et kontoris ringi liikumine tualeti või kööginurga külastamiseks võib venida liiga pikaks kaastöötajatega suhtlemise tõttu. Seetõttu on kodukontor intervjueeritavate hinnangul parim koht keskendumiseks, eriti kui on vaja teha individuaalset “mõtlemise tööd”. Mõtlemist nõudvat tööd võivad kodukontoris mõjutada mõne intervjueeritava hinnangul aga hoopis pereliikmed, lapsed või loomad. See, kas kodust töötamine on sealsete olude tõttu võimalik, on enamik intervjueeritavaid enda jaoks selgeks mõelnud. See, kas kodust töötamine toimib, otsustab enamasti selle, kas seda võimalust kasutatakse või mitte. Olukorda kirjeldab ka järgnev näide:

“Kui mul oleks näiteks naine väikse beebiga siin [kodus] kõrval, kes tahavad tähelepanu, siis ma peaks ilmselt põgenema kodust ... ma olen kuulnud, et väga paljudel tiimi liikmetel on see teema probleemiks, et nad ei saa kodust lihtsalt keskenduda lihtsalt sellepärast, et on pere ja muud tegurid.” (M3)

Ka töötaja enda tekitatud segajaid saab kirjeldada mitme märksõnaga. Kõik intervjueeritavad hindasid paralleeltegevusi väga positiivseks nähtuseks ehk heaks vahelduseks tööst. Eriti heaks vahelduseks peeti kodu korrastamist, nõude- või pesumasinaga

opereerimist, akende pesemist või mõne muu vajaliku koduülesande tegemist, mida võrreldi ajaliselt kontori olukorras näiteks tualetis või kööginurgas käimisega.

“Et seal tekib nagu see balansi võimalus. Ajakasutus, see on natuke laiem mõiste kui lihtsalt see, et kui hästi ma oma aega kasutan, vaid sellega tekivad lisavõimalused, et ma saangi midagi nagu ära teha. Ma saan selle kulleri vastu võtta või kuskil käia või midagi teha, kontorist seda tehes ei ole nagu võimalik.” (M2)

Paralleeltegevustest tuuakse seega esile mõlemat sorti segavaid faktoreid, kuid intervjueeritavate hinnangul ei ole need justkui segavad, vaid pigem puhkust pakkuvad. Kodust töötades toodi enim esile seda, et pausi tegemiseks on väga hea visata korraks diivani peale pikali või käia näiteks aias, kontoris olles seda teha ei saa. Mitmel korral mainiti, et ilmselt seetõttu ollakse pärast päeva kontoris palju rohkem väsinud võrreldes kodukontoris töötamisega.

Kolmas teemaplokk keskendub erinevate töövormide kasutamise efektiivsusele ehk sellele, kuidas kaugtöö ja kontoritöö kombineerimine muudab töötajate vahelisi interaktsioone ning kuidas see mõjub meeskonnatööle. Erinevate töövormide efektiivsust eri vaatevinklitest kirjeldab järgnev tabel (Tabel 4). Teema on jagatud kolme erinevasse kategooriasse, millest esimene kirjeldab interaktsioone töötajate vahel kontoris töötades, teine üldist hübriid töö kulgu ning aruteluga seonduvaid nüansse, mis võivad hübriid tööd kasutades mõjutada tiimitöö efektiivsust ja viimane kirjeldab täpsemalt koosolekute pidamisega seonduvaid tegureid.

Tabel 4. Eri töövormide rakendamise käigus tekkivad interaktsioonid ja töötamise efektiivsus

| | Koodid | Kategooriad |
|--|--|---|
| Töötajate- vahelised interaktsioonid ja efektiivsus | Vahetu arusaam teise käitumisest Probleemid tunduvad kontoris väiksemad Probleemide efektiivsem lahendamine | Interaktsioonid töötajate vahel kontoris töötades |
| | Chat'i kaudu suhtlemine, head ja vead Raske meeskonda kaugtöötades motiveerida Avatumad vestlused (1 versus 1) Efektiivsem (kiirem) kui kohapeal Aega mõelda vastuseid | Arutelu efektiivsus hübriidvormi kasutades |
| | “Ekraaniga rääkimine” Kohalolek olenevalt koosoleku tähtsusest Koosolekute vaheline aeg ebaefektiivne kontoris | Koosolekute pidamine |

Allikas: autori kogutud andmete põhjal autori koostatud

Kaugtöötamise ning kontorist töötamise efektiivsust on mitmesuguseid arvamusi. Enamik intervjueeritavaid leiavad, et efektiivsus olulisel määral erinevates keskkondades töötades ei varieeru. Küll aga tuuakse välja, et erinevate töövormide kombineerimisel on tiimis töötades rohkelt asjaolusid, millele tähelepanu pöörata.

Põhilise eelisena toode kontorist töötamise puhul välja vahetu kontakt teise töötajaga. Paljude intervjueeritavate sõnul on arutelu koosolekuruumis üldiselt aktiivsem ning ei tule ette olukorda, kui kõnes on “pikad ja tühjad pausid”, kui ei tea, kas keegi soovib veel midagi öelda või näiteks mikrofon lihtsalt ei tööta. Kui tegemist pole lihtsalt tehnilise küsimusega, vaid mingi suurema probleemiga, mis vajab lahendamist, erinevate osapoolte hinnanguid või sügavamat vestlust, on näost näkku vesteldes võimalik alateadlikult tajuda teiste käitumist. See aitab kiiremini üle saada barjääridest, mis videokõnes tekkida võivad.

“Ma olen sellega nõus, et mingid vestlused, mingit tüüpi interaktsioonid on lihtsamad, kui nad on näost näkku, ma ei pea isegi kaamerat silmas, vaid et sul oleks n-ö väga vahetu arusaam sellest (teisest inimesest), mida alateadvus tajub teise inimese käitumises.” (M2)

Üks intervjueeritav, kes kasutab töös hübriidvormi, tõi huvitava mõttena välja, et kodukontoris töötades võivad kiiremad ja probleemsemad ülesanded tekitada rohkem stressi kui kontorist töötades, sest üksi oma muredega olles tunduvad need suuremad kui tegelikkuses on.

“Kui on sellised kiired ja problemaatilised ajad tööl siis on, tekib kodukontoris selline stress, sest sa näed ainult seda probleemi-probleemi-probleemi. Aga kui seal kontorist suhtled nagu inimestega laivis, siis sa näed, see ei ole nagu selles mõttes probleem, vaid see on lihtsalt asi, mis vajab lahendust. Kuidagi seal ei suhtu sellesse nagu probleemi. ... Nii et, selles mõttes on ka kontorist teinekord mõnus mõnus käia ... et see suhtlus ikkagi teiste inimestega ja teiste osakondadega nii palju nagu muudab seda.” (N1)

Kuigi uuritavas ettevõttes tehakse enamik suuremaid koosolekuid veebi teel, pole siiski päris unustatud ka klassikaline koosoleku pidamise vorm. Efektiivsuse vaatenurgast toodi välja, et koosolekul osalemine veebi teel on üldiselt hõlpsam. Ollakse pigem keskendunud koosoleku teemale ning arutelu lõppedes lõpetatakse koosviibimine tavaliselt kiiremini kui koosolekuruumis ning igaüks saab oma tööülesannete juurde naasta. Ka Bosch-Sijtsema kaasautoritega (2009) mains uurimistöös tõhusamate otsuste tegemist

hajutatud tiimis. Praktilistest põhjustest toodi välja, et kui koosoleku teema otseselt töötaja projektidega või tegemistega ei seostu, saab samal ajal tööasjadega tegeledes palju efektiivsemalt väärtuslikku tööaega ära kasutada.

“Kui on selline koosolek, kus ma ise olen taustakuulaja, et see võib-olla otseselt ei puuduta mind, lihtsalt selline hea know-how tuleb sealt koosolekut, aga ise seal kas vestlema või läbi viima ei pea, siis on netis ka väga hea. Siis sa enam-vähem nagu kuulaksid raadiot või podcasti.” (N2)

Samuti mainiti, et palju suurema tõenäosusega kulgeb kontoris töötades koosolekute vaheline aeg palju ebaefektiivsemalt kui kodus töötades. Kaugtööl on üldiselt lihtsam ühest koosoleku aknast teise liikuda, kuid ka see oleneb konkreetsest indiviidist ja tema enesedistsiplineerimise võimest. Eelnevat kirjeldab väga hästi tsitaat:

“Tuled kontoris, siis kõigepealt on tiimi stand-up meeting, mis kestab mingi pool tundi ... Ja siis sul on järgmise meetingu vahe pool tundi, selle poole tunniga on raske keskenduda, lähed, võtad kohvi, siis tuleb järgmine meeting, siis on kell juba sealmaal, et hakkad lõunaks päevapraadi valima. Siis sa käid lõunal ära, kell on juba üks ja siis sa kontoris mõtled, et nüüd peaks kohvi otsa võtma. Et need on nagu jõhkrad tunnid tegelikult, mis kuluvad.” (M4)

Avades rohkem arutelu ja koosolekute sisulist efektiivsust, ilmneb, et selles osas arvamused lahknevad. Ühelt poolt leitakse, et näost näkku vestlused on sügavamad ja vahetud, nagu eespool kirjeldatud. Samas mainiti ühes intervjuus, et just üks-ühele vestlused kulgevad veebi teel palju ladiusamalt, need on intiimsemad ja jätavad mõlemale poolele rohkem isiklikku mõtteruumi.

“Mul need üks-ühele sessioonid toimivad väga hästi üle video. Inimesed on avatumad millegipärast, ilmselt on see distants. Et kui ma hingan sulle liiga lähedal, siis ma olen “sinu mulli sees” ja sul on psühholoogiliselt justkui raske ennast avada. Ja millegipärast on nii, ... et videos on lihtsam rääkida oma probleemidest. Ja oled avatum, oled justkui ühe sammuga eemal.” (M3)

Uuritavas ettevõttes kasutatakse igapäevase suhtluskeskkonnana enamasti Teams'i. Praktilise põhjusena, miks Teams'i chat'i kaudu suhtlemine on tõhusam kui näost näkku, mainitakse, et tihti on kontoris vesteldes keeruline kõiki nüansse meelde jätta, mistõttu leitakse, et chat'i kaudu tööasjade arutamine on efektiivsem, sest tervest vestlusest jääb jälg maha. Seetõttu ei pea töötaja kogu informatsiooni oma peas kandma. Üks intervjuueeritav

mainis, et tänu kiirsõnumite saatmisele on tunduvalt väiksemaks jäänud ametlike kirjade hulk, see tähendab, et palju rohkem asju saab aetud puhtalt kiirsõnumite teel, mis muudab töökeskkonda palju “sõbralikumaks”. Samuti täheldati, et *chat*’i kaudu vestlemisel on rohkem aega mõtiskleda küsimuse või probleemi üle kui näost näkku vesteldes või helistades, et tänu sellele pakkuda sisukaid ja läbimõeldud vastuseid. Yang kaasautoritega (2022) tõi samuti oma teadustöös välja, et kaugtöötamine ajendab inimesi rohkem suhtlema kiirsõnumite teel, mitte helistades.

Kolmanda teema kokkuvõtte sisaldas analüüsi töötajate vahelistest interaktsioonidest. Eelnevast tuleneb, et hübriidse töövormi kohta jagub erinevaid arvamusi. Üldiselt ei leita, et erinevate töövormide kombineerimine piiraks olulisel määral tiimitööd või alandaks efektiivsust. Hübriidsest töötamisest on eelised ja puudused ja olenevalt tiimiliikmete vajadusest, ollakse varasemast ajast harjunud töötama hajutatud tiimides ning seetõttu on paljudel töötajatel olemas kogemus, kuidas hübriiditööd võimalikult efektiivselt korraldada.

Ilmselt on igal ettevõttel, nagu ka uuritaval, eesmärk tekitada oma töötajates õlg-õla tunnet, et kollektiiv oleks ühtsem ning meeskonnad tugevamad, emotsionaalne side töökohaga kõrge ning et töötajad eelistaks rohkem töötada kontoris. Kuigi uuritavas ettevõttes ei esine suurel määral kaugtöötamisega probleemi ning üldiselt ei leita, et emotsionaalne side ettevõttega oleks oluliselt vähenenud, soovitakse siiski, et rohkem töötajaid töötaks kontoris, just nagu enne koroona pandeemia algust. **Neljas teemaplokk** (vt tabel 5) keskendub ootustele ja eelistustele tulevikus. Intervjueeritavatelt uuriti, mis neid töövormide tulevikust rääkides enim kõnetab, mis kutsuks neid tulevikus rohkem kontoris töötama, kuidas nad tajuvad suhet ettevõttega ajal, mil kaugtöötamine on saanud väga populaarseks ning millist töökorraldust nad tulevikus näha sooviks.

Tabel 5. Tulevikuootused

| Teema | Koodid | Kategooriad |
|-----------------|--|----------------------------|
| Tulevikuootused | Tiimikaaslased kontoris Kohustus Üldine ühiskondlik kontoris käimise traditsioon Hüved ei mängi suurt rolli | Kontoritööle motiveerimine |
| | Usaldus suurendab sidet Kursisolek üldiste teemadega Ettevõtte tasakaalustatud hoiak erinevate töövormide suhtes | Ettevõttesse kaasatus |

Hübriid variant peab jääma võimaluseks
 Uus põlvkond - kaugtöö vorm sageli iseenesestmõistetav
Hot desk süsteem, tööruumi sobiv ülesehitus
 Neljapäevane töönädal (*high-intense*)

Töö
 korraldamine

Allikas: autori kogutud andmete põhjal autori koostatud

Kontoritööle motiveerimiseks on erinevaid võimalusi, aga selge on see, et erinevate inimeste jaoks on tähtsad erinevad aspektid. Mainiti, et klassikalised kontoritööle motiveerimise vahendid nagu hommikupuder või jäätis ei mängi kontoris käimisel eriti suurt rolli. Hüvedega ollakse uuritavas ettevõttes väga rahul, sest võimalusi end premeerida on tõesti erinevaid, kuid üldiselt tuuakse välja, et neid kohvi või võileibadega kontoris pigem ei meelita ning pakutavad hüved kodust mugavat keskkonda ja enda tehtud lõunasööki üldiselt üle ei kaalu. Ainult üks intervjueeritav tõi välja, et teda kutsuks kontoris veel paremate hüvede pakkumine.

Aga eks ma sellepärast kontoris küll päris minema ei hakka, et parasjagu putru pakutakse, aga massaaži pärast tuleb küll minna.” (N5)

Kõige enam mainiti, et kui töö saab enamasti teha ära kaugtööna arvutist või isegi telefonist, võiks kontoris tulla pigem tiimikaaslaste pärast, sest nemad on need, kes pakuvad tõelist vaheldust kaugtööle. Juhtide jaoks on oluline, et nad suudaks oma tiimi liikmeid piisavalt hästi motiveerida ja tiimi ehitada, kuid hajutatud tiimis ehk kaugtöötades on seda palju raskem teha.

“See uus firma logodega jope mind kuskile eriti ei vii. Mind motiveeriksid võib-olla täna kontoris töötama mu enda inimesed ilmselt, et kui mu enda inimesed vajavad tähelepanu ja saan pakkuda ettevõtte esindajana oma positsioonist lähtuvalt sedasama kaasatust, siis see on tegelikult tõenäoliselt see motivaator, mis mind siia [kontoris] ajab. Muus osas ma põhimõtteliselt võiks enamuse oma tööst ka telefonist ära teha.” (M2)

Samuti toodi paaril korral välja, et kontor ei peaks üldiselt olema koht, kuhu isoleeritult tulla lihtsalt tööd tegema, vaid see võiks ühe võimaliku lahendusena olla justkui tiimide kokkusaamise koht, sest enamik tööülesandeid saab teha siiki kodust. Intervjueeritavad kinnitasid, et nende ettevõttes on olukord sinna poole juba liikunud, kontoris käiakse tihti selleks, et tiimiga koos aega veeta, mitte süvenenult tööd teha. Lisati, et kontoriruumidesse peaks kindlasti jääma ka võimalus eraldi töötamiseks, et saaks vajadusel eralduda vaiksemasse ruumi.

“Tegelikult see tiimi sünergia on ka hästi tähtis. Ja ma ütleks ausalt, et kui seda

bondimise osa ei oleks, siis mu motivatsioon kontoris käia oleks kindlasti väiksem. Et puhtalt meilide pärast ja koosolekute pärast ma käiks vaevu praegugi.” (M1)

Intervjuueritavate meelest, kes on harjunud kodust töötama, ei oleks kindlasti aktsepteeritav see, kui ettevõtte hakkaks kohustuslikus korras töötajaid kontorisse tagasi tooma. See alandaks töördõmu ja motivatsiooni ning paneks mõtlema töökoha vahetuse peale. Mainiti, et kui tegemist oleks üldiselt ühiskondlikult ja laiaulatuslikult leviva trendiga, et paljud kaugtöötajad pöörduks kontorisse tagasi, siis oleks see pisut vastuvõetavam, kuid üldiselt soovivad töötajad jätkata hübriidmudeliga töötamist.

“Siis [kui kohustuslikult kontorisse kutustakse] ma reaalselt arvan, et ma võtaks päris tõsise mõtlemisaja endale, et uurida, mis mujal maailmas seis on. Et kui see läheb nagu täiesti üldiseks olemiseks, siis nagu vaimselt aktsepteeriks seda. Aga kui nagu suur üldsus ikkagi jätkub selle paindlikkusega, siis ma reaalselt võtan väga tõsise mõtlemisaja.” (M5)

Töötajad leiavad, et uus põlvkond, kes on alustanud tööelu kodust töötades, et tahagi enam kontoritööd teha, sest nad on harjunud töötama täpselt seal, kus ise tahavad. Selleks, et noori tööotsijaid meelitada, on väga oluline pakkuda kaugtöö võimalust, et üldse tööturul teistele ettevõtetele konkurentsi pakkuda. Väga tihti ongi noore tööotsija jaoks oluline see, et ta saab töötada valitud kohast ilma, et tööandja poolt oleks nõue käia ka kontoriruumides.

“Tänapäeva IT-maailmas, ma kujutan ette, et olla ettevõtte, kes enam ei pakuks seda paindlikkust või hullult piiraks kuidagi, siis sa lihtsalt ei müü seal turul enam, et inimesed ei vaata tihtipeale IT-firmasse tulles enam üldsegi palka ... Kõige tähtsam ongi see, et kas ma saan nagu mõnusalt suvekodus tööd teha, see müügiartikkel enne seda oli see, et kas meil on jogurtid, õlled või söök kontoris ... nüüd vaadeldakse minu arust pigem seda mõnusat vabadust.” (M4)

Töö korraldamise poolelt tuuakse paaril korral välja, et kasutusel võiks olla nn *hot-desk* süsteem, mis üldiselt vähendaks mõttetult tühju kontoripindu ja ilmselt hoiaks kokku ka kulusid. Ühelt poolt leitakse, et see oleks hea variant, kui töötaja, kes tuleb üle pika aja kontoris, vaatab ise, kus töötada saab. Mainitakse, et võiks olla nii individuaalseid *box*'e, kuid samas ka tiimitöö ruume või mõnusaid ühiselt ajaveetmise kohti, kus koos vabas vormis viibida. Teisalt toob üks intervjuueritav enda kogemusest lähtuvalt välja, et ühiskasutatavate laudade süsteem ei ole väga mugav, sest kui ollakse harjunud töötama ühes kohas ühe seltskonnaga, ei pruugi uues kohas töötamisest midagi välja tulla.

“Mulle tegelikult see (hot-desk) ei meeldi, sest ma olen niimoodi töötanud eelmises

ettevõttes ja siis tihtipeale, et kui sul on oma tiim või oma inimesed, kellega sa oled harjunud istuma kuskil kuskil üksuses, siis sul on need inimesed seal lootuses, et sa saad pidevalt nendega nagu tööalaseid asju ajada.”

Kuigi neljapäevase töönalaleni ei jõuta töökorralduses ilmselt nii pea, mainiti siiski, et see võiks olla oluline eelis töökoha valimisel, ühes intervjuus toodi välja, et “korra isegi vaatasin ringi, olin kahevahel, kas teha töövahetus või mitte, ja just selle neljapäevase nädala pärast” (M8). Neljapäevast töönalalat nähakse pigem kui tuleviku potentsiaalset töökorraldust ja motiveerivat tööviisi. Selline korraldus annaks võimaluse keskenduda nädala esimeses pooles oma tööülesannetele tõhusamalt ning olla produktiivsem, pidada efektiivsemaid koosolekuid ning tänu sellele nautida pikemat puhkust nädalavahetusel.

Ettevõttesse kaasatuse (*engagement*) kohta uurides tuli välja, et kaugtöö võib kaasatust mõjutada mõlemat moodi. Ka Mäkikangas koos kaasautoritega (2022) kirjeldas oma uurimistöös, et töötajad võivad kaugtöötades tunda haaratuse (*engagement*) vähenemist. Intervjuude põhjal leitakse ühelt poolt, et kaugtöötamine tõstab kaasatust, kuna kaugtööl saavutatud ettevõttepoolne usaldus on tuntavalt kõrge. Teisalt mainiti, et kaasatus võib väheneda, kuna kontoris harva käies ei olda kursis näiteks üldiste uudistega või ei kiputa osalema planeeritud ühistegevustes, sest kas elatakse lihtsalt kaugemal või ei peeta kontori sotsiaalset elu oluliseks. Ühel korral leiti, et kaastatus on kaugtöötades vähenenud. See on loomulikult individuaalne, kui palju keegi tegevuses või kontorielus kaasa tahab lüüa, sest arvamusi ühistegevuste ja kooskäimise kohta jagati samuti mitmeid. Lisaks toodi välja, et IT-maailmas on palju inimesi, kes eelistavadki olla pigem üksi:

“Et võib-olla on asi selles, et IT-inimesed on enamasti ju arendajad ja nemad on üldjuhul võib-olla introvertsemad, neile meeldib arvuti taga istuda terve päev, et neid see sotsiaalne pool väga ei huvita.” (N2)

Seetõttu leiavad töötajad, et kõige olulisem on iseseisvus ja autonoomsus töökohal, st et igal tiimijuhil võiks olla vabadus hinnata oma tiimi inimesi ja nende võimalusi, sünergiat ning leida, mis oleks parim viis tööd korraldada. Leiti, et “lihtne on toimivaid asju ära lõhkuda mingisuguse läbimõtlematu, pealesunnitud reeglga.” (M4). Kuigi autonoomsus on oluline, mainiti, et töövormide vahelist lõhet võib suurendada see, kui üks töötaja peab oma tööülesannete tõttu kontoris käima, kuid teine võib tööd vabalt kodust teha. Ettevõttel võiks autori hinnangul olla siiski tasakaalustatud hoiak kõigi töötajate ning töövormide suhtes ja vajadusel võiks tulevikus ühe võimaliku variandina kellegi kontoris töötamist näiteks

kompenseerida, kasvatades nii töötajates kaasatust ja suurendades usaldust, et keegi ei tajuks ebaausust. Üldine trend võiks olla seega tasakaalustamine ja kõigi töötajate huvidega arvestamine. Kaasamiseks, juhtimiseks ja motiveerimiseks tuleb leida uued vormid, sest nagu mainitud, klassikalised hüved töötajaid väga oluliselt kontoris käima ei meelita.

2.3. Järeldused

Selles peatükis tehakse kokkuvõtavad järeldused erinevate töövormide kasutamise ning nende kombineerimise mõju kohta meeskonnatööle. Arutletakse, kuidas erinevad töövormid mõjutavad individuaalselt ning millised aspektid joonistuvad välja meeskonnatöös hübriid töö olukorras. Lisaks arutletakse intervjuude tulemustele tuginedes selle üle, mis motiveeriks töötajaid rohkem töötama kontoris ning millised on ootused töövormidele tulevikus.

Nagu korduvalt välja toodud ning ka statistikaga kinnitatud (Eurofound, 2022), ilmneb, et kaug- või hübriid töö on üha sagedasem viis korraldada oma tööelu. Tänu uute võimaluste avastamisele on palju töötajaid leidnud, et just kodust või hübriidselt töötamine on neile sobivaim töövorm. Põhilise eelisenähtena toodi välja parem ajakasutus kodukontoris. Ajakasutust mainti nii tööle liikumise kui ka tööpäeva või -nädala korraldamisel. Huvitava aspektina joonistus välja töö nädala ajaline reguleerimine töötaja poolt. Kui võimalik, eelistatakse näiteks reedesele päevale koosolekuid mitte panna, et tunda end nädala lõpustaadiumis pisut vabamalt. Töö reguleerimist ning töö nädala "kokkusurumist" käsitlesid hübriid töö eelisenähtena oma teadustöös ka Caillier (2011) ja Kenton (2022). Intervjuudes mainti, et reedeti on tavaliselt kontorid üsna tühjad, sest IT-inimesi ongi reedeti üldiselt raskem kätte saada. Selline võimalus näitab, et töötaja on muutumas aina autonoomsemaks, tal on võimalik juhtida oma tööelu ning samas hoida korras ka töö- ja pereelu tasakaal, mida kinnitasid oma töös ka Kim et al (2021). Selles bakalaureusetöös läbi viidud uuringu põhjal leiti samuti kinnitust sellele, et kaugtöö ning oma aja planeerimine on ideaalne võimalus stressivabamaks tööks. Leiti, et töö- ja eraelu tasakaal kaugtööd, sh koduseid paralleelseid tegevusi rakendades ei halvene, vaid pigem on muutunud paremaks. Töö- ja pereelu tasakaalule aitab kaugtöö puhul kaasa ka see, et keset päeva on võimalik tegeleda muude (kohustuslike) tegevustega või puhata, et hoida õhtust aega ja energiat pere või sõpradega olemiseks. Kuigi Xu et al. (2021) on maininud, et töö ajal paralleeltegevustega tegelemine võib tekitada probleeme, siis Hickman ja Robinson (2020) kirjutasid oma uurimistöös, et tänu kaugtöötamisele suureneb töötaja füüsiline tervis ja enesetunne. Paralleeltegevusi mainiti intervjuudes mitmeid, kuid selle uuringu põhjal võib kindlat välja tuua, et paralleeltegevused

ei ole segavad faktorid, vaid hea võimalus balansseerida töö- ja eraelu ning puhata töö tegemisest, mida leidsid samuti Hickman ja Robinson (2020) oma teadustöös eelnevale lisaks.

Kontorist töötamise puhul töödi esile mõnevõrra teisi eeliseid kui kodust töötamise puhul. Ajakasutus ja eraelu tasakaalus hoidmine on küll kodukontori tugevad eelised, kuid klassikalise kontori puhul hinnatakse üldiselt kõrgelt päris inimkontakte, mis on olulised nii uute töötajate sisseelamisperioodil kui ka lihtsalt motiveerimisel ja tiimitunde tekitamisel. Näost näkku kohtumise olulisust selgitasid ka Neglescu ja Doval (2021) oma uurimistöös. Tiimitunnetust pidasid vastajad oluliseks erinevalt, paljudele tundus see tähtis, et meeskond on ühtne, kuid mõne vastaja meelest on siiski kõige olulisem teha efektiivselt oma tööülesandeid.

Tiimijuhid leiavad, et raskem on tiimi kaugtöötades motiveerida, sest puudub võimalus lugeda n-ö “ridade vahelt” või alateadlikult tajuda töökaaslase käitumist. Seetõttu leiti, et on oluline, et vähemalt sisseelamise perioodil oleks tiim koos kontoris. Nii on töötajate hinnangul kõige parem uuest töötajast ülevaade saada, mõista, mis on tema jaoks oluline, et osata teda edaspidi efektiivsemalt motiveerida. Samuti tunnevad tiimijuhid või -liikmed, kelle tiimis on pidevalt kaugtöötajaid, et mingi ebakõla erinevaid töövorme rakendavate töötajate vahel on tekkinud, paaril korral mainiti, et kaugtöötajad on vahel justkui eemal. Loomulikult mängib rolli ka see, et kõik tiimiliikmed ei saagi olla pidevalt sama kõrgelt motiveeritud ja võib tulla ette olukordi, kui keegi ongi justkui eemal.

Seega, intervjuude põhjal leidis tõestust see, et erinevate töövormide kombineerimine võib mõnel juhul mõjuda tiimi sünergiale negatiivselt, seda eriti juhul, kui mõni töötaja on täiskohaga kodutööl. Suhtluse vähenemist kinnitas ka Yang kaasautoritega (2022). Küll aga toodi välja, et hübriidne arutelu vorm ehk veebipõhine koosolek on tihti tõhusam, sest ollakse fookusseeritud teemale ning suure tõenäosusega ei räägita üldiselt muudest töövälisest asjadest nii palju. Nagu eelnevast järeldub, on veebi teel igati keerulisem ühtekuuluvustunnet luua (*bonding*), sellel, nagu eelnevalt mainitud, on negatiivne mõju tiimiliikmete tundma õppimisele.

Hübriidvormi kasutamise positiivne mõju meeskonnatööle ilmnes “sõbralike” suhtlusvormide kasutamises ning seetõttu töö efektiivsemaks mutumises. Kuna palju inimesi töötab kaugtööl, kasutatakse igapäevases suhtluses aina enam kiirsõnumi ehk *chat*'i vormi. Ka Yang koos kaasautoritega kinnitas oma uurimistöös (2022), et kaugtöötamine ajendab

inimesi rohkem suhtlema kiirsõnumite teel. Mainiti korduvalt, et uuritavas ettevõttes ollakse juba pikalt kiirsõnumite eelistajad, kuid märgatakse, et viimasel ajal on tänu sellele vähenenud ametlike kirjade hulk. Töötajatele meeldib üldiselt kiirsõnumeid kasutada ning *chat*'i eeliseks näost näkku vestluse ees peetakse seda, et sõnum või arutelu jääb kirjalikus vormis alles ning seda on seetõttu hiljem võimalik üle vaadata. Samuti on rohkem aega mõelda, et kaastöötajale või meeskonnale parem vastus pakkuda.

Küll aga, isegi kui kaugtööl või hübriidselt töötades meeskonnatöös olulisi probleeme esile ei tule, soovitakse uuritavas ettevõttes ning ka üldiselt ühiskonnas, et töötajad töotaks rohkem kontoris. Nähakse, et see aitab tekitada õlg-õla tunnet ning suurendab kaasatust (*engagement*) ettevõttega. Nagu ka uurimistöös, mis käsitleb kaugtöö ja kaasatusega seonduvaid probleeme (Mäkikangas et al., 2022) mainiti, siis kaugtöötamist seostatakse madalama kaasatuse tundega. Töötajad aga on üldiselt oma töökorraldusega rahul ning ei soovi kindlasti loobuda võimalusest töötada paindlikult seal, kus soovivad, sh täiskohaga kodukontoris. Intervjuudest selgus, et mitmed töötajad tunnevad kaasatust hoopis kodust töötades kõrgemana, sest nad tunnevad, et panustavad ettevõttesse piisavalt ning et tööandja on nende suhtes usaldav. Seega, kaasatust tõstab pigem usaldus ja paindlikkuse pakkumine, mitte tingimata kontoris koos käimine. Soovitakse, et tiimil säiliks iseseisvus ning otsustusõigus, kus ning mis vormis neil kõige parem töötada on. Autonoomsuse olulisust mainiti ka Murphy (2021) teadustöös. Intervjuudest selgus, et kõige olulisemat rolli mängivad kontoris käimise juures siiski tiimikaaslased, mille olulisust kinnitab ka Capossela (2022). Juhtival positsioonil olevad töötajad (tiimi juhid, üksuse juhid) leiavad, et kõige olulisem on motiveerida oma töötajaid ning kontoris käies on seda võimalik palju efektiivsemalt teha. Leitakse, et kui üldse kontoris käia, siis tiimiliikmetega ajaveetmise pärast. Samas peetakse oluliseks ka efektiivset töötegemist, see tähendab, et kontoris peaks olema erinevaid võimalusi kus töötada, tiimide ruumid, *hot-desk*'id ning individuaalsed keskendumise ruumid. Nähakse ka juhtide rolli vähenemist, mida kirjeldab samuti Murphy (2021) teadustöö.

Kõige olulisem faktor on paindlikkuse säilimine. Intervjuude põhjal selgus, et mida rohkem tänased töötajad kodus töötavad, seda rohkem peavad nad oluliseks oma eraelu, mis on ühiskondlikust vaatest väga tervislik suhtumine. Küll aga võib sellega tekkida probleeme organisatsioonilisel tasandil, sest tööelu on aina rohkematel juhtudel seatud justkui teisele kohale. Intervjuudest järeldatakse, et inimesed on rõõmsad ja õnnelikud, kui nad saavad

töötada paindlikult, tegeleda töö ajast ka muude tegevustega ning rohkem aega jätta iseendale. Kuigi töökaaslastega või “töö sõpradega” aja veetmist peetakse oluliseks, hinnatakse ikkagi üldiselt rohkem isiklikku elu. Kui varem oli valdav arusaam, et töötamine on elamiseks oluline, siis nüüd liigutakse aina enam suunda, kus korraldatakse töö nii, et saaksime vajadusele vastavalt ning mugavalt oma isiklikku elu elada. Ka noored töötajad, kes on alustanud töötamist pandeemia ajal või pärast seda, ei oska suure tõenäosusega näha kontorielu eelseid, nad on harjunud töötama kodust, korraldama oma elu ise ning ilmselt ei pööra tööd otsides tähelepanu muule kui paindlikkuse võimalusele. Et uut põlvkonda paremini kaasata, tuleb leida uued vormid ja uued motiveerimise vahendid, et innustada neid efektiivselt töötama ning tundma ka ühtekuuluvustunnet meeskonna ja ettevõttega üldiselt.

Kokkuvõte

Selle bakalaureusetööga püüti aru saada, kuidas mõjutab erinevate töövormide kasutamine meeskonnatööd. Töö käigus anti ülevaade kaug- ja kontoris töötamise põhjustest, paralleeltegevustest kodust ja kontoris, kaugtöö ja kontoritöö kombineerimisel töö efektiivsusest ning töötajate tulevikuootustest. Antud töös keskenduti kaugtöötamisele vabatahtlikus vormis, sest eesmärk ei olnud uurida kaugtöötamist kriisi valguses. Bakalaureusetöö esimene ehk teoreetiline osa andis teadusuuringute ja raportite põhjal ülevaate kaugtöö olulisusest, taustast, eelistest ja puudustest ning mõjust individuaalsele ja meeskondlikule produktiivsusele. Metoodika kirjeldas töö empiirilise osa arenemist ehk intervjuude läbiviimise ja tulemuste tõlgendamise käiku. Töö alguses püstitati 6 uurimisülesannet, millest kõik said ka täidetud. Esimesed kolm ülesannet nägid ette teaduskirjandusega töötamist ning järgnevad kolm intervjuude ettevalmistamist, läbiviimist ning analüüsimist.

Teooria ülevaates ilmses, et kaugtöötamine on üha laialdasemalt leviv töövorm. Kui esmase tõuke selle töövormi hüppeliselt kasvanud levikule andis koroonapandeemia, tõestab hilisem trend, et kaugtöötamine töövormina saab tööandjate ja töötajate seas aina populaarsemaks töövormiks. Kaugtöö oluline omadus on ka paindlikkus. Paindlikkuse võimaldamisega tehakse töötaja elu mugavamaks: töötaja saab määrata ise oma töökoha või -aja, tänu millele on võimalik hoida paremini tasakaalus töö- ja pereelu tasakaal. Paindlikkus töökohal on atraktiivne viis töö korraldamiseks ning selle rakendamine tööandja poolt aitab tööturul silma paista uuendusmeelsena. Siiski nähakse kaugtöös ka negatiivseid aspekte, milleks võivad olla fookuse kadumine ja produktiivsuse vähenemine, mis on tingitud

paralleeltegevustest kodukontoris või mujal kaugtööd tehes. Samuti võib komistuskiviks olla vähene enesejuhtimisoskus.

Empiirilise uurimuse etapis viidi läbi 14 intervjuud ühe IT-ettevõtte töötajatega, kellest enamik kasutavad oma töös hübriidvormi. Ainult kontoritööd keegi intervjuueeritavatest ei rakenda. Intervjuud viidi läbi veebi teel, salvestati, transkribeeriti automaatselt ning töötati läbi. Analüüsi käigus jagati tulemused nelja teemaplokki, mis kõik jagunesid omakorda väiksemateks kategooriateks. Esimese teema alla kogunesid arvamused ja väljaütlemised, mis puudutasid töövormi valimise põhjuseid. Kodust töötamise eelisena toodi enim välja ajakasutuse reguleerimine. Kui kontoris on töötamine rohkem raamidesse surutud, on kodukontoris iga töötaja oma aja peremees. Ajakasutus ei seisne vaid töötaja reguleerimises tööpäeva või -nädala vältel, vaid võimaldab ka muude isiklike tegevuste planeerimist töötajale. Intervjuueeritavate sõnul aitab paralleeltegevuste planeerimine, mida analüüsiti teises teemaplokis, kaasa parema töö- ja eraelu tasakaalu saavutamisele, sest tööpäeva jooksul saab toimetada tegevustega, mis muidu jääks õhtusse või nädalavahetusse. Tuleb märkida, et muude tegevuste planeerimine ei sega töötamist, vaid pakub head vaheldust ning aitab töötamisest isegi rohkem rõõmu tunda. Kolmandas teemaplokis arutleti erinevate töövormide kombineerimise üle. Selgus, et osa töötajaid tajuvad erinevate töövormide rakendamisel tekkinud ebakõlasid, kuid uuritavas ettevõttes sellega üldiselt probleemi ei esine. Tajutakse, et arutelu on hübriidselt töötades isegi efektiivsem. Neljandas teemaplokis analüüsiti üldist sidet ja kaasatust ettevõttega ning selgitati töötajate ootusi töövormide tulevikule. Leiti, et töötajad on õnnelikud, kui nad saavad töötada paindlikult ning olla töös iseseisvad.

Antud bakalaureusetöö viidi läbi kvalitatiivse metoodika kohaselt ning seetõttu võib tõlgendamisel esineda mõningal määral subjektiivsust, sest tulemuste esitamisel lähtutakse autori isiklikust tõlgendusest. Selle tööga ei soovita teha üldistusi teistele ettevõtetele ega kaugtöötajatele üldiselt, sest taustsüsteemid on igal inimesel ja igas ettevõttes erinevad. Küll aga anti sisukas ülevaade, millised mustrid võivad välja joonistuda kontori- ja kaugtöötajate vahelises suhtluses ning kuidas mõjutab erinevate töövormide kasutamine individuaalset ja meeskondlikku tööd.

Lisaks sooviti uuritavas ettevõttes saada pärast intervjuude tõlgendamist ja järelduste tegemist tulemustest ülevaade. Töö autorit paluti ka ühe üksuse koosviibimisele järeldustest ette kandma. Ettevõtet huvitab kõige enam see, mis motiveeriks töötajaid kontorisse tagasi

tulema ning just selle teema kohta tehti töö käigus nii mõnedki huvitavad järeldused. Autorile pakub see tõsiasi heameelt, sest täidetud sai ka üks bakalaureusetöö n-ö kirjutamata reeglistest, milleks oli aidata uuritaval ettevõttes oma töös paremaks saada.

Teema edasiseks uurimiseks võiks rohkem süvitsi minna meeskonna ühtsuse teemasse kaugtöö olukorras. Paljudes töödes arutletakse, mis on tiimi ühtekuuluvustunde tase, kuid see, kuidas töötajad tiimi ühtekuuluvustunnet tajuvad või kas seda kaugtöötades üldse oluliseks peavad, oleks edasi uurimiseks huvitav ja aktuaalne teema.

TÄNUAVALDUS

Avaldan tänu uuritud ettevõtte personalijuhile, kes aitas kokku viia küsija ja vastajad. Samuti avaldan tänu kõigile intervjueeritavatele, kes minu jaoks sõbralikult aega leidsid ja väga sisukaid vastuseid andsid.

Viidatud allikad

1. Arukase, H., & Sarap, K. (2021). *Kaugtöö - igapäevane, kuid reguleerimata töövorm*. Riigikogu Toimetised.
<https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2021/06/Arukase-Sarap.pdf>
2. Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202(111955).
3. Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009, October 23). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge*, 13(6), 553-546. Emerald Insights. <https://doi.org/10.1108/13673270910997178>
4. Caillier, J. G. (2011, November 16). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are? *The American Review of Public Administration*, 43(1).
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074011425084#bibr22-0275074011425084>

5. Capossela, C. (2022, September 22). *To Get People Back in the Office, Make It Social*. Harvard Business Review. Retrieved May 11, 2023, from <https://hbr.org/2022/09/to-get-people-back-in-the-office-make-it-social>
6. Choudhury, P. (2020, December). *Our Work-from-Anywhere Future*. Harvard Business Review. Retrieved December 28, 2022, from <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future?registration=success>
7. Dutcher, G. (2021). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Sage*, 84(1), 355-363. Retrieved January 22, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268112000893>
8. Dutcher, G., & Saral, K. (2022, November 2). *Remote Work and Team Productivity*. Munich Personal RePEc Archive. Retrieved January 23, 2023, from <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/115253/1/remoteteams.pdf>
9. *e-Residency vs digital nomad visa*. (n.d.). Republic of Estonia E-Residency. <https://www.e-resident.gov.ee/nomadvisa/>
10. Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, March-April.
11. Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2020, February 21). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation*, 7(1). <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/70>
12. Gratton, L. (2021). How To Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, May-June. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

13. Great Place To Work. (n.d.). *Our Methodology*. Great Place To Work. Retrieved January 4, 2023, from <https://www.greatplacetowork.com/our-methodology>
14. Hickman, A., & Robinson, J. (2020, January 24). *Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes*. Gallup. Retrieved January 20, 2023, from <https://metadataetc.org/gigontology/pdf/Is%20Working%20Remotely%20Effective%20Gallup%20Research%20Says%20Yes.pdfv>
15. Hynes, M. (2014, November 12). *Telework Isn't Working: A Policy Review*. *The Economic and Social Review*, 45(4).
16. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
17. Johnson, S. (2011). *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. Penguin Publishing Group.
18. Kaasik, K. (2020). *KAUGTÖÖ MÕJU TÖÖ- JA PEREELU TASAKAALULE* [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
19. Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs | Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas*. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas. Retrieved April 19, 2023, from <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
20. *Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast*. (2022, April 14). Statistikaamet. Retrieved December 28, 2022, from <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-eesti-tootajaskonnast-0>
21. Kenton, W. (2022, December 18). *Flextime: Benefits of the Flexible Working Arrangement*. Investopedia. Retrieved January 4, 2023, from <https://www.investopedia.com/terms/f/flextime.asp#:~:text=Flextime%2C%20short%20for%20flexible%20time,to%20better%20manage%20their%20time.>

22. Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021, February 10). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4).
https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0275074021992058?casa_token=Ya_9MzwAAaoAAAAA%3AZ48Ohr1MkKTGHWZbIKebuf-gHKDjk-x6FsMr556ueCTiLYc3JEmCqkMY91rzO2sOPhxziJy_r64sig#bibr8-0275074021992058
23. Levin, D. Z., & Kurtzberg, T. R. (2020, May 27). *Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace*. MIT Sloan Management Review. Retrieved December 30, 2022, from
<https://sloanreview.mit.edu/article/sustaining-employee-networks-in-the-virtual-workplace/>
24. Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkikiemi, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392-416. 10.1080/02678373.2022.2080777
25. Murphy, K. (2021). Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office? *Irish Journal of Management*, 40(2), 78-85. 10.2478/ijm-2021-0007
26. Olev, A., & Alumäe, T. (2022). *Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service*. Baltic HLT.
27. Reichenberger, I. (2017, July 26). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
10.1080/11745398.2017.1358098
28. *Shift your mindset!* (n.d.). Kupland. Retrieved May 9, 2023, from
<https://kupland.ee/en>

29. Sotsiaalministeerium. (2022, June 14). *Kuidas hoida kaugtööd tegeva töötaja tervist?* Sotsiaalministeerium. Retrieved December 29, 2022, from <https://www.sm.ee/kuidas-hoida-kaugtood-tegeva-tootaja-tervist>
30. Thallner, P. J. (2016, March 29). *Where hours aren't everything*. Great Place To Work. Retrieved January 4, 2023, from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/where-hours-aren-t-everything>
31. Thomaz, L. R., Antunes, E. D., Santos, M., & Fischer, M. (2022, July 22). *Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home*. medRxiv. Retrieved December 29, 2022, from <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2022.07.22.22277922v1.full-text>
32. *Tööpoliitika näitajad*. (n.d.). Statistikaamet. Retrieved January 22, 2023, from <https://tooturg.stat.ee/>
33. Vargas Llave, O., Hurley, J., Peruffo, E., Rodriguez Contreras, R., Adăscăliței, D., Botey Gaude, L., Staffa, E., & Vacas-Soriano, C. (2022, December 8). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations* | Eurofound. Retrieved December 19, 2022, from <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/the-rise-in-telework-impact-on-working-conditions-and-regulations>
34. Venter, Z. S., Aunan, K., Chowdjury, S., & Lelieveld, J. (2020, July 09). COVID-19 lockdowns cause global air pollution declines. *PNAS*, *117*(32). <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2006853117>
35. Weber, T., Hurley, J., & Adăscăliței, D. (2021, March 11). *COVID-19: Implications for employment and working life*. Eurofound. Retrieved December 19, 2022, from

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/covid-19-implications-for-employment-and-working-life>

36. Xu, S., Kee, K., & Mao, C. (2021). Multitasking and Work-Life Balance: Explicating Multitasking When Working from Home. *Journal of Broadcasting & Electronic media*, 65(3), 397-425. 0.1080/08838151.2021.1976779
37. Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021, December 16). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate, ahead-of-print*(ahead-of-print). Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
38. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022, September 9). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Lisa A

Intervjuu kava

| Teemad | Küsimused |
|---|--|
| Sissejuhatus, taust | Enesetutvustamine: Mis positsioonil ja osakonnas Te töötate? |
| | Kas te töötate kodus või kontoris? Kui töötate mõlemast ehk hübriidselt, siis öelge, mitmel päeval nädalas töötate kodus ning mitmel päeval kontoris? Kas olete varasemas töös kasutanud kaugtöötamise vormi või olete ainult kontoritööd teinud? |
| | Kas olete rahul on praeguse töökorraldusega, st kuivõrd teile meeldi teie töövorm? Kas valisite selle töövormi ise või asjaolude sunnil? |
| | Mille põhjal olete valinud oma töövormi? Mis teile esmajoones meeldib kontorist töötamise puhul? Mis teile esmajoones meeldib kodust töötamise puhul? |
| | Kas olete rohkem inimeste inimene (<i>people-oriented</i>) või pigem eelistate keskenduda oma tööülesandele (<i>task-oriented</i>)? Mis paneb teid nii arvama? |
| Kaugtöö peamised plussid ja miinused | Kuidas iseloomustaksite tööandja poolset üldist suhtumist kaugtöösse oma ettevõttes? Kas selles on muutusi Covidi-eelset ja praegust aega võrreldes? Kas kaugtöö on Teie osakonnas tervitatav ning kas tööandja lubab töötajad soovi korral rõõmuga kaugtööle? |
| | Nimetage veel põhjusi, miks te töötate kodust? |
| | Kas leiata, et kaugtöötamine on lihtsam kui kontoris töötamine? Miks arvate, et see on lihtsam/raskem? |
| | Kuidas hindate töömahtu, töötades kodust vs kontorit? Kas töömaht on näiliselt suurem, sama või väiksem? |
| Kaugtöö ja töö efektiivsus | Milliseid paralleeltegevusi on teil ette tulnud? |
| | Kas hindate paralleeltegevusi üldiselt plussiks või miinuseks? |
| | Kas hindate kodust töötamist viljakamaks kui senist kontoritööd? Miks? |
| | Kas olete kodust töötades täheldanud muutust produktiivsuses loomingulisemate ülesannete tegemisel? Kas olete kodust töötades täheldanud muutust produktiivsuses "igavamate", tehnilist |

| | |
|----------------|---|
| | laadi ülesannete tegemisel? Kas olete kodust töötades (hajutatud tiimis) märganud ainulaadsemate ja tõhusamate otsuste tegemist täheldanud? |
| | Kuidas on kodust töötamine mõjutanud teie töö- ja pere/eraelu tasakaalu? Kas töö- ja pereelu tasakaal on teie hinnangul paranenud või halvenenud? |
| | Kas olete tundnud, et töökohal viibides töökaaslased segavad teid oma jutu/muredega ning te ei suuda ülesandele efektiivselt keskenduda? |
| | Kuivõrd olete tundnud, et töökaaslased võivad arvata, et te olete kodust töötades ebaefektiivsem/lausa looderdate? |
| Suhtlus | Mis sobib Teile paremini, kas teile meeldivad veebikoosolekud või face-to-face koosolekud? Kumb on efektiivsem vorm? Kumba viisi hindate töö seisukohalt efektiivsemaks? Kumba viis hindate heade kolleegisuhete loomisel ja säilitamisel efektiivsemaks? |
| | Kas teil isiklikult on tekkinud raskusi koosolekute efektiivse läbi viimisega või sellel osalemisega, kui olete töötanud hajutatud tiimis? |
| Tulevik | Kas te arvate, et kodust töötades on side (<i>engagement</i>) ettevõttega vähenenud? Millest seda järeldate? |
| | Mis motiveeriks teid rohkem töötama kontoris? |
| | Millisena tajute tuleviku kontorit? |

Summary

THE EFFECT OF COMBINING DIFFERENT WORK FORMS ON TEAMWORK

Anna-Leena Rämson

In this Bachelor's thesis, an overview was provided on how combining different work forms affects employees and their teamwork. The focus was also on parallel activities at home and in the office, work efficiency using various work forms, and employees' expectations for the future. The theoretical part, gave an overview of research papers and reports about importance, background, advantages, disadvantages and impact on individual and team productivity of remote work. The methodology section described the development of the empirical part, for which the qualitative method was chosen. Six tasks were set and all of them were fulfilled. The first three tasks included working with scientific literature and others involved preparing, conducting and analyzing interviews.

The review of literature revealed that remote work is an increasingly common form of work. A key characteristic of remote work is its flexibility and by enabling it, the employee's life becomes more convenient: they can determine their own workspace or working hours, allowing for a better balance between work and personal life. Workplace flexibility is an attractive way to organize work, and its implementation by employers helps them stand out as innovative in the job market. However, remote work is also associated with negative aspects, such as loss of focus and decreased productivity due to parallel activities at home or in other remote work settings.

During the empirical phase of the study, 14 interviews were conducted with employees of the IT company, the majority of whom use a hybrid work model and none of them work only in the office. The interviews were conducted online, recorded, automatically transcribed and analysed. According to the first thematic block, the advantage of working from home was primarily cited as the ability to regulate time usage. Time management not only involves regulating work hours during the workday or week but also enables the planning of personal activities during work hours. According to the interviewees, scheduling parallel activities, which were analysed in the second thematic block, is associated with better work-life balance, as it allows them to fulfill the tasks that would otherwise be left for evenings or weekends. It should be noted that planning other activities are not considered as distractions, but offer a good change of pace and even enhance the enjoyment of work. The third block discussed the combination of different work arrangements. It was revealed that some employees perceive inconsistencies resulting from the implementation of various work models, but this is generally not a problem within the studied company. It is perceived that discussions are even more effective when working in hybrid form. The fourth thematic block explored employee engagement with the company and expectations for the future of work arrangements. It was found that employees are happy when they have the flexibility to work autonomously.

This bachelor's thesis was conducted using a qualitative methodology, and therefore, interpretation may involve some subjectivity as the presentation of results is based on the author's personal interpretation. This study does not intend to make generalizations to other companies or remote workers in general, as background systems vary for each individual and organization. However, it provides a meaningful overview of the patterns that may emerge in

communication between office and remote workers, as well as how the use of different work arrangements impacts individual and teamwork.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anna-Leena Rämson,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

“Töövormide kombineerimise mõju meeskonnatööle”,

mille juhendaja on Anne Reino

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

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

Anna-Leena Rämson

11.05.2023