

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Anastassia Klebanskaja

TÖÖTAJATE KOOSTÖÖ KAUGTÖÖD TEGEVATES ETTEVÕTETES

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2024

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

Anastassia Klebanskaja

**Sisukord**

Sissejuhatus.....	4
1. Kaugtöö olemus ja seos koostööga .....	5
1.1. Kaugtöö määratlemine ja roll organisatsioonis.....	5
1.2. Töötajate koostöö määratlemine ja olulisus.....	7
1.3. Töötajate koostöö eripära kaugtööl.....	10
2. Kaugtöö mõju ettevõtte töötajate koostööle .....	12
2.1. Metoodika ja uurimisprotsessi kirjeldus .....	12
2.2. Töötajate hinnangute ülevaade koostööle kaugtöö kontekstis .....	14
2.3. Juhtide hinnangute ülevaade koostööle kaugtöö kontekstis .....	17
2.4. Töötajate ja juhtide arvamuste võrdlus ning järeldused .....	25
Kokkuvõte.....	28
Viidatud allikad.....	30
LISA A.....	33
LISA B.....	34
LISA C.....	36
LISA D.....	37
Summary .....	40

## Sissejuhatus

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on töötajate koostöö kaugtööd tegevates ettevõtetes. Digitaliseerimine toob kaasa virtuaalse töö võimaldamist. Statistikaameti 2022. aasta andmetel on Eestis üle veerandi kaugtööd tegevaid inimesi ning viimase kümne aasta jooksul kaugtöötajate hulk on 20,7% võrra kasvanud (Statistikaamet, 2022). Lisaks sellele ka 2020. aasta pandeemia on oluliselt töökeskkonda üle maailma muutnud ning sundis töötajaid kontoritest kaugtööle. On nähtav selge trend, et ka pärast otsese vajaduse kadumist suureneb kaugtööd võimaldav töökohtade arv. Seda kinnitab 2021. aastal tööandjate hulgas läbi viidud uuring, mille tulemusel selgus, et neljandik uuringus osalenud tööandjatest pakub oma töötajatele kaugtöö võimalust (Eesti Tööandjate Keskliit, 2022).

Kaugtööl on oma tugevused ja nõrkused ning selle rakendamine avaldab mõju töötajate koostööle. Probleemi uurimine on oluline nii juhtidele kui ka töötajatele, kuna on tihedalt seotud töörahuloluga ja mõjutab tulemusi. Iga ettevõtte vastutuseks ja väljakutseks on korraldada kaugtööd oma töötajate ootuseid ja töö eripärasid arvestades.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on ühe ettevõtte näitel koostöö kaugtöö kontekstis. Eesmärgi saavutamiseks on püstitud järgmised uurimisülesanded:

1. Defineerida koostöö ja kaugtöö mõisted ning kirjeldada nende olemust;
2. Avada kaugtöö seost koostööga;
3. Analüüsida töötajate koostööd ettevõtte näitel kaugtööd rakendavate töötajate seas;
4. Selgitada välja, millised seosed joonistuvad uuritavas ettevõttes kaugtöö ja koostöö vahel.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade peamiselt välismaisest kirjandusest. Vaadeldakse koostöö ja kaugtöö olemust, tuues välja peamisi väljakutseid töötajate koostöös, mis on põhjustatud kaugtöö rakendamisega, koos nende mõistete seletustega.

Töö empiirilises osas uurib autor ettevõtet, viies läbi intervjuud meeskonnajuhtidega ning küsitluse kaugtööd rakendavate töötajate seas. Ettevõtte soovil tema nime ei avaldata. Autor avaldab tänu uuritud ettevõttele ja kõigile uuringus osalejatele nende väärtusliku panuse eest.

Märksõnad: kaugtöö, töötajate koostöö, hübriid töö, pandeemia, paindlik töökorraldus, virtuaalsed meeskonnad, koostöövõrgustik, sotsiaalsed suhted, tehnoloogia.

## 1. Kaugtöö olemus ja seos koostööga

### 1.1. Kaugtöö määratlemine ja roll organisatsioonis

Kaugtöö mõiste on erinevate autorite poolt mitmekülselt avatud. Eestikeelsele mõistele 'kaugtöö' on välismaiste autorite poolt kasutatud vastavasisuliste terminite hulka erakordselt suur. Mõned näited on *remote work*, *telework*, *homework* ja *e-work*. Eesti Vabariigi töölepingu seaduse (TLS § 6 lg 4) tähenduses on kaugtöö töötamise viis, kus tööandja ja töötaja kokkuleppel, teeb töötaja tööd väljaspool töö tegemise kohta, sealhulgas oma elukohas, aga ka mujal asukohas. Kaugtööd iseloomustatakse tavaliselt kui tööd, mida tehakse kontorist mingil füüsilisel kaugusel, aga selle iseloomustuse põhielemendid on tegelikult palju keerulisemad. Seda kinnitab Olson (1983) defineerides kaugtööd, kui organisatsioonilist tööd, mida tehakse väljaspool tavapäraseid organisatsioonilisi ruumi- ja ajapiire.

Leonardi et al. (2023) on välja töötanud raamistiku, mis kirjeldab nelja tüüpi distantsti tekkimist kaugtöö kontekstis - psühholoogilist, ajalist, tehnoloogilist ja struktuurset. Psühholoogilist distantsti on võimalik nimetada ka sotsiaalseks eraldatuseks. Seda iseloomustab suhtlemise puudumine. Sotsiaalne isolatsioon kolleegidelt ja töökohast on kaugtöö tüüpiline aspekt. Toscano & Zappalà (2020) uuringu tulemused kinnitavad, et COVID-19 pandeemia ajal kaugtöö tegemisel kolleegidega näost näkku kontakti puudumisest tingitud sotsiaalne isolatsioon on positiivselt seotud stressiga. Samuti on leitud, et psühholoogilise distantsti läbimiseks on nõutud suur kognitiivne pingutus ja abstraktne vaimne konstrueerimine (Trope & Liberman, 2010). Psühholoogilise distantsti ületamist võib sageli aidata töökaaslaste füüsiline lähedus, suurendades tuttavlikkust ja usaldust ning hõlbustades teadmiste jagamist (Leonardi et al., 2023).

Teiseks distantsti vormiks on ajaline kaugus, mida defineeritakse kui ajavahelist eraldumist asünkroonse suhtluse või töögraafikute ja ajavööndite erinevuste tõttu (Leonardi et al., 2023; Espinosa et al., 2015). Võrreldes näost näkku suhtlemisega nõuab kaugtöö vahendatud suhtlust, millega sageli kaasnevad ajalised viivitused, katkestused või vastuste ooteaeg. Espinosa et al. (2015) hinnangul ajalise kaugusega tuleva ajaakna vähenemise tagajärjel, mille jooksul töötajad saavad suhelda, võib oodata negatiivset mõju meeskonna tulemustele.

Tehnoloogilist distantsti iseloomustab lahknevus tehnoloogiaga seotud funktsioonides ja tavades, nagu tööriistakasutus või tehnoloogiline oskus, mis loovad töökaaslaste vahel katkestuse (Karl, 2022). Suhtlusvahendite madal meediarikkus võib saada tehnoloogilise distantsti põhjuseks. Olenevalt tehnoloogiast puuduvad virtuaalses suhtluses sotsiaalse teabe

spetsiifilised vormid või väljendamise viisid, näiteks kehakeel, hääletoon ja kontekst. Samuti kaasaegsete digitaalsete tööriistade mitmekesised funktsioonid võimaldavad töötajatel neid tööriistu mitmel viisil juurutada. Seega võivad tegurid, mis moodustavad tehnoloogilise kauguse, olla tööriista disainile omased või seotud tehnoloogia kasutamistavaga. (Leonardi et al., 2023)

Leonardi et al. (2023) järgi viitab struktuurne kaugus organisatsioonilistele nõudmistele, funktsioonidele ja osakondade ning töötajate ja nende ülemuste vahelisele eraldatusele. Traditsioonilised töökorraldused nõuavad kindlaksmääratud töökohta ja aega ning kolleege, kes stabiilselt paiknevad ühes kontoris, on üksteisele nähtavad. Antud juhul on organisatsiooni struktuurilised tunnused rohkem silmatorkavamad ning normide ja süsteemide raamistik on töötajatele tajavam. Kaugtöö puhul struktuurse kauguse tagajärjel tulevad esile uued väljakutsed. Ipsen et al. (2021) väidab, et kaugtöö puudusteks on töö ja töövälise elu piiride häguseks muutmine ning rollide ebaselgus. Töötajate organisatsioonitunne kaugtööl ei ole nii tugev. Vastavalt Olson'i (1983) läbi viidud uuringu tulemustele kaugtöö, eriti kodus töötamine, soodustab pigem individuaalset autonoomiat kui organisatsioonile pühendumist. Samuti koordineerimine, töö hindamine ja kontroll muutuvad raskemaks, seega töötaja tööpanus võib olla nii juhi kui ka kolleegide eest varjatud (Leonardi et al., 2023).

Kaugtööl on erinevad vormid, see võib olla nii täielik kui ka osaline. Samuti kaugtööd võib teha regulaarselt või üksikutel juhtudel. Osalist kaugtööd, kui töötaja viibib mõnedel päevadel ka kontoris, nimetatakse hübriid tööks. Babapour Chafi et al. (2022) väidavad, rõhutades hübriid töö trendi, et tänu pandeemiale on avanenud uued tööviisid ning seoses sellega kontoripõhise tööstruktuuri ajastu on möödunud, tekitades tulevikus rohkem kohandatud töökorralduse ja hübriid töö mudeli. Hübriidne töö hoiab tasakaalus kontori ja kaugtööd, minimeerides negatiivseid sotsiaalseid tagajärgi kaugtöö puhul ning tõstes töötajate rahulolu, kuna soodustab paindlikkust. Paljud ettevõtted, nagu näiteks Microsoft, Meta, Philips, KPMG, on teatanud pikemaajalistest ja mõnel juhul püsivatest kaugtöö poliitikatest, mis võimaldavad vähemalt mõnedel töötajatel ka pärast pandeemiat kaugtööd teha (Eads, 2023). Üldisemalt on COVID-19 kiirendanud üleminekut traditsioonilisest kontoritööst kaugtööle. On võimalik eeldada, et ettevõtted, kes ei järgi pärast pandeemia lõppu täisajalist kaugtöö poliitikat, ei naase täielikult pandeemia-eelse töökorralduse juurde, vaid lähevad üle hübriid töö mudelile, kus töötajad jagavad oma aja kaug- ja kontoritöö vahel. On võimalik ka üleminek segarežiimi mudelile, kus ettevõtted koosnevad täiskohaga kaugtöötajatest ja kontoritöötajatest.

Kaugtöötajate kasvu trend viitab antud töövormi eelistustele, aga kaugtööga on ka seotud teatud hulk väljakutseid. Rootsis läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et kaugtöö peamisteks eelisteks on suurem paindlikkus, autonoomia, töö- ja eraelu tasakaal ning individuaalne tulemuslikkus, samas kui peamisteks väljakutseteks on määratud sotsiaalsed aspektid, nagu kaotatud seltskond ja isoleeritus (Babapour Chafi et al., 2022). Kuigi kaugtöö eelistuseks peetakse võimalust hoida tasakaalus töö- ja pereelu, samuti on see ka kitsaskohaks. Luebstorf et al. (2023) uuringu tulemused näitavad, et töö- ja eraelu kattumine oli COVID-19 pandeemia ajal kaugtöö keskne väljakutse, sest toob kaasa uusi ja erinevaid segajaid. Põhjuseks on kodust füüsilise kauguse barjääri puudumine võrreldes kontoriga. Seega muutuvad lapsehoiukohustused, majapidamistööd või vaba aja veetmise võimalused lähedasemaks ja segavamaks ning õhtul võib olla raske tööd lõpetada (Ibid.).

Turnea (2022), kes on läbi viinud uuringu 405 tudengite seas, on avastanud, et töötajate võime tehnoloogiat kasutada ja sellega töötada osutus kaugtööpakkumise valimisel kõige olulisemaks teguriks, teiseks tähtsuse järgi sai kaugtööpakkumiste valikul töögraafiku või asukoha paindlikkus. Sama uuringu raames olid määratud ka olulised kaugtöö väljakutsed, kolm peamist nendest on suhtlemise ja tehnoloogiaga seotud väljakutsed ning väljakutsed meeskonnade sidususe hoidmisel (Ibid.). Tehnoloogiliste probleemide tähtsust kinnitavad ka Luebstorf et al. (2023), kes on leidnud, et tehnoloogiliste väljakutsete mõjul saab kaugtöö olla eriti stressirohkeks tuues kaasa negatiivseid tagajärgi nii üksikisiku tasandil (nt nägemise hägustumine) kui ka meeskonna tasandil (nt meeskonna ühtekuuluvustunne langus). Lisaks sellele virtuaalne formaat kutsub osalejaid multitegumtööle, mis ohustab koosolekute kvaliteeti (Ibid.).

Seega on võimalik eelnevalt välja toodud käsitluste põhjal väita, et sotsiaalsed ja tehnoloogilised aspektid on kaugtöö suuremateks väljakutseteks. Nii töötajatel kui ka juhtidel tuleb arendada uusi oskusi ja pädevusi, et kohaneda uute tööviisidega ning leida parim viis kaugtöö võimaluse kasutamiseks. Iga ettevõtte vastutuseks ja väljakutseks on korraldada efektiivset kaugtööd oma töötajate ootuseid ning selle töövormi eripärasid arvestades.

## **1.2. Töötajate koostöö määratlemine ja olulisus**

Koostööalast kirjandust võib jagada kaheks suureks osaks, millest üks keskendub organisatsioonisisesele koostööle (sisekoostöö) ja teine organisatsioonidevahelisele koostööle (väliskoostöö). Käesoleva uuringu fookuses on koostöö ettevõtte sees. Ettevõtte sisekoostöö toimub eritasanditel, sealhulgas meeskondade, osakondade ja üksuste vahel.

Koostöö mõiste on kasutatud erinevates uurimisvaldkondades, et kirjeldada indiviidide vastastikust mõju. Täpsuse puudumine koostöö ja muude sarnaste mõistete

erinevuste ja ühisjoonte osas on toonud kaasa kontseptuaalse segaduse. Mitmed autorid on püüdnud määratleda koostööd arvestades eelnimetatud probleemi. Bedwell et al. (2012) defineerivad koostööd kui “arenevat protsessi, mille käigus kaks või enam sotsiaalset üksust osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, mille eesmärk on saavutada vähemalt üht ühist eesmärki”. Evans (2012) määratleb koostööd kui intellektuaalset tegevust, mis hõlmab teadmiste jagamise, õppimise ja konsensusse saavutamise aspekte. Kinsella-Meier ja Gala (2016) toovad välja järgmised koostöö tunnused:

- ei ole spontaanne;
- nõuab läbimõeldud plaani, avatud suhtlemist, usaldust, vastastikust austust, võrdset partnerlust, hierarhia puudumist ja pidevat ümberhindamist;
- eeldab loovust, toimib kõige paremini siis, kui pole selget lahendust;
- koostöö protsessile tuleb pühendada aega.

Kõige rohkem mõistelist segadust on ingliskeelsete terminite *collaboration* ja *cooperation* vahel. Oma magistritöös Dahl (2014) kasutab nende tõlkena vastavalt ’koostööd’ ja ’ühistegevust’. Koostöö erineb ühistegevusest selle poolest, et see nõuab palju tihedamaid suhteid, sidemeid ja ressursse ning isegi organisatsioonidevaheliste piiride hägustumist (McNamara, 2012). Keast et al. (2007) ka selgitavad mõistete vahelist erinevust ning määratlevad koostööd kui kõige stabiilsemat ja pikaajalisemat kokkuleppe tüüpi, mis nõuab liikmete vahel tugevamaid sidemeid ning millel on ka kõrgeim riskitase. Ühistegevust nad defineerivad vabatahtlikuks tegevuseks, mida iseloomustab ka ühistegevuse madal riskitase, kuna see ei nõua olemasolevate tegevuste või tavade muutmist (Ibid.). Veel üks lähedane mõiste on meeskonnatöö (ingl teamwork). Meeskonnatöö ja koostöö peamiseks erinevuseks on analüüsitav tase, koostöö puhul on see mitmene ehk hõlmab nii meeskondade kui ka osakondade ning ka üksuste vahelist vastastikust tegevust (Bedwell et al., 2012). Arvestades seda meeskonnatööd on võimalik nimetada koostöö alaliigiks, mille puhul koostöö toimub meeskonna tasandil. Eeltoodud seisukohtade alusel on võimalik üldistada ettevõttesisest koostööd, kui kõrgema riskitasemega tihedat töötajate vahelist protsessi ühise eesmärgi saavutamiseks, mis nõuab partnerlust, aega, usaldust ning eeldab loovust.

Tänapäevane koostöö on tihedalt seotud tehnoloogiaga, kuna enamasti toimub elektroonselt. Kock'i (2005) poolt on elektrooniline koostöö ehk e-koostöö määratletud kui koostöö, mis kasutab elektroonilisi tehnoloogiaid, sealhulgas arvutit, telefoni ja muud telekommunikatsiooni seadmeid, erinevate isikute vahel ühise ülesande täitmiseks. Tehnoloogia mängib olulist rolli, kuna võimaldab, laiendab ja täiustab koostööd, aga ikkagi ei loo seda. Seda kinnitab ka Evans (2012) väidates, et koostöövahenditesse investeerimisel

on vähe mõtet, kui organisatsioonil puudub tööriistu toetav kultuur ja protsessid ning tööriistad tagavad tõhusat koostööd alles siis, kui toetavad olemasolevat koostööorganisatsiooni kultuuri ja tavasid.

Koostöö ei toimu automaatselt, vaid see on mõjutatud paljude faktorite poolt. Süüdlased, mis võivad viia meeskonna tootlikkuse ja koostöö vähenemiseni on kõrge stressitase, teadmiste puudumine meeskonna missiooni, eesmärkide, normide ja ressursside kohta, usalduse langus ning koostööd summutavad organisatsiooni struktuur ja kultuur (Salas et al., 2004; Allred et al., 2011; Evans, 2012). Koostöö tähtsust kinnitab Evans (2012) väidates, et koostöö ja teadmiste jagamine on probleemide lahendamise, otsuste tegemise ja innovatsiooni põhiaspektid ning seetõttu edu saavutamiseks üliolulised. Allred et al. (2011) on avastanud, et kõrgetasemeline koostöö pole mitte ainult väärtuslik, vaid see on ka haruldane ning on leidnud kinnitust, et isegi mõõdukas koostöö tagab suurepärase tootlikkuse ja rahulolu. Sama autori uuringu raames läbiviidud intervjuude tulemused toetavad ideed, et tõhus koostöö viib parema soorituseni ning oli tuvastatud tõhusa koostöö kolm peamist eelist: madalamad kulud ja kõrgem kvaliteet, parem klienditeenindus ja rahulolu, kõrgema lisandväärtusega suhete loomine. Samuti leiti, et organisatsioonilise koostöö areng on pikk teekond. See nõuab aega ja ressursse ning toimub kahes etapis. Kõigepealt tuleb muuta mõtteviisi. Seejärel toimuvad struktuurimuudatused, mis peavad keskenduma inimeste kokku viimisele. (Ibid.)

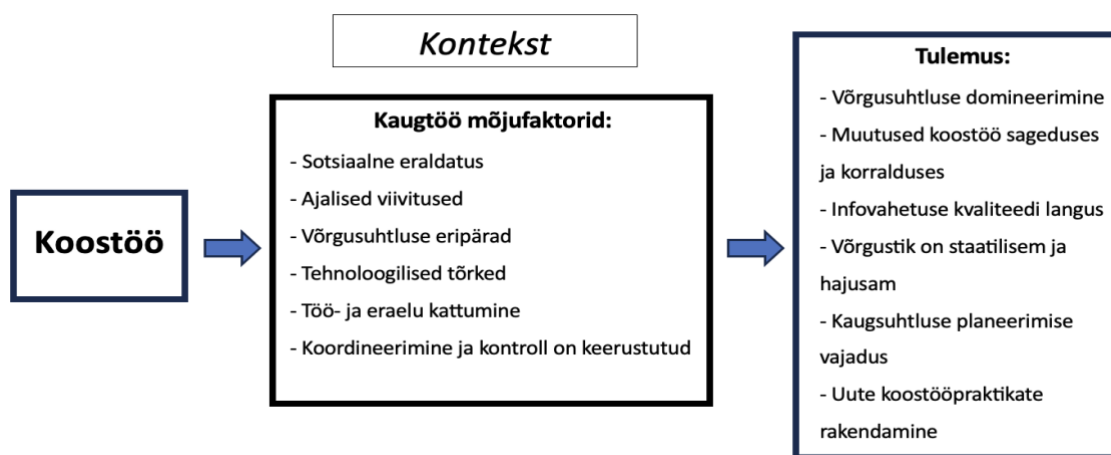
Koostöö mängib olulist rolli lahenduste leidmisel ning teadmiste jagamisel kõigi organisatsiooni töötajate vahel. Üks levinud praktikatest õppimisel ja teadmiste jagamisel organisatsioonis on mitteametlik vastastikuse abi võrgustik. Greer et al. (1998) järgi organisatsioonisisene kaaslase abistamine on väärtuslik tegevus, sest see on kuluefektiivne koolitusmeetod, mis toetab organisatsiooni teadmistebaasi detsentraliseerimist, tugevdab organisatsioonisisest kollegiaalsustunnet ning nii abistatavate kui ka abistajate teadmisi. Erhardt et al. (2016) on märkinud, et e-post mängib meeskonnaõppes võtmerolli, kuna suurem osa meeskonnaõppes toimub pigem meili teel, mitte silmast-silma kohtumistel. Elektroonilisele koostööle iseloomulikul asünkroonsel suhtlusel on kõrge jätkuvuse määr, seega soodustab see mõtlemist ning toetab õppeprotsessi. See on vastuolus vaatenurgaga, mis eeldaks, et keeruka teadustegevuse jaoks on vaja rikkalikumaid kanaleid. Samuti Erhardt et al. (2016) toovad esile e-posti ainulaadsed võimalused keerukaks meeskonnaõppeks ning nendeks on asünkroonsus, suurem kontroll aja, sõnumi, salvestuse ja publiku üle redigeeritavuse ja püsivuse kaudu.

### 1.3. Töötajate koostöö eripära kaugtööl

COVID-19 pandeemia sai loodusliku eksperimendi alguseks, mille raames massiline töötajate kaugtööle suunamine võimaldas uurida muutusi töötajate koostöö muustrites kaugtöö mõjul. Peamised muutused, mis on tulnud digitaalse koostööga, on lai näost näkku suhtluse asendamine võrgusuhtlusega ning kasv infovahetuses telekommunikatsiooni vahendite abil. Samuti on olulisel määral muutnud töötajate tööpäeva korraldus. DeFilippis et al. (2020) on uurinud COVID-19 mõju töötajate digitaalsetele suhtlusharjumustele kasutades 3 143 270 kasutaja andmeid ning leidsid, et võrreldes pandeemiaeelse tasemega koosolekute arv inimese kohta ja koosolekul osalejate arv on suurenenud, kuid koosolekute keskmine pikkus on vähenenud. Samuti on märgitud keskmise tööpäeva kestuse märkimisväärne ja püsiv pikenedamine ning lühiajalise e-posti aktiivsuse suurenemine (Ibid.). Yang et al. (2020), kes on pandeemia ajal uurinud teabetöötajate seas koostööd, leidsid, et kodus töötamine on muutnud töötajate tööaja kasutamist: nüüd nad kulutavad vähem aega kaugtööle ja rohkem keskendumisele. Arvestades kahte mõju, on selle tagajärjed erinevad, kuna sõltuvalt töö eripärast võib see nõuda kas sügavat läbimõtlemit või sagedast ideede vahetamist (Ibid.). Lisaks on märgitud olulised mõjud infovahetuse kvaliteedis. Veebipõhise koostöö teemat arendades, Yang et al. (2022) läksid edasi ning on läbi viinud uurimuse Microsoft ettevõtte töötajate seas. Uuringu tulemused näitavad, et kogu ettevõtet hõlmav kaugtöö muutis koostöövõrgustiku staatilisemaks ja hajusamaks. Lisaks vähenes sünkroonne suhtlus ja suurenes asünkroonne suhtlus. Üheskoos võivad need mõjud muuta töötajatel võrgus uue teabe hankimise ja jagamise raskemaks (Ibid.).

Kuna kaugtöö võib tekitada töötajates eraldatuse ja võõrandumise tunnet, Kakkar et al. (2023) pööravad tähelepanu, et organisatsioonid saavad töösuhtlusega rahulolu suurendada, töötades välja kaugsuhtlusplaani, mis selgitaks töötajate ootusi suhtlemise sageduse, eesmärgi ja kanali osas. Kaugtöö korralduse läbi mõtlemise, reeglite määramise ja kindlate praktikate rakendamise tähtsust kinnitavad ka Luebstorf et al. (2023) väidates, et kaamera sisselülitamine soodustab virtuaalse koosoleku etiketi pidamist ning avaldab positiivset mõju ka meeskonna dünaamikale. De Souza Santos ja Ralph (2023) uurides, kuidas spetsialistid pandeemia ajal kaugtööga toime tulid, on määranud vaadeldavas meeskonnas kolm praktikad, mis avaldasid positiivset mõju kaugtööle meeskonnas. Esimeseks sai tunnine internetikohtumine, kus tööteemadel rääkimine ei olnud lubatud, tegevus sai edukamaks kaasamise suurendamisel ja isolatsiooni vähendamisel ning toetas ühtekuluvust. Teise praktika raames rääkisid päeva jooksul töötajad ainult teist keelt, mida meeskond kasutab. Praktikaga kaasnes töötajate vahelise suhtluse suurendamine, sest

õppimisvõimalus sai motivaatoriks. Kolmanda praktika juures osalesid meeskonnaliikmed igapäevastel koosolekutel, kasutades improviseeritud kostüümi, tegevuse rakendamine vähendas monotoonsust ja igavust ning soodustas kaasamist. (Ibid.) Alsharo et al. (2017) kvantitatiivse uuringu tulemused kinnitavad, et teadmiste jagamine mõjutab positiivselt usaldust ja koostööd virtuaalse meeskonnaliikmete vahel, aga samas viitavad ka sellele, et kuigi usaldus mõjutab positiivselt virtuaalse meeskonna koostööd, ei oma see otsest mõju meeskonna efektiivsusele. Teoreetiliste lähtekohtade alusel kirjeldatud koostöö ja kaugtöö vahelist seost võtab kokku joonis 1.



Joonis 1. Koostööprotsessi muutused kaugtöö mõjul.

Allikas: Autori koostatud DeFilippis et al., 2020; De Souza Santos & Ralph, 2023; Kakkar et al., 2023; Leonardi et al., 2023; Luebstorff et al., 2023; Yang et al., 2022 põhjal.

Kokkuvõttes on leitud mitmed koostöö väljakutsed seotud kaugtöö rakendamisega. Kaugtööga lisanduvad mitmed distantsid töötajate vahel (Leonardi et al., 2023), mis raskendab koostöö protsessi. Üks eelmainitud põhjustajatest, mis võivad viia meeskonna tootlikkuse ja koostöö vähenemiseni, on kõrge stressitase (Salas et al., 2004). Virtuaalne formaat toob kaasa mitmeid stressitegureid, seetõttu juba kaugtöö rakendamine ise toob kaasa koostöö kvaliteedi langust. Kirjanduse ülevaade kinnitab tõhusa koostöö korraldamise olulisust kaugtööl. Töökorralduse planeerimisel tuleks keskenduda olemasolevate lünkade täitmisele, pühendades rohkem tähelepanu suhete loomisele, loominguiliste koostöövormide rakendamisele ning ühise eesmärgi ja kultuuri tunde tugevdamisele. Erilist tähelepanu väärivad ka kaugtööga seotud tehnoloogilised aspektid. Nendega põhjustatud tõrkede ennetamine peaks saama kaugtöö korraldajate põhifookuseks, sest ilma kvaliteetset ühendust koostööprotsess ei saa toimuda.

## 2. Kaugtöö mõju ettevõtte töötajate koostöole

### 2.1. Metoodika ja uurimisprotsessi kirjeldus

Selles peatükis kirjeldatakse bakalaureusetöö empiirilises osas kasutatavat metoodikat. Uuringu raames määratakse seost koostöö ja kaugtöö vahel ettevõtte näitel. Uuritav ettevõtte andis lubaduse uuringu läbiviimiseks, kuid soovis täielikku anonüümsust. Empiiriliseks analüüsiks koguti andmeid ühest suurettevõttest, selleks nõusoleku andnud tiimijuhtidega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ning küsitluse nende tiimiliikmete seas. Valitud organisatsioon sobis uuringu jaoks hästi, sest seal on kasutuses nii kontori-, kaug- kui hübriid töö ning töötajate vahel toimub pidev e-koostöö. Ettevõttepoolne huvi teema uurimisest ja selle olulisuse mõistmine soodustasid töö koostamist olulisel määral. Samuti tekitas osalejate soov panustada uurimistöö valmimisse ja teada saada uurimuse tulemusi positiivse õhkkonna. Valimi koostamise eelduseks oli, et kõik uuringus osalejad teevad kaugtööd vähemalt osaliselt (hübriid töövorm). Autor võttis e-posti teel ühendust 21 ettevõtte tiimijuhtidega. Lõpuks viidi läbi 11 intervjuud meeskonnajuhtidega ning küsitlusest võttis osa 51 ettevõtte töötajat. Tabelis 1 on toodud empiirilise uuringu etapid ja nende elluviimise ajad.

Tabel 1

#### *Uuringu läbiviimise etapid*

<b>Tegevus</b>	<b>Elluviimise aeg</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjanduse põhjal koostööd ja kaugtööd seostavate tegurite süstematiseerimine</li> </ul>	detsember 2023 - jaanuar 2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>Küsimustiku ja intervjuu kava koostamine</li> <li>Uuringus osalemiseks ettevõtetelt nõusoleku saamine</li> </ul>	veebruar - märts 2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>Küsitluse ja intervjuude läbiviimine</li> <li>Intervjuude transkribeerimine ja analüüs</li> <li>Küsitluse tulemuste analüüs</li> <li>Küsitluse ja intervjuude tulemuste võrdlus ja järeldused</li> </ul>	aprill - mai 2024

Allikas: autori koostatud.

Uuringus kasutati kahte andmekogumismeetodit, kuna see võimaldas saada uuritava teema kohta mitmekesiseid ja vastastikku täiendavaid andmeid. Semistruktureeritud intervjuud on valitud põhjusel, et selline intervjuu liik võimaldab nii eelnevalt formuleeritud küsimusi esitada kui ka reageerida paindlikult intervjuueeritavate poolt avaldatud vastustele ning küsida vajadusel täiendavaid küsimusi. Teise uurimismeetodiks valiti küsitlusuuring, sest see võimaldab saada andmeid suurema hulka töötajate kohta. Küsitluse rakendamine avab laiemat pildi tegelikust kaugtöö mõjust koostööle kogu organisatsiooni kontekstis ning annab võimalust võrrelda juhtide ja töötajate hinnanguid. Töö autor leiab, et valitud meetodite kombineerimine on optimaalne, kuna see võimaldab uuritavat teemat põhjalikult avada, saada sügavaid töötajate hinnanguid ning kaasata uuringusse palju osalejaid.

Uuringu raames on läbi viidud intervjuud meeskonnajuhtidega, kelle meeskondades töötajad teevad kaugtööd, eeldusel, et juhtide vastused võimaldavad aru saada nii juhi oma kui ka tema alluvate kogemust. Küsitlus oli läbi viidud vaid nendes meeskondades, kelle juht on andnud nõusoleku intervjuus osalemiseks. Algselt oli plaanis kaasata küsitlusesse kõiki tiimiliikmeid, aga suur töömaht ja mõnede töötajate loobumine osalemisest on muutnud autori lähenemist ning küsitluses on tiimid võtnud osa vaid osaliselt ja vabatahtlikult. Soovi avaldanud juhtidega võeti e-posti teel ühendust ning lepiti individuaalselt kokku intervjuueerimisaja. Intervjuud on läbi viidud *Teams*'i platvormi kasutades. Tiimi liikmed osalesid küsitluses veebis, kasutades *Google Forms* veebivormide loomise rakendust. Samuti oli intervjuueeritud üks tiimijuht, kelle meeskond suure koormuse tõttu ei leidnud võimalust vastata küsitlusele. Teoreetilistest seisukohtadest ning käesoleva uurimuse eesmärgist ja ülesannetest lähtuvalt on autor määranud olulised teemad, millistest on lähtunud intervjuu ja küsitluse küsimuste sõnastamisel: töökorraldus kaugtööl, ettevõtte roll töötajate koostööl, tehnoloogiliste vahendite ja sotsiaalse eraldatuse roll e-koostööl, töötajate rahulolu e-koostöö praktikatega. Intervjuu ja küsitluse küsimusi on autor jaganud vastavatesse teemapõhilistesse plokkidesse.

Küsitluse küsimuste sõnastuse testimiseks ja adapteerimiseks kasutas autor kahte uuritavas ettevõttes töötavate juhtide abi. Saadud tagasiside põhjal muudeti ankeeti lakoonilisemaks ja töötajate jaoks arusaadavamaks. Autor on kogunud töötajate hinnanguid Likerti skaalal (1-5). Küsitluse esimeses osas osalejaid paluti hinnata, kas ja millisel määral alltoodud tegurid takistavad või soodustavad uuritavas ettevõttes e-koostööd, vastused on vahemikus 1 (takistab koostööd oluliselt) kuni 5 (soodustab koostööd oluliselt). Teises osas kontrolliti väidete paikapidavust ettevõttes, vastused on vahemikus 1 (ei ole nõus) kuni 5 (nõus). Ankeedi jagamine kaheks osaks on teinud seda vastajate jaoks loogilisemaks ning

lihtsamaks. Kogutud tunnuste iseloomustamiseks oli kasutatud kirjeldav statistika (vt lisad A ja B) ning tehtud korrelatsioonanalüüs. Kirjeldav statistika andis konteksti andmete tähendusele ja võimaldas uurida nende omadusi põhjalikult. Korrelatsioonanalüüsi kasutati selleks, et uurida seoste tugevust ja suunda erinevate muutujate vahel. See aitas selgitada, kuidas üks muutuja võib mõjutada teist ning milline on nende omavaheline seos.

Poolstruktureeritud intervjuude küsimused (vt lisa C) töötas välja siinse töö autor. Küsimused olid samuti muudetud ja täiendatud pärast esimest testimisest ettevõttes. Uuringu käigus üksteist läbi viidud intervjuud jäid vahemikku 15 kuni 33 minutit. Tekstianalüüsi teostamiseks kõik intervjuud olid osalejate nõusolekul salvestatud ja pärast sõna-sõnalt transkribeeritud. Üleskirjutatud teksti maht on kokku 69 lehekülge. Intervjuude jooksul kogutud andmete analüüsimiseks ja seoste väljaselgitamiseks kasutas autor juhtumiülest kvalitatiivset analüüsi. Selleks analüüsitavatest juhtumitest olid koondatud kõik konkreetse teema kohta käivad transkribeeritud tekstiosad ja omavahel võrreldud selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes. Analüüsi käigus tuvastati juhtide hinnangutes ühised mustrid.

Intervjueeritud juhtide tööstaaž ettevõttes varieerub 4 kuni 30 aastat ning staaž positsioonil on vahemikus 3 kuud kuni 19 aastat. Tiimides on erinevad tööülesanded. Mõnede töötajate töö hõlmab igapäevast suhtlust klientidega teenindamise kontekstis, teiste töö on loov ja seotud ideede genereerimisega ning nende arendamisega. Kolmanda töötajategrupi töö keskendub peamiselt dokumentidega tegelemisele ning erinevalt teistest tiimidest nõuab see ülesanne rohkem süvenemist ja tähelepanu. Tiimide suurus varieerub, kõige väiksem tiim koosneb 7 inimesest ja kõige suurem 26 inimesest. Enamus tiime asub üle Eesti, mis tähendab, et meeskonnaliikmete põhitöökohad asuvad erinevates Eesti linnades. Ainult üks tiim asub tervikuna Tallinnas.

## **2.2. Töötajate hinnangute ülevaade koostööle kaugtöö kontekstis**

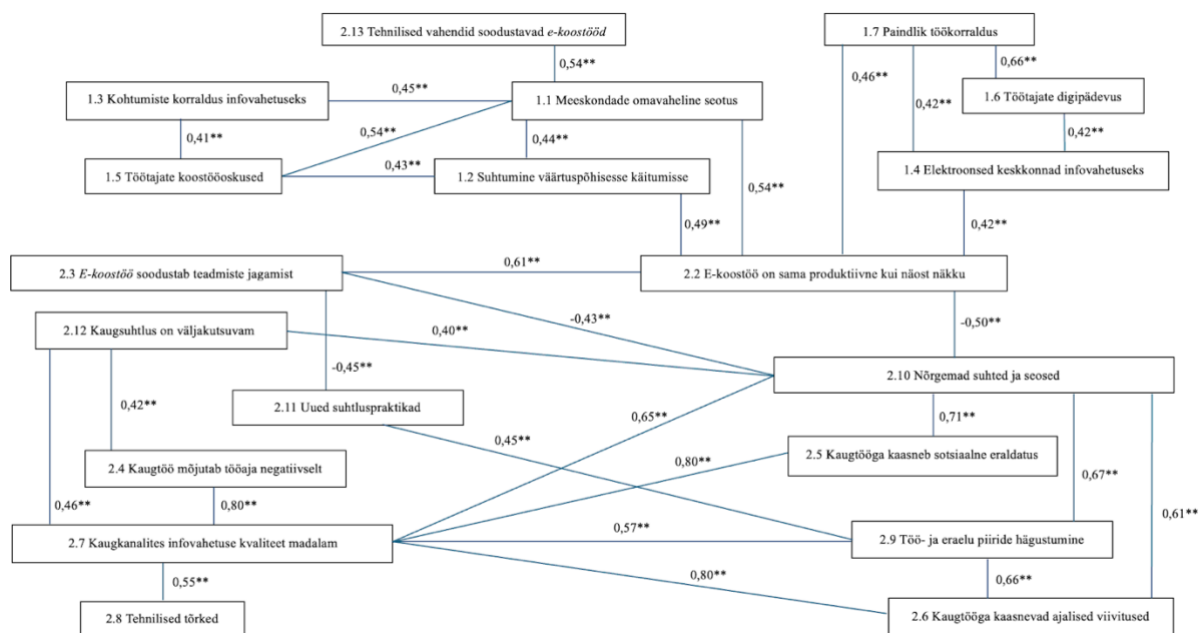
Küsitluste käigus saadud andmete tõlgendamist alustab autor kaugtööga seotud aspektidest. Bakalaureusetöö esimeses osas toob töö autor esile kaugtööga põhjustatud võimalikud negatiivsed muutused tööpäeva korralduses ja tööaja planeerimises. Uuringus osalejad hindavad, et kaugtöö ei mõjuta nende tööaja planeerimist negatiivselt (nt tööpäevad on pikemad), kuigi selle variatsioonikordaja võrreldes teiste väärtustega on märkimisväärselt suurem. Samuti töötajate vastused näitasid mittenõustumist sellega, et kaugtöö rakendamisel tekib töö- ja eraelu piiride hägustumine. Üldiselt töötajad pole nõus ka sellega, et kaugtöötavate töötajate vahel on nõrgemad suhted ja seosed. Kõigi eelnimetatud väidete puhul olid nii kategooriliselt vastased kui ka pooldajad. Töötajate küsitluse hinnang samuti

näitab, et kaugtöö rakendamisega kaasnevad ajalised viivitused infovahetuses ettevõttes pigem puuduvad ning infovahetuse kvaliteet elektroonilisel suhtlusel pole madalam kui tavalisel. Tehnilisi tõrkeid kaugtöö käigus ettevõtte töötajate poolt pigem ei märgatud.

Töötajate koostöö uurimisel olid küsitluse käigus saadud töötajate hinnangud sellele, kui võrd erinevad faktorid soodustavad või takistavad koostööd ettevõttes. Kõige rohkem soodustavad koostööd osalejate hinnangul elektroonsed keskkonnad infovahetuseks ning paindlik töökorraldus (kaug- ja hübriid töö võimalused). Vähem toetavateks peeti meeskondade omavahelist seotust ja töötajate digipädevust, kuid nende tegurite puhul vastajate keskmised hinnangud võrduvad 4,59, mis näitab tugevat soodustamist. Takistavaid faktoreid autori poolt toodud nimekirjast töötajate hinnangul ei ilmunud, kuigi ühe uuringu osaleja arvates võiks töötajate digipädevus olla pigem takistav tegur.

Enamus küsitluse osalejaid nõustub, et ettevõttes koostöö toimub peamiselt kaugkanalite kaudu. Siiski oli ka vastajaid, kes kategooriliselt ei nõustunud antud väitega. Küsitluses osalenud töötajad leiavad, et uuritavas ettevõttes töötajate e-koostöö toimib üldiselt hästi. On oluline märkida küsitluse tulemusi, mis näitavad töötajate seisukohta, et kaugtöö rakendamisega ettevõttes pigem ei kaasne sotsiaalset eraldatust. Sellega, et kaugsuhtlus on väljakutsuvam kui näost näkku kohtumised, uuringus osalenud töötajad pigem ei nõustu. Vastajate arvamusel e-koostöö on sama produktiivne kui tavaline näost näkku kohtumistel toimuv koostöö ning see soodustab töötajate teadmiste jagamist. Töötajate hinnang sellele, kas kaugsuhtlus nõuab uute suhtluspraktikate rakendamist (nt kaugsuhtluse hea tava, viisakus) ning koosolekute mitmekesistamist, on pigem neutraalne, keskmiselt 3,29 skaalal 1 kuni 5.

Küsitluse käigus saadud hinnangute alusel on läbi viidud **korrelatsioonanalüüs**. Korrelatsioonide kohta hinnangu andmisel on kasutatud skaalat: vähene (0.01-0.39), mõõdukas (0.40-0.59) ja kõrge (0.60-0.80). Korrelatsioonanalüüsi tulemused, mis iseloomustavad koostöö mustreid, on esitatud autori poolt koostatud joonisel 1. Vähesed seosed ning need, kus parameetri hinnang on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, on eemaldatud korrelatsioonipuust. Seega kaks väidet, mis ei vasta eelnimetatud tingimustele, pole kajastatud korrelatsioonipuust.



Joonis 2. Korrelatsioonipuu

Märkus: \*\*parameetri hinnang on statiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Allikas: autori poolt koostatud autori kogutud andmete põhjal. Väidete sõnastused on leitavad lisades A ja B.

Kõige tugevamad ning omavahel võrdsed korrelatsioonid ( $r=0.80$ ) kirjeldavad kaugkanalites esineva madalama infovahetuse kvaliteedi seost teiste väidetega. Analüüsi tulemused näitavad, et madalam infovahetuse kvaliteet kaugkanalites mõjutab töötajate töötaja planeerimist negatiivselt. Aluseks sellele võib pidada asünkroonse suhtlusega kaasnevaid ajalisi viivitusi ( $r=0.80$ ) ning vähesel määral tehnilisi tõrkeid ( $r=0.55$ ). Samadest seostest kirjutasid Leonardi et al. (2023) ja Espinosa et al. (2015) oma uuringutes, et kaugkanalite kaudu toimuv suhtlus kaugtööl võib kaasa tuua ajalisi viivitusi ja katkestusi. Ajalised viivitused omakorda on tugevalt seotud töö- ja eraelu piiride hägustumisega ( $r=0.66$ ), mis kattub DeFilippis et al. (2020) poolt mainitud võimaliku tööpäevade pikenemisega. Tugev seos näitab, et sotsiaalne eraldatus suureneb madalama infovahetuse kvaliteedi ( $r=0.80$ ) ja nõrgemate suhete ning seoste tõttu töötajate vahel ( $r=0.71$ ) kaugsuhtluse korral.

Mõõdukad negatiivsed seosed on töötajate teadmiste jagamist iseloomustaval väitel teistega. Saab öelda, et need tulemused on loogilised, sest nõrgemad suhted ja seosed töötajate vahel pigem takistavad teadmiste jagamist ( $r=-0,43$ ), kuna sel juhul puudub töötajate vahel piisav kontakt, mis on oluline tõhusa koostöö teostamiseks. Sarnast seost kirjeldasid ka Greer et al. (1998) mainides, et töökaaslaste abistamine tugevdab kokkukuuluvustunnet ning toetab teadmiste jagamist. Samuti saab öelda, et uued suhtluspraktikad pigem takistavad

töötajate teadmiste jagamist ( $r=-0,45$ ), mis võib olla vastuolus Kakkar et al. (2023) poolt täheldatud kaugsuhtlusplaani koostamise olulisusega.

See, et e-koostöö on sama produktiivne kui näost näkku kohtumistel toimuv koostöö, on positiivselt seotud mitmete teguritega: meeskondade omavaheline seotus, suhtumine väärtuspõhisesse käitumisse, elektroonsed keskkonnad infovahetuseks ning paindlik töökorraldus. See kinnitab ettevõtte rolli olulisust e-koostööl, mis kajastub väärtuste ja struktuuri kujundamisel, kaugtöö võimaldamisel ning tõhusa infovahetuse e-keskkonna moodustamisel. Samuti on produktiivne e-koostöö tugevalt seotud töötajate teadmiste jagamisega, mida saab pidada eduka e-koostöö tulemuseks.

### 2.3. Juhtide hinnangute ülevaade koostööle kaugtöö kontekstis

Intervjuude käigus saadud tulemuste tõlgendamine on jagatud vastavalt autori poolt kujundatud kategooriateks. Tulemuste tõlgendamise eesmärgiks on välja tuua olulised seosed koostöö ja kaugtöö vahel uuritava ettevõtte kontekstis. Alateemade puhul on osalejate vastustes märgatud nii sarnasused kui ka vastuolud. Juhtide kõnekad tsitaadid alateemadel on leitavad lisas D.

**Esimese teema ehk kaugtöö** uurimisel meeskonnajuhtidega intervjuude käigus oli kindlaks tehtud, et märkimisväärset muutust on toonud pandeemia, mille tagajärjel sai kaugtöö uuritavas ettevõttes tavapäraseks praktikaks. Enne koroonapiirangute rakendamist ei olnud kaugtöötamine nii populaarne nähtus ettevõttes. Toimunud muutust illustreerib ilmekalt ühe intervjuueeritud juhi tsitaat: *“Kaugtöö tegelikult on tulnud selleks, et jääda.”*

Intervjuude jooksul selgus, et tiimiliikmete töövormi eelistused on väga erinevad: mõned töötavad püsivalt ainult kodus, teised nii kodus kui ka kontoris, kolmandad ainult kontoris. Enamus aga kasutab 2+3 mudeli, kus kaks päeva nädalas töötaja käib kontoris ja kolm päeva veedab kodukontoris. On märgatud trend, et kui tavapäraselt kontoris töötav meeskonnaliige alustab töötada kodukontoris, siis edaspidi on tal juba raske sellest loobuda.

Mõnedes meeskondades on kaugtöö rakendamisega kaasnenud muudatused tööpäeva korralduses ja töötaja kasutamises, samas kui teistes mitte. Juhtide töökogemus konkreetses meeskonnas on erinev ning mõnede jaoks alates ajast, kui juht tuli meeskonda, muutusi ei ole toimunud, kuna tiimis rakendati kaugtööd juba ammu. Peamine märgatav muutus hõlmab seda, et töötajad viibivad kodukontoris töötades töökeskkonnas kauem. Juhid võimaldavad oma töötajatele paindlikkust oma töö korraldamisel, et näiteks alustada tööpäeva varem ja lõpetada tööd ka varem, aga selleks on vajalik distsipliin, et teha pause ning lõpetada õigel ajal. Ettevõtte ka oma poolt on toonud piiranguid, mis soodustavad tasakaalu hoidmist: *“Osad programmid meil öösel ei tööta, et ületöötamist vältida.”* Lisaks märgiti, et kaugtöö

võimaldab tasakaalustada töö- ja eraelu, kuna kodukeskkonnas on võimalik töötada ka pärast tööpäeva ametlikku lõppu, kui päeva jooksul oli vaja ajutiselt eemal viibida. Juhtide arvamusel see oluliselt soodustab töö- ja pereelu ühitamist. Mitmetes intervjuudes juhid on toonud esile usalduse olulisust. Samuti tähtsaks näitajaks juhtide jaoks on see, et isegi kodukontoris inimene peab olema tööajal kättesaadav ning tema aja planeerimine läbipaistev. Kaugtöö puhul on oluline kokkulepete järgimine ja andmete säilimine.

Kaugtöö ulatus päris palju sõltub töö iseloomust. Mõnedes ettevõtte tiimides on olemas kindlad piirangud ja erikokkulepped kaugtöö osas, näiteks kaugtöö on lubatud ainult erandjuhtudel, nagu näiteks kerge haiguse korral. Teistes tiimides piirangud kodukontoris viibimiseks puuduvad. Juhid on kinnitanud, et tööandja suhtub kaugtöösse väga positiivselt ning võimaldab seda. Mõned on isegi arvamusel, et kaugtöö on eelkõige kasulik töötajale ning seda võib pidada isegi tööandja poolt pakutavaks hüveks: *“Kaugtöö on osa tööandja väärtuspakkumisest.”* Kaugtööd päris palju soodustab ka see, et töötajad on hästi selleks varustatud, neil on kaasaegsed töövahendid ning on isegi võimalus saada tööandjalt tasuta kontorimööblit kodukontorisse.

Ülevaadet juhtide poolt toodud kaugtöö eelistest ja väljakutsetest kirjeldab tabel 1. Väljakutseid on esile toodud märkimisväärselt rohkem, kuigi autor on jõudnud arusaamale, et see ei tähenda, et kaugtöö peaks olema välistatud või käsitletud probleemsemalt kui traditsiooniline kontoritöö. Pigem juhtide poolt on märgatud olulist positiivset mõju töötajate üldisele tööviljakusele ja rahulolule.

Tabel 2

*Kaugtöö eelised ja väljakutsed*

<b>Eelised:</b>	<b>Väljakutsed:</b>		
-paindlikkus; -jääb ära sõiduaeg; -keskendumiseks sobiv keskkond; -töö- ja eraelu tasakaal; -kõrvaltegevuste kulub vähem aega	<b>Kaugtöö korraldus:</b> -segavad faktorid (nt naabrid, väikesed lapsed); -tööpäevad venivad pikemaks; -töö- ja eraelu piiride hägustumine;	<b>Töötajate suhted:</b> -konfliktid kontoritöötajatega; -õhkkond tiimis muutub; -oht jääda üksteisele võõraks;	<b>Tehnoloogilised aspektid:</b> -suuremad riskid; -ajaviivitused; -kodukontori varustus on kehvem; -programmilised piirangud;

(nt kohvipausid, jutud kolleegidega); -töötajate efektiivsus on palju kõrgem.	-kujuneb harjumus ja pärast on raske kontoris käia; -tehakse vähem pause; -infokaod.	-raskused meeskonna teadmiste ja praktikate ühtlustamises.	-võimalikud voolukatkestused.
--	--	--	-------------------------------

Allikas: autori poolt koostatud autori kogutud andmete põhjal.

Töötajate efektiivsusest rääkides arvamused olid erinevad, aga enamus juhtidest ikkagi ütlesid, et nende tiimides kodukontoris töötajad on efektiivsemad. Ühe juhi seisukohalt kaugtöö mõju töötulemustele puudub. Kolm juhti on maininud, et teatud juhtudel töötajate efektiivsus kodukontoris langeb.

*“See nüüd sõltub inimesest, mõni võib seal kodus näiteks isegi liiga efektiivne olla, et ei märka oma töölaua tagant ära tulla. Teisel, kui ta ikkagi kodus töötas, siis tema efektiivsus oli kehvem.”*

Oli korduvalt mainitud, et kodukontoris töötades jäävad ära tavapärased kohvipausid ja jutud kolleegidega. Seega töötajad kasutavad oma tööaega efektiivsemalt eeldusel, et kodus on sobiv keskkond ning segavaid faktoreid on vähem.

*“Kontoris käiakse sotsialiseeruma, aga nad on ka välja toonud, et kontoris võib olla natuke rohkem kohvipause ja natuke rohkem juttusid kolleegidega, et siis fookus on nagu suhtlemisel rohkem kui põhitöö tegemisel.”*

Negatiivseid mõjusid olid täheldatud, kuid nende hulk oli suhteliselt väike. Siinkohal võib rõhutada, et oluline tegur on töötaja kodukontoris viibimise põhjus. Kui töötaja on kodukontoris seoses enda või lapse haigusega, siis on mõisteta, et ta ei saa täielikult pühenduda tööle, kuna segavad tegurid võivad mõjutada tema keskendumisvõimet ja produktiivsust.

**Teise teema ehk koostöö** uurimisel, autor selgitas välja intervjuude käigus, mida juhtide jaoks tähendab sõnade kombinatsioon “töötajate koostöö”. Intervjueeritavad tõid välja mitmesuguseid koostöö aspekte, mis oluliselt kattuvad omavahel ning osaliselt ka teoreetiliste definitsioonidega. Kuigi juhtide vastused olid teataval määral sarnased, ei ilmnenu ühtset arusaama mõiste tähendusest. Kõige enam märgiti töötajate koostöö tähendusena suhtlemise ja abistamisega seonduvat: pidev omavaheline suhtlus, arutlus, abi

küsimine ja abi andmine. Ühine eesmärk ja tulemusele orienteerumine oli paari juhi poolt ka välja toodud koostöö mõistmise kontekstis. Kolme intervjueeritava sõnul peegeldab koostöö ettevõtte kultuuri ja väärtusi. Infovahetus ja info liikumine ka oli korduvalt mainitud koostöö defineerimisel. Kõige sagedamini välja toodud hea koostöö tunnusteks juhtide arvates on viisakus, sõbralikkus ja julgus rääkida. Tähtsate aspektidena märgiti vastaspoole kättesaadavust, kaasatust, läbipaistvust, avatud suhtlust ja reeglite järgimist. Lisaks väärtustatakse ausat tagasisidet, mis aitab kaasa protsesside parendamisele.

Enamuse intervjueeritavate seisukohal kõigepealt peavad töötajad omama tehnilisi oskusi koostööks kaugsuhtlus kanalites, sealhulgas oskust kasutada tehnilisi vahendeid, digiteadlikkust, digihügieeni ning üldist tehnilist taiplikkust. Üks juht väljendas seda mõtet aga lihtsamalt: *“Tegelikult piisab kasutusoskustest, et oskad vajutada nuppu ja helistada.”*. Veel oskused, mida juhid on päris tihti esile toonud, on julgus ja suhtlemisoskus. Üksikutel juhtudel oli mainitud ka lugupidav suhtumine.

Enamik meeskonnajuhtidest usub, et nende tiimiliikmetel on vajalikud oskused e-koostööks olemas ja need on üsna heal tasemel. Oskuste arendamise kontekstis rõhutavad juhid kõige enam igapäevase praktika olulisust ning vajadusel ka töötajate koolitamist. Paar juhti on välja toonud, et koostööks vajalikud oskused on oluliseks eelduseks uute töötajate värbamisel.

*“Meie tiimis on, ma arvan, nagu väga hea koostöö, oskused läbi igapäevast praktiseerimist on omandatud.”*

Vastates küsimusele koostöö olulisusest uuritavas ettevõttes, ütlesid intervjueeritud juhid üksmeelselt, et koostöö on uuritava ettevõtte jaoks ülioluline. See oli üsna sage märkus, et ettevõtte jaoks on koostöö nii tähtis seetõttu, et selle üksused on omavahelises sõltuvuses ning teevad pidevalt koostööd omavahel.

*“Ilma koostööta ei saa siin töötada, et meil on nii palju koostööpartnereid. Ma arvan, et ilma selleta me ei jõuaks mitte kuhugile.”*

Selgitades koostöö olulisust ettevõttes, juhid on välja toonud, et koostöö mängib olulist rolli mitmes valdkonnas, võimaldades vastastikust abi, teadmiste jagamist ning spetsialistide koostööl põhinevate projektide loomist, mis omakorda võib olla aluseks innovatsioonile. Komplekssete ülesannete lahendamisel on koostöö hädavajalik, kuna erinevate valdkondade spetsialistid saavad tuua kaasa erinevaid teadmisi ja oskusi. Mitmed juhid on märkinud, et töötajatel on oluline mõista, et neil on ühine eesmärk ning klient, kellele teenust või toodet pakutakse.

Kirjanduse põhjal on üheks oluliseks koostöö väljakutseks kaugtöö kontekstis **tehnoloogilised aspektid**. Seetõttu uuris autor, kuidas meeskonnajuhid hindavad töö tehnilise poole korraldust ja töötajate varustatust selles valdkonnas.

Intervjuude käigus selgus, et sisekoostöö ettevõttes toimub peamiselt *Teams*'i keskkonnas. Muudeks kanaliteks, mis on ettevõttes kasutuses, on telefon ja e-post, aga nende kasutamise tihedus koostöö puhul on oluliselt vähem. Töötajad on üldiselt hästi varustatud tehniliste vahenditega, aga olid täheldanud erinevad arvamused tehnilise varustamise kohta. Tavapärase komplekti, mis on töötajal olemas, koosneb arvutist, eraldi kuvaritest, klaviatuurist, hiirest ja kõrvaklappidest. Meeskonniti on tuvastatud erinevus varustuses kodu ja kontori vahel.

Üldiselt on intervjuueeritavad üksmeelel selles, et tehniliste vahenditega seotud tõrked ettevõttes on, aga esinevad ikkagi harva. Ettevõttes olevad raskused on seotud nii riist- kui ka tarkvaraga. Mõned näited nendest on võimetus luua kodus ühendust, programmide mittefunktsionaalsus, elektri- või internetiühenduse katkestus, väljalangemine koosolekutest ning tõrked kaamera või kõrvaklappide töö. Mitu juhti usub, et valdav osa tõrgetest tekib mitte tööandja süül, vaid on seotud väliste teguritega, näiteks ilma või teenusepakkujaga.

*“Tehnoloogia valdkonnas ma ei ole puudust millestki tundnud, programmid vahel tõrguvad, aga kaine mõistus saab aru, et keegi ei ole selle eest kaitstud.”*

Stress ja raskused, mis on põhjustatud kaugtöö tehnoloogiliste aspektidega, esinevad ettevõttes samuti harva. Peamiselt on nad seotud uute lahenduste juurutamisega. Juhid märgivad, et tööandja pidevalt arendab tehnilist poolt ning toob uusi ja paremaid lahendusi.

*“Uued lahendused esmalt tekitavad stressi, aga iga uus asi lihtsalt vajab harjumist.”*

Koostöö väljakutseks kaugtöö kontekstis, mis on samuti tähtis kirjanduse ülevaatest lähtudes, on **sotsiaalne eraldatus**. On märgatud, et tiimides toimusid nii positiivseid kui ka negatiivseid muutused, samas kui üksikutes meeskondades muutused üldse puuduvad. Sotsiaalsed aspektid, mis olid intervjuudes eraldi välja toodud, hõlmavad tiimi kokkukuuluvustunnet, vahetu suhtlust ja infovahetust.

Kaugtöö on toonud kaasa mõningaid negatiivseid muutusi, mis puudutavad tiimi sotsiaalseid aspekte, sealhulgas infokadu, vähendatud suhtlust mõnedes meeskondades ning seda, et teadmiste ühtlustamine on keerustatud. Suuremad infokaod on ilmunud meeskonnas, kus tiimiliikmete põhitöökoht asub ühes linnas.

*“Kui töötaja on kodukontoris ning füüsiliselt teistest eraldatud, võib tekkida tunne, et ta ei ole muutustega kursis.”*

Oli kindlaks tehtud, et enamikus tiimides ei esinenud raskusi ega stressi seoses sotsiaalse eraldatusega. Üksikud mainitud juhtumid hõlmasid kaasatuse langust ja "oma mullis" olemist, mis võib tekitada vaimset stressi. Märkimisväärne oli tähelepanek, et juhi roll on oluline, et märgata ja küsida, kas töötajatel on kõik korras või on mingeid muresid.

Positiivsetest muutustest on vastupidi märgatud vahetu suhtlemise, kokkukuuluvustunde ja koostöö suurenemine. Üheks põhjuseks võib olla meeskondade hajutatus, kuna uuringus osalevate meeskondade liikmete põhitöökohad asuvad reeglina erinevates linnades üle Eesti. Just hajutatud meeskondades võib kaugtöö sotsiaalne mõju olla positiivne või puududa üldse. Mõnedes tiimides ei ole täheldatud kaugtöö mõju infovahetusele. On tuvastatud trend, et organisatsioonisiseseid suunised ikkagi sihivad töötajaid tagasi kontorisse, et toetada sotsialiseerumist.

Uuringu käigus sai selgeks, mida meeskondades tehakse, et hoida tiimi ühtekuuluvustunnet. Sarnased praktikad olid mainitud e-koostöö toetamise kontekstis. Näited hõlmavad regulaarseid koosolekuid, kohvihommikuid, kus saab ka mitte tööst rääkida, ning tiimiliikmete sünnipäevade tähistamist. Toimuvad nii tööandja poolt korraldatud kui ka meeskonnaüritused, mis soodustavad töötajate reaalseid kohtumisi. Päriselus toimuvad kohtumised on eriti olulised üle Eesti hajutatud tiimide jaoks. Samuti on mitteamformaalse suhtluse olulisust korduvalt rõhutatud. Töötajad jagavad omavahel teavet väljaspool ettevõtet toimuvate ürituste kohta, kus käivad ise ja kutsuvad kolleege kaasa. Tiimiliikmed suhtlevad omavahel päris palju sotsiaalvõrkudes ka töövälistel aegadel, et ühendust ja kontakte luua.

Järgmine oluline aspekt, millele autor pöörab tähelepanu koostöö ja kaugtöö seose uurimisel, on **ettevõtte roll**, mis kajastub selle regulatsioonides, struktuuris, väärtustes ja kultuuris. Intervjueeritavate vastustes avaldab rahulolu struktuuri ja väärtustega. Enamus juhtidest on arvamusel, et üksuste omavaheline seotus ettevõttes on tugev ning teise osakonna töötajate kättesaadavus on kõrge. Vajadusel saab kiiresti pöörduda ja lahendust leida. Seda toetab ka tähelepanek, et uuritavas ettevõttes toimub aktiivne töötajate rotatsioon organisatsiooni sees ning töötajad on tuttavad paljude kolleegidega erinevatest osakondadest. Saab öelda, et olulist rolli koostöö kontekstis mängib ka värbamine, mis otseselt sõltub just tööandjast. Töötajal on ka vastutus käituda lähtuvalt organisatsiooni kultuurist ja väärtustest. Töötajate teadmised ettevõtte väärtuste ja kultuuri kohta on kõrged ja peegeldavad nende käitumises.

*“Meil ei ole ainult need väärtused nii-öelda kirja pandud ja ilusad sõnad, vaid ma tõesti nagu suheldes kolleegidega näen ükskõik, kas see on nagu juhatuse tasandilt või on täiesti nagu ükskõik millisesse üksusesse ma lähen, siis tegelikult need inimesed*

*peegeldavadki täpselt neid väärtusi, et me elame päriselt neid väärtusi, mida me oleme välja öelnud ja kirja pannud. Et see on minu tunne.”*

Juhtide arvamused ettevõttepoolse koostöö toetamise kohta olid mitmekesised. Negatiivseid aspekte mainiti oluliselt vähem võrreldes positiivsetega. Positiivseks peetavad juhid näiteks ettevõttes olevaid tehnilisi võimalusi ja lahendusi ning koolituste läbimise võimalust. Suurim osa intervjuueeritavatest on ettevõttepoolse koostöö toetamisega rahul. Üks juht väljendas negatiivset seisukohta, märkides, et ettevõttes võiks toimuda rohkem üritusi. Tabelis 2 toob autor välja faktorid, mis olid intervjuudes nimetatud kui koostööd soodustavad ja takistavad. Kuigi mõned neist kordusid oluliselt, esines ka erilisi vastuseid. Mõned, näiteks ürituste sagedus, olid ühe juhi poolt nimetatud soodustavaks ja teise poolt takistavaks, seega kajastuvad mõlemates veergudes ning jäävad vastuollu.

Tabel 3

*Koostööd soodustavad ja takistavad faktorid ettevõttes*

	<b>Soodustab:</b>	<b>Takistab:</b>
<b>Organisatsiooni korraldusega seotud aspektid:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• väärtustepõhine käitumine;</li> <li>• organisatsiooni struktuur ja kultuur;</li> <li>• ühise eesmärgi arusaam;</li> <li>• värbamine;</li> <li>• kontoris kohalkäimise soodustamine;</li> <li>• tagasiside;</li> <li>• ürituste finantseerimine;</li> <li>• ürituste sagedus;</li> <li>• kokkulepete järgimine;</li> <li>• töötajate harjumused;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktuur, kui protsess liiga pikaks muutub;</li> <li>• osapooli on palju;</li> <li>• aeglane asjaajamine;</li> <li>• reglementide järgimine;</li> <li>• ürituste sagedus;</li> <li>• suur töökoormus;</li> </ul>
<b>Tehnoloogilised aspektid:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kanalite mitmekesisus;</li> <li>• kasutuses olevad tehnoloogiad;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnilised tõrked;</li> <li>• IT-pool ja vanad programmid;</li> </ul>

<b>Töötajatega seotud aspektid:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sõbralik õhkkond;</li> <li>• omad inimesed erinevates osakondades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ebapiisav kaugsuhtluse hügieen;</li> <li>• töötajate eneseväljendusoskus kaugkanalites.</li> </ul>
-------------------------------------	--	---

Allikas: autori poolt koostatud autori kogutud andmete põhjal.

Intervjuude käigus ilmnisid põhjused, miks inimesed eelistavad teatud töökeskkonda rohkem, olgu selleks siis kontor või kodu. Mõlemal juhul leidis toetajaid, kes veenvalt põhjendasid oma eelistusi. Intervjueeritavate arvates ettevõtte tunnistas kontoris töötamise olulisust ning püüab rohkem töötajaid tagasi kontorisse meelitada, rõhutades ettevõtte brändi ja väärtusi. Nii tööandja suunistes kui ka mõnede juhtide vastustes on selgelt väljendatud soov kontoritööd suurendada. Ettevõtte kontekstis kinnitab seda asjaolu, mida mõned tiimijuhid on maininud, nimelt nõrk kodukontori tehniline varustamine. Kodukontoris töötamise võimalust kasutavad töötajad vabatahtlikult, mistõttu ettevõtte ei panusta varustamisse väga palju, kuna kontor on siiski peamine töökoht töötajatele. Samuti on olemas ootus, et töötajad ikkagi käivad rohkem kontoris, täies mahus kodukontoris töö on lubatud üksikutes tiimides. Juhid räägivad, et kontor on töötaja jaoks põhitöökohaks ning kui töötajad on kontoris, siis koostöö, sealhulgas näiteks kogemuse vahetamine, on palju paremal tasemel.

Mõnedes linnades on ainult üks inimene tiimist, seega juhid on pannud tähele, et meeskonna kontekstis pole olulist vahet, kas töötaja on üksi kodus või kontoris. Ühe juhi arvates sobib kontor tööks paremini, kuna see võimaldab ideede vahetust, panustamist projektidesse ning loovate ideede testimist. Samuti arvab ta, et kontoris sujub töö stabiilsemalt paremini.

*“Me tahame väga kontoris olla ja kuigi me tegelikult ei peaks otseselt, aga me tahame seda teha, sest näeme lisaväärtust.”*

Erilist tähelepanu vajab **e-koostöö** teema organisatsioonis, kuna intervjuude käigus selgus, et isegi kui töötajad on kontoris, nad kasutavad aktiivselt kaugkanaleid suhtlemiseks. Seega e-koostöö ettevõttes on laialdaselt levinud. Juhtide hinnang ettevõtte töötajate vahel toimivale e-koostööle on väga positiivne. Ühe juhi arvates võiks uuritav ettevõtte isegi olla teiste jaoks eeskujuks e-koostöö korraldamisel. Veel üks juht on arvamusel, et suures plaanis e-koostöö toimib ettevõttes hästi, aga infovahetus võiks olla läbipaistvam.

*“Ma arvan, et üldiselt toimib see väga hästi, et kindlasti siin on oma mõju koroonal. Et mis sundis inimesi seda tegema ja täna ei kujutaks elu teistpidi ette.”*

Juhtide tähelepanek on, et koosolekute või koolituste ajal kaugkanalites töötajad kipuvad paralleelselt ka muude asjadega tegelema, mis võib kaasa tuua infokadu. Mõned juhid on maininud, et nad peavad sellega pidevalt võitlema ning füüsilise kohaloleku korral oleks see tõenäoliselt vähem levinud. Hübriidkoosolekud, kus osa töötajatest viibivad kontoris ühes ruumis ja osa on kodus, on kahe juhi poolt nimetatud ebasobivaks formaadiks, kuna kodukontoris olevate töötajate panus ja kaasatus jäävad nõrgemaks. Kaks juhti on arvamusel, et olulise koosoleku juhul tuleb kontoris tulla, et maandada tehnoloogiaga seotud riske.

Intervjuu lõpposas uuriti juhtidelt, kas nad olid kogunud e-koostööga seotud humoorikaid juhtumeid. Umbes pool vastas, et midagi erilist ei tule neile meelde ning kõik sujub viisakalt. Teiste juhtide poolt toodud juhtumid olid peamiselt seotud kaamera või mikrofoni kasutamisega. Näiteks, kui koosolekul jäi kellegi kaamera avatuks ja keegi hakkas sööma või pilt hakkas järsult hanguma, mis muutis olukorra naljakaks. Samuti mainiti mitmel korral juhtumeid, kus oli näha kellegi lapse või lemmiklooma ootamatut ilmumist kaamera ette. Mainiti, et see võib olla pigem piinlik olukord ning võib tekitada riske, eriti kui ei soovi midagi sellist näidata, seega on oluline järgida digihügieeni põhimõtteid ja reegleid.

#### **2.4. Töötajate ja juhtide arvamuste võrdlus ning järeldused**

Selles peatükis tehakse kokkuvõtavad järeldused koostöö ja kaugtöö seose kohta uuritavas ettevõttes. Võrreldakse omavahel töötajate ja juhtide hinnanguid järgmistel teemadel: tehnoloogiate roll koostööl, koostöö sotsiaalne pool ning ettevõtte koostöö ja kaugtöö korraldus. Uuringu tulemused kinnitavad koostöö teema olulisust.

Bakalaureusetöö esimeses osas leitud e-koostöö peamiseks muutusteks võrreldes tavapärase koostööga on lai näost näkku suhtluse asendamine võrgusuhtlusega ning kasv infovahetuses telekommunikatsiooni vahendite abil. Mõlemad on tuvastatud uuritud ettevõttes, kuigi on oluline rõhutada, et see ei sõltu enamasti töötajate töövormist. Isegi kontoris olles uuritava ettevõtte töötajad regulaarselt teevad e-koostööd.

Esiteks saab välja tuua, et ettevõttes toimunud muutused töötajate tööpäeva korralduses seoses kaugtöö rakendamisega on pigem positiivsed. Eriti kõrgelt hinnatakse paindlikkust ja sõiduaja kokku hoidmist. DeFilippis et al. kinnitasid oma uurimistöös (2020), et kaugtööga kaasneb keskmise tööpäeva kestuse pikenemine. See on samuti märgatud ka uuritavas ettevõttes, kuigi kaugtööd teevad töötajad ja juhid enamasti hindavad, et kaugtöö ei mõjuta nende tööaja planeerimist negatiivselt. Kaugtööga kaasnevad väljakutsed, mis

intervjuudes ja kirjanduses olid toodud, kehtivad ettevõttes vähemal määral ning on loodud võimalused nende reguleerimiseks. Isegi kui kaugtöö rakendamisel ei ilmne olulisi koostööprobleeme, on uuritavas ettevõttes levinud soov, et töötajad veedaksid rohkem aega kontoris.

Teiseks, antud uuringus on leitud kinnitus Yang et al. (2020) järeldustele, et kodukontoris töötamine on muutnud töötajate tööaja kasutamist ning nüüd kulutatakse rohkem aega keskendumisele. Ettevõtte poolt antud võimalus valida, kus töötada, on töötajate poolt väärtustatud. Mõnel juhul võib öelda, et töö eripära nõuab kontoris tiimiga kohtumist, eriti loovtöö korral. See sõltub sobivusest konkreetsele töötajale ja töö iseloomule. Mõned tööülesanded nõuavad rohkem keskendumist, seega kodukontor on selleks sobivam. Autori arvates on töövormi valimisel oluline individuaalne lähenemine ja tasakaalu leidmine ning uuritavas ettevõttes tehtud kokkulepped toetavad seda hästi.

Kolmandaks on oluline rõhutada, et uued tehnoloogiad tekitasid mõnedel uuritava ettevõtte töötajatel stressi, kuna nende kasutamiseks oli vaja harjutada ja kohaneda. Sarnast mustrit täheldati ka Luebstorf et al. (2023) uuringus, kus tuvastati, et tehnoloogiliste väljakutsete mõjul võib kaugtöö põhjustada töötajates stressi. Juhtide arvates võivad muutused tööprotsessides siiski parandada ettevõtte toimimist ning muuta töökorraldust tõhusamaks. Korrelatsioonanalüüsi tulemus näitab, et uued suhtluspraktikad pigem takistavad töötajate teadmiste jagamist, mis omakorda võib olla seotud nende uudsusega ning töötajatel tekitava stressiga uute lahenduste juurutamisel, millest rääkisid juhid. Arvestades Salas et al. uuringus (2004) tõestatud fakti, et kõrge stressitase võib viia meeskonna tootlikkuse ja koostöö vähenemiseni, on tähtis jälgida, et uute tehnoloogiate ja praktikate juurutamine oleks töötajate jaoks võimalikult sujuv.

Enamik meeskonnajuhidest usub, et nende tiimiliikmetel on e-koostööks vajalikud oskused olemas ja need on üsna heal tasemel. Seda toetab ka töötajate kõrge hinnang sellele, kui hästi nende oskused soodustavad koostööd ettevõttes. Sellest võib järeldada, et koostöö oskused mängivad olulist rolli e-koostöö soodustamisel.

Intervjuude põhjal saab väita, et kodus töötamiseks on tähtis sobiv keskkond, sealhulgas tehniline varustus. Elektroonsed keskkonnad on töötajate kasutuses kogu aeg, nii kodus kui ka kontoris. Samas kodu ja kontori varustatus tehniliste vahenditega on erinev ning mingil määral võib olla ettevõtte poolt kasutatud töötajate käitumise mõjutamiseks.

Uuritavas ettevõttes on täheldatud tõrked tehniliste vahendite töös. Samas korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal võib järeldada, et olulisemat negatiivset mõju infovahetuse kvaliteedile kaugkanalites avaldavad ajalised viivitused. Kasutuses olevad

tehnoloogiad pidevalt arendavad ning pigem soodustavad e-koostööd, mida üldiselt nii töötajad kui ka juhid hindavad tõhusaks. Samuti saab öelda, et mõlemad on enamusel rahul ettevõtte tehnilise korraldusega.

Võimalikud kaugtööga kaasnevad muutused infovahetuses uuritavas ettevõttes on minimaalsed. Oluliseks e-koostöö väljakutseks nii kirjanduses kui ka intervjuudes peetakse multitegumtööd ehk töötajate paralleeltegevusi koosolekute ajal. Ettevõttes on märgatud Yang et al. (2022) poolt kirjeldatud keerukus uue teabe hankimisel ja jagamisel. Multitegumtöö ning asünkroonse suhtluse suurenemisega kaasnevad ettevõttes infokaod. See leidis kinnitust ka Luebstorf et al. (2023) uurimuses, kus näidati, et multitegumtöö võib ohustada koosolekute kvaliteeti. Intervjuude ja küsitluse põhjal saab järeldada, et ettevõtte elektroonsed keskkonnad infovahetuseks soodustavad koostööd ning infovahetuse kvaliteet kaugkanalites on pigem kõrge. Autor on arvamisel, et see on põhjustatud ettevõtte suurusega ja sellega, et kaugkanalid on tavapärased infovahetamisviisid ettevõttes.

Kirjanduse ülevaade kinnitab tõhusa koostöö korraldamise olulisust kaugtööl. Kuna kaugtöö võib tekitada töötajates eraldatuse ja võõrandumise tunnet, Kakkar et al. (2023) pööravad tähelepanu, et organisatsioonid saavad töösuhtlusega rahulolu suurendada, töötades välja kaugsuhtlusplaani, mis selgitaks töötajate ootusi suhtlemise sageduse, eesmärgi ja kanali osas. Uuringu käigus selgus, et uuritava ettevõtte meeskondades on olemas kindlad praktikad ja kokkulepped nii koostöö kui ka kaugtöö korraldamisel. Ettevõtte toetab töötajate kohtumisi ning see omakorda soodustab sotsiaalse eraldatuse vähendamist, kuna tugevdab töötajate vahelisi suhteid ja seoseid. Suurim osa intervjuueeritavatest on ettevõttepoolse koostöö toetamisega rahul. Töötajad pigem ühemeelselt leiavad, et kohtumiste korraldus soodustab e-koostööd ning e-koostöö ettevõttes toimib üldiselt hästi. Sellest ja juhtide vastustest saab järeldada, et tänu tegevuste planeerimisele ja reguleerimisele enamik kitsaskohtadest saab olla lahendatud.

Intervjuudest tuli välja, et organisatsioonis toimub pidev areng, otsitakse uusi paremaid võimalusi ja juurutatakse neid, panustatakse arengusse. Muutused, mida ettevõttes läbi viiakse, juhtide arvates parandavad struktuuri ja muudavad selle loogilisemaks. Töötajad samuti hindavad tiimide omavahelist seotust kui koostööd soodustavat faktorit. Selles bakalaureusetöös läbi viidud uuringu põhjal leiti kinnitust sellele, et ühise eesmärgi poole liikumine ja kultuuri tunde tugevdamine on positiivselt seotud koostööga. Evans samuti kinnitab oma uuringus (2012) organisatsiooni väärtuste olulisust koostöö kontekstis. Seda seisukohta toetavad käesoleva uuringu käigus saadud juhtide seisukohad ning küsitluses määratud hinnang, et töötajate suhtumine väärtuspõhisesse käitumisse soodustab koostööd.

Uuringu alusel saab järeldada, et ettevõtte kui kaugtöö korraldaja roll on tähtis ning on tihedalt seotud koostööga.

### **Kokkuvõte**

Selle bakalaureusetööga püüti aru saada, kuidas on omavahel seotud töötajate koostöö ja kaugtöö. Töö alguses formuleeriti 4 uurimisülesannet, millest kõik said ka täidetud.

Bakalaurusetöö koosneb kahest osast. Esimeses ehk teoreetilises osas oli antud teadusuuringutel põhinev ülevaade kaugtöö ja koostöö olemusest, kaugtöö rollist ettevõttes, töötajate koostöö olulisusest ning töötajate koostöö eripärast kaugtööl. Kirjandusest selgus, et kaugtöö levib üha laiemalt. Kuigi algne hoog selle tööviisi kasutuselevõtul oli põhjustatud peamiselt COVID-19 pandeemiast, näitab hilisem suundumus, et kaugtöö on muutumas nii tööandjate kui ka töötajate seas üha populaarsemaks töövormiks. Kirjandusest selgus, et kaugtööl on olemas nii eelised kui ka väljakutsed, mis omakorda avaldavad mõju koostööle. Samuti leiti mitmeid koostöö kitsaskohad seotud kaugtöö rakendamisega, mis peamiselt on seotud tehnoloogiliste ja sotsiaalsete aspektide ning organisatsiooni rolliga e-koostöö protsessis. Teoreetilised seisukohad said aluseks empiirilisele osale, sealhulgas intervjuu ja küsitluse küsimustele ning saadud tulemuste tõlgendamisele.

Lõputöö teises ehk empiirilises osas tuginedes teoreetilistele käsitlustele uuriti töötajate koostöö ja kaugtöö seost ettevõtte näitel. Selleks korraldati intervjuud uuritava ettevõtte juhtidega ja küsitlus ettevõtte töötajate hulgas. Uuringu raames viidi läbi 11 intervjuud meeskonnajuhtidega ning küsitluses osales 51 ettevõtte töötajat. Kõik töös kasutatud andmed on kogunud ja analüüsinud töö autor iseseisvalt, samuti on iseseisvalt läbi viidud tulemuste hindamist. Teoreetilises osas kirjeldatud asjaolud ja varasemate uuringute leiud vastavad suure osas uuritava ettevõtte olukorrale, kuid mõned käesoleva uuringu tulemused on vastuolus varasemate uurimustega. Selgus et, kaugtöö pigem positiivselt mõjutab töökorraldust ja tööaja kasutamist ning soodustab töö- ja eraelu ühtlustamist. Oli kindlaks tehtud, et töövormi sobivus on seotud töö iseloomuga, seega tuleb valida töövormi mitte ainult töötaja soovist lähtuvalt. Uuringu käigus kinnitati, et kaugtöö tehnilised aspektid mängivad tähtsat rolli e-koostööl, sealhulgas töötajate varustus ning kasutuses olevad tehnoloogiad ja programmid. Kaugtööl tähelepanu tuleb pöörata stressi ja töötajate sotsiaalse eraldatuse vähendamisele ning töötajate suhete ja seoste tugevdamisele. Leiti kinnitust ettevõtte olulisusele koostöö ja kaugtöö protsessis.

See bakalaureusetöö põhineb nii kvantitatiivsel kui ka kvalitatiivsel uurimismetoodikal. Tulemuste tõlgendamisel lähtus autor isiklikust tajust, seega võib esineda teatud subjektiivsust. Uuringu põhjal ei saa teha üldistusi, kuna sõltuvalt ettevõtete

eripäradest tulemused võivad oluliselt erineda. Tehtud töö pakub sisukat ülevaadet sellest, millises seoses võivad olla ettevõttes töötajate koostöö ja kaugtöö. Siinse uuringu jätkuna võiks tulevikus uurida ka koostöö seost kaugtööga puhtalt kvantitatiivse meetodiga.

**Viidatud allikad**

1. Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., & Magnan, G. M. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision sciences*, 42(1), 129-161.
2. Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
3. Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
4. Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human resource management review*, 22(2), 128-145.
5. Dahl, M. (2014). Organisatsiooni sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid eesti toidutööstusettevõtete näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.
6. DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work* (No. w27612). National Bureau of Economic Research.
7. De Souza Santos, R. E., & Ralph, P. (2022, May). Practices to improve teamwork in software development during the COVID-19 pandemic: an ethnographic study. In *Proceedings of the 15th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (pp. 81-85).
8. Eads, A. (2023, December 7). *100 of the best remote work companies in 2024*. Indeed. Kasutatud 26.12.2023, <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/best-remote-work-companies>
9. Erhardt, N., Gibbs, J., Martin-Rios, C., & Sherblom, J. (2016). Exploring affordances of email for team learning over time. *Small Group Research*, 47(3), 243-278.
10. Espinosa, J. A., Nan, N., & Carmel, E. (2015). Temporal distance, communication patterns, and task performance in teams. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 151-191.
11. Evans, N. (2012). Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: a reverse brainstorming approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 10, 175-187.

12. Greer, J. E., Mccalla, G., Collins, J. A., Kumar, V. S., Meagher, P., & Vassileva, J. (1998). Supporting peer help and collaboration in distributed workplace environments. *International Journal of Artificial Intelligence in Education (IJAIED)*, 9, 159-177.
13. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826.
14. Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2023). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: a moderated-mediation study. *Information Technology & People*, 36(5), 1810-1834.
15. Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022). Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: The good, bad, and ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343-365.
16. Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the right mix: Unpacking integration meanings and strategies. *International public management journal*, 10(1), 9-33.
17. Kinsella-Meier, M. A., & Gala, N. M. (2016). Collaboration: Definitions and Explorations of an Essential Partnership. *Odyssey: New Directions in Deaf Education*, 17, 4-9.
18. Kock, N. (2005). What is e-collaboration. *International Journal of E-collaboration*, 1(1), 1-7.
19. Kütt, K. (2022). Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast. *Statistikaamet*, 14. aprill. Kasutatud 17.11.2023, <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-eesti-tootajaskonnast-0>
20. Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2023). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11.
21. Luebstorff, S., Allen, J. A., Eden, E., Kramer, W. S., Reiter-Palmon, R., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). Digging into “zoom fatigue”: A qualitative exploration of remote work challenges and virtual meeting stressors. *Merits*, 3(1), 151-166.
22. McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35(6), 389-401.

23. Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
24. Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2004). Cooperation at work. *Encyclopedia of applied psychology*, 1, 497-505.
25. Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
26. Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological review*, 117(2), 440.
27. Turnea, E. S. (2022). Factors That Influence Performing Remote Work. Challenges And Solutions. *Technology*, 4, 32.
28. Töölepingu seadus (30.06.2023). Riigi Teataja I. Kasutatud 26.12.2023, <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146?leiaKehtiv>
29. Uuring: kaugtööd suures mahus pakub neljandik tööandjatest. (2022). *Eesti Tööandjate Keskliit*. 24. märts. Kasutatud 17.11.2023, <https://employers.ee/uuring-kaugtoo-voimalust-suures-mahus-pakub-neljandik-tooandjatest/>
30. Yang, L., Jaffe, S., Holtz, D., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2020). How work from home affects collaboration: A large-scale study of information workers in a natural experiment during COVID-19. *arXiv preprint arXiv:2007.15584*.
31. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.

## LISA A

## Küsitluse 1. osa kirjeldav statistika

<b>Hinnake, kas ja millisel määral järgnevad tegurid Teie ettevõttes takistavad või soodustavad e-koostööd:</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>Sh</b>	<b>D</b>	<b>Vk</b>
1.1 Meeskondade omavaheline seotus.	3	5	4,59	0,57	0,33	0,12
1.2 Töötajate suhtumine väärtuspõhisesse käitumisse.	3	5	4,69	0,51	0,26	0,11
1.3 Kohtumiste korraldus infovahetuseks.	3	5	4,76	0,47	0,22	0,10
1.4 Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks.	3	5	4,80	0,49	0,24	0,10
1.5 Töötajate koostööoskused.	3	5	4,69	0,55	0,30	0,12
1.6 Töötajate digipädevus.	2	5	4,59	0,67	0,45	0,15
1.7 Paindlik töökorraldus.	3	5	4,80	0,49	0,24	0,10

*Märkus:* Min- minimaalne väärtus, Max- maksimaalne väärtus, M- keskmine väärtus, Sh- standardhälve, D- dispersioon, Vk- variatsioonikordaja. Skaala: 1 - takistab koostööd; 5 - soodustab koostööd.

## LISA B

## Küsitluse 2. osa kirjeldav statistika

<b>Hinnake järgmiste väidete paikapidavust oma ettevõttes:</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>Sh</b>	<b>D</b>	<b>Vk</b>
2.1 Ettevõttes koostöö toimub peamiselt kaugsuhtluskanalite kaudu.	1	5	4,27	0,96	0,92	0,22
2.2 <i>E-koostöö</i> on sama produktiivne kui tavaline näost näkku kohtumisel toimuv koostöö.	2	5	4,35	0,93	0,87	0,21
2.3 <i>E-koostöö</i> soodustab töötajate teadmiste jagamist.	1	5	4,22	0,99	0,97	0,23
2.4 Kaugtöö mõjutab minu tööaja planeerimist negatiivselt.	1	5	1,71	1,15	1,33	0,68
2.5 Kaugtöö rakendamisega kaasneb sotsiaalne eraldatus.	1	5	2,27	1,22	1,48	0,54
2.6 Kaugtöö rakendamisega kaasnevad ajalised viivitused infovahetuses.	1	4	1,80	1,11	1,24	0,62
2.7 Elektroonilisel suhtlusel on madalam infovahetuse kvaliteet.	1	5	1,80	1,15	1,32	0,64
2.8 Kaugtöö käigus puutun sageli kokku tehniliste tõrgetega.	1	5	1,94	1,12	1,26	0,58
2.9 Kaugtöö rakendamisel tekib töö- ja eraelu piiride hägustumine.	1	5	1,84	1,12	1,25	0,61
2.10 Kaugtöötavate töötajate vahel on nõrgemad suhted ja seosed.	1	5	2,39	1,23	1,52	0,52
2.11 Kaugsuhtlus nõuab uute suhtluspraktikate rakendamist ning koosolekute mitmekesistamist.	1	5	3,29	1,33	1,77	0,4
2.12 Kaugsuhtlus on väljakutsavam kui näost näkku kohtumised.	1	5	2,22	1,17	1,37	0,53

2.13 Ettevõtte kasutuses olevad tehnilised vahendid ja elektrooniline keskkond soodustavad <i>e-koostööd</i> .	4	5	4,71	0,58	0,33	0,12
2.14 Ettevõttes töötajate <i>e-koostöö</i> toimib üldiselt hästi.	3	5	4,82	0,39	0,15	0,08

*Märkus:* Min- minimaalne väärtus, Max- maksimaalne väärtus, M- keskmine väärtus, Sh- standardhälve, D- dispersioon, Vk- variatsioonikordaja. Skaala: 1 - ei ole nõus; 5 - nõus.

LISA C

Intervjuu kava

**Taust:**

Mis positsioonil ja osakonnas Te töotate? Mis on Teie tööstaaž selles ettevõttes sellel ametikohal? Kui palju töötajaid on Teie (juhitavas) meeskonnas ja mis linnades on nende põhitöökohad?

**Töökorraldus kaugtööl:**

Kui tihti Teie ja Teie meeskonnaliikmed kasutate kaugtöötamise võimalust? Mis on tööandja suhtumine kaugtöösse ehk on mingid piirangud? Millised muutused on toimunud Teie ja Teie meeskonnaliikmete tööpäeva korralduses ning tööaja kasutamises seoses kaugtöö rakendamisega? Millised on kaugtöö eelised ja väljakutsed?

**Ettevõtte roll töötajate koostööl:**

Palun selgitage kuidas Teie mõistate sõnade kombinatsiooni „töötajate koostöö“? Palun tooge näited, millised on hea koostöö tunnused? Kui oluline on töötajate koostöö Teie ettevõtte jaoks? Palun tooge näited, kus see on oluline. Millised oskused on vajalikud töötajatele heaks e-koostööks ehk koostööks kaugsuhtluskanalite kaudu? Mil määral Teie meeskonnaliikmetel on need oskused olemas ning kuidas neid arendatakse? Millised on ettevõttes koostööd takistavad ja soodustavad faktorid? Kuidas Te hindad ettevõtte struktuuri ja väärtusi selles suhtes, kuidas need toetavad koostööd?

**Tehniliste vahendite roll e-koostööl:**

Kui hästi ettevõtte töötajad on varustatud tehniliste vahenditega? Milliseid vahendeid kasutatakse? Kuidas ettevõttes kasutuses olevad tehnoloogiad soodustavad või takistavad koostööd? Tooge näiteid, kus kaugtöö tehnoloogilised aspektid tekitavad Teil ja Teie meeskonnaliikmetel raskusi või stressi ja kui palju töötajad sellest räägivad?

**Sotsiaalse eraldatuse roll e-koostööl:**

Kuidas kaugtöö on mõjutanud vahetut suhtlemist töötajate vahel? Mis mõju avaldab kaugtöö töötajate kokkukuuluvuse tundele? Tooge näited, kus kaugtööga põhjustatud sotsiaalne eraldatus tekitab Teil ja Teie meeskonnaliikmetel raskusi või stressi ja kui palju töötajad sellest räägivad? Mida tehakse meeskonnas, et hoida ühtekuuluvustunnet?

**Rahulolu e-koostöö praktikatega:**

Kui hästi toimub ettevõtte e-koostöö? Kuidas kaugtöö on mõjutanud koostöö protsessi ja infovahetust Teie juhitavas meeskonnas? Mida ettevõttes ja Teie meeskonnas tehakse koostöö toetamiseks ning kuidas olete selle toetusega rahul? Olid Teil humoorikad juhtumid seotud e-koostööga?

## LISA D

## Juhtide tsitaadid

**Kaugtöö:**

*“Kontor on meil ikkagi põhitöökoht, aga kuna meil on paindlikkus kodus tööd teha, et siis otseselt ma ei ole pannud paika graafikut, et kes millal käib, aga ma tean, et nad käivad kontoris, et tööandja suhtub sellesse hästi, et nende poolt on nagu luba olemas.”*

*“Kodus on neil niisugune hea keskkond, nad teevad seal rohkem tööd, nad on rohkem keskendunud oma tööülesannetele.”*

*“Pigem oleme efektiivsemaks läinud, sest et nad tunnevad ennast kodus hästi.”*

*“Kiiremini saavad asjad tehtud kontoris.”*

*“Kui töötaja on kodukontoris lapsega, siis efektiivsus langeb.”*

**Koostöö:**

*“On olemas [e-koostööks vajalikud oskused], noortel on tavaliselt kohe olemas. Mõnesid tuleb õpetada, et palun tee kaamera lahti, näita ennast. Tee mikrofon lahti, kui sa räägid. Pane mikrofon kinni, et sinu juurest ei tuleks taustamüra.”*

*“Neil kõigil on vajalikud oskused olemas, sellepärast et praktikat on nüüd pärast seda koroonat päris pikalt olnud, et koostöö sujub.”*

*“Meie ettevõtte jaoks töötajate koostöö on väga oluline, see ongi siis äriprotsess, ring algusest lõpuni.”*

*“Ma arvan, et see on üks kõige olulisemaid asju üldse, sellel kõik baseerub.”*

**Tehnoloogilised aspektid:**

*“Meie osakonnas tehniline varustatus on hea ka kodukontoris olles. Me võimaldame eraldi klaviatuuri ja monitori.”*

*“Oleme hästi varustatud, aga kontoris käia mugavam töötamas kui kodukontoris.”*

*“Tõrked tehnikaga juhtuvad, aga tegelikult meil ei ole probleeme.”*

*“IT- tugi töötab hästi, tegelikult tehakse väga kiiresti, kui on abi vaja.”*

*“Uuendused tekitavad stressi, aga töötajad on ikkagi avatud, õpihimulised ja tahavad õppida.”*

*“Kuna me teeme hästi palju muudatusi ju tegelikult kogu aeg ning see, et midagi kuskilt vahepeal ei tööta, ma arvan, et see on normaalsus, millega me peame lihtsalt õppima nagu toime tulema.”*

**Sotsiaalne eraldatus:**

*“Vahetut suhtlemist on kindlasti vähem, aga kõned kaugkanalite kaudu on juba loomulikud ja hästi õpitud.”*

*“Ma ise selle kahe aasta jooksul ei ole kogenud, et kellelegi sellepärast oleks stress tekkinud, pigem on osadel töötajatel stress kojujäämise osas, et tahavad väga kontoris käia, et siis Jumala eest, iga päev saab kontoris käia, et ma ei ole kogenud seda vähemalt oma tiimis mitte.”*

*“Covidi aeg oli kõigile selline natuke, võib-olla keerulisem aeg ja siis vajas harjumist. Aga täna toimib kõik selles mõttes ideaalselt.”*

*“See, et tulid võimalused kaugkanalites nii lihtsasti kokku saama, kindlasti positiivselt mõjutas tiimi kokkukuuluvustunnet.”*

*“Meeskond on rohkem kokkuhoidev. Nad on õppinud rohkem tegema koostööd kaugkanalites.”*

*“Probleeme vahetut suhtlemisega ei ole, on korraldatud iganädalased koosolekud, näost-näku vestlused juhiga kord kuus, meeskond pidevalt suhtleb kaugkanalites nii tööalastel kui ka töövälistel teemadel.”*

*“Mõju infovahetusele puudub, kuna on tegemist suuretevõttega, siin on see kaugkanal kogu aeg olnud.”*

*“Vaatamata sellele, et meeskond on mööda Eestit laiali, me ikkagi tunneme, et me oleme nagu ühtne tiim ja infovahetus toimib.”*

*“Aga muidu organisatsioon püüab saada töötajaid tagasi kontorisse, et soodustada sotsialiseerumist.”*

*“Ei saa ainult öelda, et kas asi on kaugtöös või mitte, vaid väga palju sõltub inimesest endast... Meil üks töötaja töötab teistelt päris kaugel, aga ta on ise niivõrd aktiivne ja kaasatud ja kuidagi me tunneme, et ta on tegelikult nagu meie tiimi liige või osa.”*

#### **Ettevõtte roll:**

*“Kindlasti on arendamise kohti, aga ma arvan, et me iga päev nagu leiamegi neid kohti, mida saab arendada, parandada ja täna ma hindan, et nendega on nagu hästi.”*

*“Me kõik oleme omavahel seotud.”*

*“Tuleb võtta tööle selliseid inimesi, kes tahavad üksteise vahel koostööd teha.”*

*“Mida organisatsioon saab teha, et anda kätte need suunad, kuhu tahame meie jõuda, aga töötaja ise peab aktiivne olema.”*

*“Ettevõtte poolt ikkagi pigem ei tunneta seda toetust, sest kõik asjad on võimaldatud kaugelt... Üritusi ettevõtte poolt on pigem vähe ja koostöö toetamine jääb tiimi keskeks asjaks.”*

*“Meil mitmed osakonnad sõltuvad üksteisest, et siis ka see soodustab seda, et ma pean tulema oma mugavustsoonist välja, suhtlema ka kellelegi, võib-olla natukene rohkem võõra inimesega, aga ma arvan, et see kõik soodustab koostööd.”*

*“Kindlasti takistusi ei too. On ikka tehnilised probleemid, aga need on kõik ületatavad.”*

*“Takistavaid faktoreid ma ei oska välja tuua, kuna meil on olemas kõik töövahendid selle jaoks, et koostööd teha.”*

*“Ettevõttes on loodud kõik võimalused, et inimesed saaksid edukalt koos töötada.”*

*“E-koostöö toimib küll hästi, asjadele vastatakse kiiresti, probleemid saavad ruttu lahendatud ja seal küll ei ole probleeme.”*

*“Minu ootus tiimijuhina on käia maksimaalselt kontoris.”*

*“Tõenäoliselt nõrgem pool on see kodukontori tehniline varustatus, sest see on praegu jäänud valdavalt töötaja enda peale.”*

*“Kontor on meie põhitöökoht, aga kaugtööd võib oma soovil teha. Aga vahepeal peab kontoris käima.”*

*“Näen soovi töötada kodus, minu tiimis seda ei kuritarvita.”*

*“Positiivsed ja negatiivsed pooled on, aga praegu sobib see kodune variant ikkagi kõigile.”*

## Summary

### EMPLOYEE COLLABORATION IN REMOTE-WORKING COMPANIES

Anastassia Klebanskaja

This bachelor's thesis aimed to understand the relationship between employees collaboration and remote work. At the beginning of the study, four research questions were formulated, all of which were addressed. The thesis consists of two parts. The first, theoretical part provided an overview based on previous research on the nature of remote work and collaboration, the role of remote work in organizations, the importance of collaboration among employees, and the peculiarities of collaboration in remote work settings. The literature revealed that remote work is increasingly widespread. While the initial surge in adopting this work mode was primarily due to the COVID-19 pandemic, subsequent trends indicate that remote work is becoming increasingly popular among both employers and employees. The literature also identified both advantages and challenges associated with remote work, which in turn affect collaboration. Additionally, several collaboration challenges related to the implementation of remote work were identified, primarily related to technological and social aspects, as well as the organization's role in the e-collaboration process. The theoretical perspectives provided the basis for the empirical part, including the formulation of interview and survey questions and the interpretation of the results.

In the second, empirical part, based on the theoretical frameworks, the relationship between employees' collaboration and remote work was examined using the example of a specific company. For this purpose, interviews were conducted with the company's leaders and a survey was conducted among its employees. Within the scope of the study, 11 interviews were conducted with team leaders, and 51 employees of the company participated in the survey. All data used in the study were collected and analyzed independently by the author, who also independently conducted the evaluation of the results. While many of the circumstances and findings described in the theoretical part align with the situation in the studied company, some of the results of this study contradict previous research. It was found that remote work tends to positively impact work organization and the use of working time, and it promotes the harmonization of work and personal life. It was established that the suitability of the work form is related to the nature of the work, so the choice of work form should not be based solely on the employee's preference. The technical aspects of remote work were found to play a significant role in e-collaboration, including employee equipment and the technologies and programs used. Attention to reducing stress and social isolation among employees and strengthening relationships and connections among employees is

essential in remote work. The importance of the organization in the collaboration and remote work process was confirmed.

This bachelor's thesis is based on both quantitative and qualitative research methods. In interpreting the results, the author relied on personal perception, so there may be some subjectivity. Generalizations cannot be made based on the study because results may vary significantly depending on the characteristics of different companies. Nonetheless, this work provides a comprehensive overview of the relationship between employees' collaboration and remote work within a company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anastassia Klebanskaja, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Töötajate koostöö kaugtööd tegevates ettevõtetes”, mille juhendaja on Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

*Anastassia Klebanskaja*  
09.05.2024