

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Merilin Laan

KAUGTÖÖ KORRALDAMINE KAUGTÖÖ TEGIJA MÄRGIST TAOTLEVATES
ORGANISATSIOONIDES

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Kaugtöö korraldamise käsitlemise teoreetilised alused.....	6
1.1. Kaugtöö olemus töökorralduse vormina	6
1.2. Kaugtöö töökorraldust mõjutavad tegurid.....	13
1.3. Kaugtöö töökorralduse protsessi hindamine	19
2. Kaugtöö korraldamine kaugtöö kogemusega organisatsioonides	25
2.1. Valimi ja uurimismetoodika tutvustus	25
2.2. Kaugtöö töökorralduse üldiseloomustus Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides	29
2.3. Kaugtöö korralduslikud aspektid ja järeldused kaugtööst Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides	37
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	47
LISA A. Küsimuste ankeet Kaugtöö Tegija märgis 2022 taotlejatele	51
LISA B. Kodeerimisjuhend kaugtöö hindamiseks töökorralduslikel alustel.....	54
LISA C. Väljavõte andmetöötluse tabelist.....	55
Summary.....	57

Sissejuhatus

Kaugtöö töökorralduse vormina ei ole midagi uut, vaid on nii mujal maailmas kui ka Eestis kasutusel olnud juba aastakümneid. Suuremas mahus sai selline töökorraldus hoo sisse 2020. aasta alguses, kui suur hulk organisatsioone pidi pandeemiast tulenevalt kaugtööle ülemineku minema. Statistikaameti (2023) andmetel kasutas 2022. aastal kaugtöö võimalust 26,2% kõikidest Eesti tööturul hõivatutest, mis tähendab, et paljud ettevõtted viljelevad distantsilt töö tegemist tänaseni. Esialgne üleminek toimus organisatsioonide jaoks üsnagi ootamatult ja ei jäänud piisavalt aega mõelda läbi jätkusuutlikke ja efektiivseid lahendusi. Juba praeguseks välja koorunud nii vaimsed ja füüsilised tervisemured (CV-Online, 2021) kui ka töökorralduslikud väljakutsed kommunikatsiooni, järelevalve ja muu osas (Viilup uuringud, 2021) näitavad, et paljudes ettevõtetes on sellisele suhteliselt juhuste ajel kujunenud kaugtöö töökorraldusele ka püsima jäädud. Probleemid nii töötajate kui organisatsiooni tasandil viitavad, et suurel osal organisatsioonidest puudub siiani arusaam ja vajalikud teadmised, mille põhjal toimivad töökorralduslikud protsessid välja töötada. Balti Uuringute Instituudi 2022. aasta uuringus (Kivistik et al., 2022) jõuti selgusele, et kaugtöö jätkusuutliku töökorralduse üheks alustalaks on kaugtöötajate ja tööandjate kogemus, et selle põhjal jagada parimaid tavasid ka laiemas teavitustöös. Seega on vajadus kogemusliku teadmise järele, mis arvestab organisatsioonide eripärasid ja aitab seada kaugtöö töökorralduse eesmärgi. Selleks on oluline kaardistada, kuidas kaugtöö kogemusega organisatsioonides on korraldatud, milliste väljakutsetega ettevõtted seejuures silmitsi seisavad ja milliseid võimalusi antud töökorraldus on endaga kaasa toonud.

Magistritöö eesmärk on tuua välja, milline on kaugtöö töökorraldus Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides. Kaugtöö Tegija märgis on Targa Töö Ühingu poolt välja antav digitaalne tunnustus, mis antakse organisatsioonidele, kes hindavad kõrgelt paindlikke tööviise ja rakendavad neid oma igapäevases töökorralduses (Targa Töö Ühing, 2022). Märgise taotlejate hulka kuulumine näitab, et ettevõtte on motivatsioon ja kogemus kaugtööd jätkusuutlikult rakendada ning olla sellega eeskujuks ka teistele organisatsioonidele. Uurimiseesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Defineerida kaugtöö mõiste töökorralduse vormina ning kirjeldada selle olemust;
- uurida, millised tegurid mõjutavad kaugtöö korraldamist organisatsioonis;
- kirjeldada kaugtöö töökorralduse protsessi hindamist;
- tuua välja empiirilise uuringu metoodika ja valim;

- kaardistada Kaugtöö Tegija märgist taotlevate organisatsioonide kaugtöö töökorralduse aspektid.

Kaugtöö töökorraldust Eesti organisatsioonides on varasemaltki uuritud. Osalejate arvult suurimaid (üle 10 000 töötaja, tööotsija ja 300 organisatsiooni esindajaga) tööturu- ja palgauuringuid läbiviiva Palgainfo Agentuuri jaoks on töökorraldus üks neljast peamisest uurimisvaldkonnast, kus üheks alateemaks on ka „töö asukoht ja asukoha paindlikkus, kaugtöö“ (Palgainfo Agentuur, 2022). Palgainfo Agentuur on oma uuringud ehitanud üles valikvastustega küsimustikele, kus andmeid kogutakse suure hulga vastajate pealt üldistuste tegemiseks ning teemad kaugtöö ümber hõlmavad peamiselt töökorraldust tööaja, töökoha ja töökeskkonna osas. Sarnaselt Palgainfo Agentuurile on ka CV-Online Eesti oma uuringutes kasutanud kvantitatiivseid valikvastustega küsimustikke, kus üle tuhande töötaja, tööotsija ja sadade organisatsiooni esindajate vastuste põhjal tehakse üldistusi kaugtööga seotud väljakutsetest, eelistest ja üldisest töökorraldusest (CV-Online, 2022). Viilup Uuringud (2021) rakendas kaugtöö alases uuringus kolme eri meetodikat analüüsides nii sekundaarseid andmeid, viies läbi kvalitatiivseid intervjuusid kui ka kvantitatiivseid küsitlusi. Uuringu eesmärgiks oli kaardistada kaugtööga seotud probleemid, vajadused ja väljakutsed tööandja vaatest ning töö tulemusena esitati ka poliitikasoovitused seadusemuudatusteks. Kuuendat aastat järjest saadab ka Targa Töö Ühing tööandjatele kvalitatiivseid lahtiste küsimustega ankeete (Targa Töö Ühing, 2022), et hinnata paindlikku töökorraldust, kuid neid andmeid kasutatakse põhiliselt omaotstarbeks märgise saajate tuvastamiseks.

Siiani on värskemad uuringud keskendunud peamiselt olukorra kaardistamisele, kus tuuakse välja erinevaid kaugtöö töökorraldusega seotud riske, väljakutseid ja ka üldist töökorralduse statistikat (CV-Online, 2022; Palgainfo Agentuur, 2022; Targa Töö Ühing, 2022; Viilup Uuringud, 2021). Kuigi ühes uuringus tuuakse välja poliitikasoovitusi riigipoolseteks seadusemuudatusteks (Viilup Uuringud, 2021), siis ei keskendu ükski uuring olukorra teadvustamise kõrval otseselt organisatsioonidele juhiste tagamisele. Viimati koostati kogemusele põhinev teadmiste aluspõhi kaugtöö korraldamise juhendmaterjali loomiseks 2009. aastal, kui üheksa Eesti organisatsiooni põhjal viidi läbi juhtumiuuringud (Kallaste & Jaakson, 2009). Uuringu eesmärk oli kirjeldada kaugtöö kasutamise praktikat analüüsides kaugtöö rakendamise korraldust ja selle positiivseid ning negatiivseid külgi. Sellest tulenevalt puudub organisatsioonidel värsketele informatsioonile ja kogemusele põhinev informatsioon, millele toetuda enda ettevõtte kaugtöö töökorralduse protsessi konstrueerimisel. Käesoleva magistritöö siht on just sellist värsketel andmetel põhinevat

informatsiooni koguda, et tuua välja kuidas kogemusega organisatsioonid on oma kaugtöö töökorralduse kujundanud.

Magistritöö tulemuste piiranguna on oluline märkida, et töö käigus ei hinnata töökorralduse mõjusid. Kogemuslikul teadmisel loodud orientiir põhineb vastajate praktilisel kogemusel ning valimi võib tunnistada usaldusväärseks, sest see koosneb motiveeritud organisatsioonidest, kes on näidanud jätkusuutlikkust enda kaugtöö töökorralduse protsessides. Küll aga ei analüüsita antud töö käigus sellise töökorralduse mõjusid ehk ei ole võimalik teha järeldusi, milliseid tagajärgi antud orientiiri järgi tegutsemine kaasa toob ega saa garanteerida selle põhjal seatud eesmärkide õnnestumist.

Magistritöö on jaotatud kaheks suureks peatükiks, millest esimeses avatakse teoreetilist tausta kaugtöö korraldamisest organisatsioonis ning teises kirjeldatakse samateemalise empiirilise uurimuse olemust ja väljundit. Teooria jaguneb kolmeks alapeatükiks, millest esimeses antakse ülevaade kaugtöö olemusest töökorralduse vormina, teises tutvustatakse, millised tegurid mõjutavad kaugtöö korraldamist organisatsioonis ning kolmandas kirjeldatakse kaugtöö töökorralduse protsessi hindamist. Empiiriline osa jaguneb samuti kolmeks alapeatükiks, kus esimeses tutvustatakse empiirilise uuringu metoodikat ja valimit. Teises alapeatükis antakse ülevaade kaugtöö üldisest töökorraldusest Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides ning kolmandas alapeatükis kaardistatakse samad kaugtöö korralduse aspektid töökorralduslikul alusel.

Töö autor tänab Targa Töö Ühingu esindajat Sirja Sulakatkot, kes aitas kaasa töö valmimisele võimaldades analüüsis kasutada organisatsiooni kogutud andmeid ning juhendajat Maaja Vadi julgustava usalduse ja toetavate nõuannete eest.

Magistritöö märksõnad: kaugtöö (*teleworking, telecommuting, remote work*) töökorraldus, kaugtöö jätkusuutlikkus, kaugtöö kogemus, juhtimisfunktsioonid.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine

1. Kaugtöö korraldamise käsitlemise teoreetilised alused

1.1. Kaugtöö olemus töökorralduse vormina

Kaugtööd töökorralduse vormina on autorid läbi aegade defineerinud suhteliselt üksmeelselt kirjeldades erinevaid elemente alates võimalusest teha tööd väljaspool aja ja ruumi piiranguid kuni vabaduseni, mida on samas kontekstis võimaldanud tehnoloogia pidev areng (Allen, Golden & Shockley, 2015). Mõiste kasutamine algas 1970. aastal (Torten, Reaiche & Caballo, 2016), mil sellist töövormi nähti peamiselt kui võimalust hoida raha kokku tööle ja tagasi liikumise arvelt ning vähendada seejuures ka keskkonnasaastet. Tänapäevasema tähenduse sai mõiste alates 1980. aastast koos tehnoloogia arenguga, kui

inimesed hakkasid kodudest arvuteid kasutama ja kaugtööd seostati rohkem info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendite arengu ning kasutamismõimalustega (Messenger & Gschwind, 2016). Distsantsi kesksest töökohast ja tehnoloogilist tuge võibki pidada kaugtöö defineerimise aluseks.

Viimase kümnendi kontekstis on kaugtöö töökorralduse vormina defineerinud kokkuvõtvalt Allen et al. (2015), kus kaugtööd vaadeldakse kui olukorda, mil töötaja teeb tööd osaliselt väljaspool kesket töökohta (peamiselt kodust) kasutades tööülesannete täitmiseks vastavat tehnoloogiat teistega suhtlemisel ja eesmärkide saavutamisel. Sisult sama definitsiooni käsitletakse ka antud magistritöös kaugtöö töökorralduse võtmes.

Hiljuti sai nähtus tugeva hoo sisse 2020. aasta alguses kui ülemaailmsest tervisekriisist tulenevalt pidid paljud ettevõtted minema tavaliselt kontoritöölt üle kaugtöö töövormile. See aitas vältida töötajate omavahelisest kontaktist tulenevat haigestumist ja töö sai jätkuda. Korraldusliku poole kõrval tõusis suure tähelepanu alla töötajate vaimne tervis ning järjest rohkem toodi välja eeldusi, millised oskused ja suhtumine peavad olema nii kaugtööd viljeleval töötajal kui ka tööandjal. Ühe kõige olulisema eeldusena toovad autorid välja töövõtja võimekust reguleerida töö- ja eraelu tasakaalu, mis nõuab iseseisvat edukat aja juhtimist, et säilitada head töökeskkonda (Athanasiadou & Theriou, 2021; Buomprisco et al., 2021; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Macias, Ravalet & Pérat, 2022).

Teise eeldusena said oluliseks töötajate tehnoloogilised oskused – kuigi IKT vahendid olid juba pikalt kasutuses olnud, siis nüüd arendati üha enam töötajate oskusi neid ka vajaduspõhiselt rakendada (Athanasiadou & Theriou, 2021; Buomprisco et al., 2021; Macias et al., 2022). Tehnoloogia areneb väga kiiresti ja sellise arenguga peavad kaasas käima ka töötajate teadmised, et vältida tööseisakuid ja tehnostressi (Lodovici, 2021).

Kolmanda eeldusena toovad autorid esile suhtumist kaugtöösse, mis on väga tugevalt põimitud töörahuloluga (Athanasiadou & Theriou, 2021; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Macias et al., 2022). Kui organisatsioonis suhtutakse kaugtöösse kui teisejärgulisse korraldusse, siis ei suudeta ka töötajaid piisavalt motiveerida, et säiliks soovitud produktiivsus. Kirjeldatud kolm eeldust on muutunud kaasaegse kaugtöö töövormi möödapääsmatuks osaks ning seetõttu arvestatakse neid ka antud magistritöös kui kohustuslike eeltingimustena osaks definitsioonist.

Ka Eestis on kaugtöö töökorralduse vormina kasutusel olnud suhteliselt selle algusajast saadik ning sarnaselt ülejäänud maailmaga on ka meil vastav trend viimastel aastatel oluliselt populaarsust kogunud. Kui kümme aastat tagasi kasutas distantsilt töö tegemise võimalust 7,3% tööturul hõivatutest, siis aastaks 2022 oli see näitaja kerkinud juba

26,2% peale (Statistikaamet, 2023). Tervisekriisist tulenevalt tõusis kaugtöötajate osakaal kriisieelsest ajast 2018. aastal 15,4% pealt pandeemia algusaastal (2020) 23,8% peale (Statistikaamet, 2023). Teine märgatav kriisist tulenev muutus tekkis kaugtöö tegemise osakaalus – kui 2019. aasta alguses tegi 70% töötajatest kaugtööd alla poole ajast ja vaid 10% kogu tööajast, siis 2020. aasta esimeses kvartalis tegid juba 46% töötajatest kaugtööd kogu tööaja jooksul ning vaid 20% alla poole tööajast (Matsulevitš & Soosaar, 2021). Sellised järsud muutused on põhjendatavad 2020. aasta märtsis välja kuulutatud riikliku eriolukorraga, kus inimeste vahelisi kontakte piiravate reeglitega loodeti haiguse levikut järk-järgult takistada. Paljudes organisatsioonides jäadi uuele töökorraldusele sellest ajast saadik ka püsima – 2021. aasta teises kvartalis tegi kaugtööd kogu tööajast endiselt ligi 38% töötajatest ning alla poole tööajast vaid umbes 30% töötajatest (Matsulevitš & Soosaar, 2021). Nii nagu näitab statistiline trend, on ka paljud autorid samal meelel, et kaugtöö jääb püsima ning võib tulevikus saada isegi peamiseks töökorralduse vormiks (Athanasiadou & Theriou, 2021; Buomprisco et al., 2021; El Hajal, 2022). Statistikaameti juhtivanalüütik Katriin Põlluäär kommenteeris 2022. aasta aprillis: „Koroona-aastad on näidanud, et paljudel juhtudel saab töö edukalt tehtud ükskõik millisest Eesti otsast või ka välismaalt. Sellest on saanud teatud mõttes uus normaalsus.“ (Statistikaamet, 2022). Seega on äärmiselt oluline mõista kaugtöö positiivseid külgi, et töökorraldust atraktiivsemaks muuta ning samaaegselt tunnistada ka väljakutseid ja riske, et vajadusel sobivaid abimeetmeid rakendada.

Kaugtööl töökorralduse vormina on palju positiivseid külgi, mis avalduvad potentsiaalsete võimalustena hoida kokku aega ja raha, tõsta paindlikkusest tulenevalt töörahulolu ning saavutada seega ka kõrgemaid töötulemusi. Sisuliselt on need põhjused, miks kaugtööd töövormina esialgselt rakendama hakati ja milliseid funktsioone antud töökorraldus erinevate osapoolte (töötaja, tööandja ja ühiskond) jaoks täidab. Kõige suuremat kasu kaugtöö töökorraldusest nähakse just töötajatele. Töötajad teevad kaugtööd peamiselt kodust, mistõttu säästavad igapäevaselt oluliselt transpordikuludelt ning saavad muul otstarbel kasutada ka aega, mis kuluks muidu tööle ja tagasi liikumisele (Contreras, Baykal & Abid, 2020; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Paindlikkus ja autonoomsus aja juhtimisel aitab paremini säilitada töö- ja eraelu tasakaalu, mis omakorda tõstab mõlemas valdkonnas töötajate motivatsiooni (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Rohkem aega tööülesannete kõrvalt ja suurem vabadus iseseisval planeerimisel vähendavad märgatavalt stressi ja väsimustunnet, mis väljendub kõrgemas töörahulolus (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Lodovici, 2021). Kui töötajad on rahul, siis peegeldub see ka nende tööülesannete täitmises – ollakse rohkem pühendunud,

produktiivsus on suurem ja paraneb tulemuslikkus ka süvenemist nõudvate ülesannete puhul (El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Lisaks annab kodust töötamine võimaluse organisatsiooni kuuluda ka neil, kellel ei olekski võimalik igapäevaselt kontoris kohapeal käia. Nii ei ole ühelt poolt probleemiks geograafilised piirangud (Contreras et al., 2020; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021), aga teiselt poolt jääb töö tegemise võimalus alles ka sellistel sotsiaalsetel gruppidel nagu vähenenud liikumisvõimega inimesed, väikelaste emad ja vanemaeline rahvastik (Contreras et al., 2020; Lodovici, 2021).

Töötajate kõrval saavad kaugtöö töövormist palju kasu ka tööandjad ja ühiskond tervikuna. Kui töötajad on kodus, siis säästab ka tööandja ressursi kontorikulude pealt (El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021) ning seda eriti organisatsioonides, kus füüsiline kontoripind on täielikult ära kaotatud. Samuti on ka tööandja jaoks positiivne kui töötajate rahulolu on kõrge, sest selle tulemusena on kõrgem ka produktiivsus, ettevõttes on väiksem personalivoolavus ning tööandjal on atraktiivsem kuvand (El Hajal, 2022; Lodovici, 2021). Geograafiliste piirangute puudumist saab tööandja seisukohast vaadata kui võimalust kaasata oma ettevõttesse spetsialiste igast Eesti või maailma nurgast, mis toob eriarvamuste rohkuse ja innovaatilise mõtlemise (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022). Ühiskonna jaoks tervikuna on peamine aspekt kaugtöö kasuks keskkonnasääst, mis tuleneb vähemal määral transpordivahendite kasutamisest (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021) ning inimeste laialdasem jaotumine riigi eri osades kui tööjõud paikneb ka maapiirkondades (Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Arenevas ühiskonnas peetakse väga oluliseks teguriks ka kodukontoritest tulenevalt ühiskonna üldist tehniliste teadmiste kasvu, mis kandub edasi riigi arengusse (Lodovici, 2021).

Kuigi kaugtöö töökorralduse vormina loob palju positiivseid võimalusi, siis toob see endaga kaasa ka mitmeid väljakutseid ja riske. Kui organisatsioon soovib kaugtööd töökorralduse vormina jätkusuutlikult rakendada, siis on tal väga oluline hinnata riske, et vajadusel sobivad sekkumismehhanismid luua. Töötajate jaoks avalduvad kaugtööl peamised väljakutsed vaimse ja füüsilise tervise kontekstis. Kui alustuseks ei ole paljudel kodus sobivaid ergonoomilisi töövahendeid ja tööruume (El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021), siis veel suuremaks probleemiks on kujunenud töötajate vaimne heaolu. Inimestel on kodus keeruline leida töö- ja eraelu tasakaalu, mistõttu kiputakse üle töötama (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021) ja väliseid segajaid ignoreerides sulgutakse täielikult endasse (El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Suhtlus kaastöötajatega on keeruline ja aeganõudev, mistõttu on lihtsam sellest loobuda ning tekib täielik sotsiaalne isoleeritus (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022;

Lodovici, 2021). Inimesed tunnevad end kodus olles demotiveeritult ning on mures oma karjääri pärast – kodus on nad vähem nähtavad ja seega on väiksem võimalus karjääriredelil tõusta (Contreras et al., 2020; Lodovici, 2021). Kodustes tingimustes puudub töötajal ka IT tugi, mistõttu võtab töö tegemiseks vajaminevate tehnoloogiliste küsimuste lahendamine kauem aega (El Hajal, 2022). Üksindustunne ja mured tekitavad töötajatele palju stressi, mis viib omakorda madalama töösoorituseni (Contreras et al., 2020).

Tööandja jaoks on kaugtöö töökorralduses samuti palju väljakutseid, mida tuleb kaardistada ja juhtida. Kõige suurema probleemina näevad erinevad autorid omavahelist suhtlust – kui alustuseks on ettevõtte juhtkonnal raske kodust töötajaid motiveerida ja kaasata (El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022), siis veel suuremaks probleemiks on kujunenud töötajate omavaheline suhtlus ja koostöö. Kui ettevõttes on töötajaid mõlemast grupist – nii neid, kes töötavad kodust kui ka neid, kes kontorist – siis tekivad justkui eraldiseisvad üksused, mille vahel informatsioon liigub aeglaselt ja probleemid jäävad tähelepanuta (Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021). Ka juhtkonnal on siinkohal keeruline töötajate sooritust ja andmekasutust jälgida, mis viib usaldusprobleemideni (Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Lodovici, 2021). Ootamatult keeruliseks väljakutseks on osutunud uute töötajate väljaõpetamine, sest ilma füüsilise koosviibimiseta on raske meeskonda sulanduda ja uutel töötajatel ei ole inimesi kõrval, kellelt õppida (Contreras et al., 2020; Kivistik et al., 2022). Ühiskonna suurimaks väljakutseks on kaugtöö puhul saanud peamiselt küsimus „kuidas kaitsta tööturul hõivatuid?“. Erinevate regulatsioonide ja juhtnõõridega proovitakse ettevõtteid suunata säilitama hõivatute vaimset heaolu ja vältima terviseprobleeme (El Hajal, 2022; Lodovici, 2021). Kui töötajatel on halb vaimne tervis ja puudulikud tööolud, siis see võib viia suurenenud koduvägivallani või tööjõu killustatuseni – tekib suur ebavõrdsus nende vahel, kes saavad kaugtööd teha ja kes ei saa (Lodovici, 2021). Teiselt poolt tuleb leida tasakaal ka tööandja vaatenurgast, kes töötajatele häid tingimusi luues peab olema võimeline säilitama ka ettevõtte eesmärged ja majanduslikku kasu. Kuna nii positiivsetest võimalustest kui ka negatiivsetest väljakutsetest on puudutatud kõik osapooled ja nad mõjutavad omakorda teineteist, siis on mõjusid ja riske oluline vaadelda tervikuna. Kaugtöö positiivsed mõjud ja võimalused ning riskid ja väljakutsed on kokkuvõtvalt loogilises järgnevuses protsessina toodud tabelis 1, kus tabeli eesmärk on esitada analüüsi kui sünteesi elemendid.

Tabel 1

Kaugtööga seotud positiivsed mõjud ja võimalused ning riskid ja väljakutsed töötaja, tööandja ja ühiskonna vaates

	Positiivsed mõjud/võimalused	Riskid/väljakutsed
Töötajate vaates	• Vähenenud kulud transpordile • Ajavõit • Paindlikkus, autonoomsus • Parem töö- ja eraelu tasakaal • Vähem stressi ja väsimust • Kõrge töörahulolu • Suurem pühendumus ja produktiivsus ülesannete täitmisel • Puuduvad geograafilised piirangud • Võimalus töötada vähenenud liikumisvõimega inimestel, väikelaste emadel, vanemaealisel rahvastikul	• Puuduvad ergonoomilised töövahendid ja -ruum • Häiritud töö- ja pereelutasakaal • Ületöötamine • Isoleeritustunne • Kõrge stressitase • Puudulik suhtlus kaastöötajatega • Motivatsiooni langus • Hirm karjääriredelil seisma jäämise (ka languse) ees • Madalam töösooritus • IT-toe puudumine
Tööandjate vaates	• Vähenenud (puuduvad) kontorikulud • Töötajate kõrge töörahulolu • Suurem produktiivsus • Väiksem personalivoolavus • Puuduvad geograafilised piirangud (võimalus kaasata spetsialiste eri paikadest)	• Töötajate puudulik omavaheline suhtlus ja koostöö • Juhtkonnal raske töötajaid motiveerida ja kaasata • Aeglane informatsiooni liikumine • Märkamata jäänud probleemid • Keeruline töötajate soorituse jälgimine • Usaldusprobleemid • Uute töötajate puudulik väljaõpe
Ühiskonna vaates	• Keskkonnasääst • Tööjõu paiknemine ka maapiirkondades • Ühiskonna kõrgelt arenenud tehnoloogilised teadmised	• Hõivatute vaimse ja füüsilise tervise probleemid • Koduvägivald • Tööjõu killustatus • Ettevõtete jätkusuutlikkus

Allikas: autori koostatud Contreras et al., 2020; El Hajal, 2022; Kivistik et al., 2022; Lodovici, 2021 põhjal

Kaugtöö positiivsete võimaluste rõhutamiseks, ent ennekõike väljakutsete ja riskide maandamiseks, on väga suur roll ka riigil ja erinevatel valdkonnapõhistel organisatsioonidel, et selline töövorm saaks jätkusuutlikult ja iga osapoole jaoks heatahtlikult toimida. Siiani on kaugtöö töökorraldus olnud Eestis aga suhteliselt pinnapealselt reguleeritud. Kuni 2022. aasta sügiseni oli kaugtöö seaduslikus raamis esindatud vaid Töölepingu seaduses ning seda kui mitteammendav üldiste mõistete loetelu, mis peab olema reguleeritud, mitte millised on antud töökorralduse puhul erinevate osapoolte õigused ja kohustused (Töölepingu seadus, 2023).

Seni olid kaugtöö töökorralduse juhendamisega tegelenud pigem erinevad huvipooled organisatsioonide näol, kes on kokku pannud dokumente ja juhiseid teemal, mida organisatsioonid peaksid sellise töövormi juures arvesse võtma. 2017. aastal sõlmisid Eesti Töandjate Keskliit ja Eesti Ametiühingute Keskliit kokkuleppe, milles toodi välja kaugtöö korraldamise üldised soovituslikud põhimõtted (Eesti Ametiühingute Keskliit & Töandjate Keskliit, 2017). Kokkuleppes on peamiselt lähtutud Euroopa Liidu 2002. aastal formuleeritud Euroopa tööturu osapoolte kaugtöö raamlepingust (ETUC, UNICE/UEAPME, ECPE, 2002) ning see sisaldab endas soovitusi ning meelepead õigustest ja kohustustest, mida tuleks kaugtöö tegemisel silmas pidada (Eesti Ametiühingute Keskliit & Töandjate Keskliit, 2017). Dokumendi esimeses punktis pannakse olulist rõhku asjaolule, et kaugtöö töökorraldus on vabatahtlik, ent sellise kokkuleppe toimimiseks peaksid osapooled sõlmima kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis kokkuleppe. Kaks aastat hiljem töötas Sotsiaalministeerium kaugtöö töökorralduseks välja ka juba detailsema juhise, mis pani suuresti rõhku töötervishoiu ja tööohutuse nõuetele (Sotsiaalministeerium, 2019).

Seni rakendasid kaugtööd sellised organisatsioonid, kes tegid seda nii-öelda vabatahtlikult tulenevalt enda ettevõtte soovidest ning neil oli aega erinevaid protsesse ja töökorraldust läbi mõelda. 2020. aastal aga oli tervisekriisist põhjustatuna sunnitud kaugtöö töövormile üle minema enneolematu hulk selliseid ettevõtteid, kes polnud varem kaugtööga kokku puutunud. Kiire ümberkorraldus oli töö jätkamiseks hädavajalik ning tööd tuli korraldada ka vaatamata vähestele teadmistele ja oskustele. Kaugtöö töökorraldus kodukontorites oli küllaltki kaootiline, mistõttu hakkasid üsna kiiresti välja kooruma töötajate erinevad vaimsed ja füüsilised terviseprobleemid (CV-Online, 2021). Kuna paljuski nähti ses olukorras vastutust tööandjatel, siis nende kaitseks juhtis Eesti Kaubandus-Tööstuskoda tähelepanu probleemidele seadusandluses, tuues välja, et: „Kuna kaugtöökoha tingimused on enamasti tööandja kontrolli alt väljas, siis ei ole mõistlik tööandjalt nõuda, et kaugtöö korral tuleb täita samasuguseid reegleid nagu töökohal töötamise korral“ (Koja töövõit: kaugtööga seotud..., 2022). Koja ettepanekuid arvesse võttes piiritleti 2022. aasta lõpus Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse (2023) muudatusega kaugtööga seotud tööandja ja töötaja kohustused. Uuendused määratlesid peamiselt tööandja kohustuse hinnata kaugtööga seotud riske ja tagada töötajate juhendamine, kuid teisalt jagasid ka vastutuse töövõtjatega tööohutuse ja töötingimuste täitmise osas (Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse..., 2022).

Tuvastatud ajakohased seadused, dokumendid ja juhised keskenduvad sisuliselt ühiskonna ja töötaja vaatest tulenevatele väljakutsetele ja riskidele, kus eesmärk on vältida tööturul hõivatute vaimseid ja füüsilisi tervisemuresid. Organisatsioone juhendatakse

säilitama ohutut töökeskkonda ning jälgima õiguste ja kohustuste tasakaalu kaugtöö töökorralduse protsessi loomisel. Küll aga ei leitud juhiseid organisatsiooni vaatest, mis aitaksid ettevõtetel säilitada töötajate heaolu kõrval ka ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust ja eesmärgi. Organisatsioonidel puudub teadmine, mille järgi kaardistada enda hetkelist kaugtöö korraldamise protsessi ning millele keskenduda edaspidi, et hoida kõrget töökultuuri kaugtöö juhtimistegevuste osas. Balti Uuringute Instituut viis 2022. aastal läbi uuringu (Kivistik et al., 2022), kus analüüsiti välisriikide kaugtöö praktikat ning jõuti järeldusele, et jätkusuutlikku kaugtöö töökorralduse üheks alustalaks on uurida nii kaugtöötajate kui ka tööandjate kogemusi, et jagada parimaid tavaid ka laiemas teavitustöös. Sama põhimõte on sisendiks ka antud magistr töö eesmärgile.

1.2. Kaugtöö töökorraldust mõjutavad tegurid

Kuigi mõned aastad tagasi toimus üleminek kaugtööle üsnagi kiiresti ja ootamatult, siis on töökorraldus sellegipoolest hästi vastu võetud. Nii nagu on autorid ühel meelel, et kaugtöö ei kao kusagile ning selle osakaal võib tulevikus veelgi suureneda (Athanasiadou & Theriou, 2021; Buomprisco et al., 2021; El Hajal, 2022), on ka organisatsioonid tunnistanud, et kaugtöö töövorm toimib ning seda isegi paremini kui võis esialgu eeldada. Ameerika Ühendriikides viidi 2020. aastal läbi 1500 juhiga uuring (Ozimek, 2020), kus 56% vastanutest nõustusid, et tervisekriisist tulenevalt kaugtööle üleminek kulges paremini kui arvatud ning vaid üks kümnest tõi välja, et nad lootsid tegelikkuses sujuvamale protsessile. Oma kaugtööle ülemineku positiivsele kogemusele tuginedes kinnitasid lausa 61,9% juhtidest, et nende töökorralduses rakendatakse kaugtöö töövormi ka edaspidi ja veelgi suuremas osakaalus (Ozimek, 2020). Kaugtöö mõjutegurid saab laias laastus jagada kaheks – organisatsiooniga seotud karakteristikuid kirjeldavad tegurid ja organisatsiooni tööjõuga seotud tegurid. Need tegurid mõjutavad, millistes organisatsioonides ja mil määral kaugtööd rakendatakse. Kokkuvõtvalt on kaugtöö mõjutegurid esitatud tabelis 2.

Tabel 2

Organisatsioonis kaugtöö töökorraldust mõjutavad tegurid

Organisatsiooni karakteristikud	Organisatsiooni töötajad
• Asukoht (paiknemine riigiti) • Asukoht (paiknemine riigisiselt) • Tegevusvaldkond • Töötajate laad/tüüp • Suurus • (Juhtorgani) suhtumine kaugtöö töökorraldusse	• Vanus • Sugu • Kodune keskkond • Elukoha kaugus kesksest töökohast • Haridustase • Sissetulek • Suhtumine kaugtöö töökorraldusse

- Varasem kogemus kaugtöö töökorralduse rakendamisel

- Varasem kogemus kaugtöö töökorralduse rakendamisel

Allikas: autori koostatud järgnevas arutelus toodud allikate põhjal

Järgnevalt analüüsitakse kaugtöö töökorraldust mõjutavaid tegureid lähemalt. Organisatsiooni karakteristikute puhul on esmase mõjutegurina oluline esile tuua organisatsiooni asukoht ehk paiknemine riigiti, sest kaugtöö rakendamine organisatsioonis sõltub suuresti, kui levinud on kaugtöö töövorm organisatsiooni asukohariigis ning milline on seal kaugtöö töökorraldust toetav taristu (Kivistik et al., 2022). Näiteks kasutasid 2021. aasta andmetel Bulgaarias ja Rumeenias kaugtöö võimalust vastavalt vaid 6% ja 7% tööturul hõivatutest, kui Soomes ja Hollandis rakendasid mingil hulgal kaugtööd lausa 39% ja 50% tööturul hõivatutest (Eurofound, 2022). Esmalt tekib erinevus sellest, et Rumeenias tegutsevad pooled ettevõtetest jaemüügi-, kaubandus-, ehitus-, tööstus- ja majutussektorites, kus polegi kaugtöö rakendamine nii suurel määral võimalik, vastupidiselt Soomele, kus suur osa hõivatutest töötab teadmismahukatel töökohtadel (sh infotehnoloogia) ning teisalt on Soomes oluliselt kõrgem digitaliseerituse tase kui Rumeenias ja paremini tagatud ka kaugtööks vajalik taristu (Kivistik et al., 2022). Lisaks asukohariigile, mõjutab kaugtöö korraldamist ka keskse töökoha asukoht riigisiselt. Eurofound (2022) uuringu kohaselt rakendatakse kaugtöö töökorraldust oluliselt rohkem organisatsioonides, mis paiknevad linnades kui neis, mis paiknevad maapiirkondades. Selline nähtus tuleneb asjaolust, et linnad on tihedamalt asustatud; linnades paikneb rohkem teadmismahukaid töökohti, mis võimaldavad kaugtööd rakendada; linnades on paremini kättesaadav vajalik infotehnoloogiline taristu ning linnapiirkondades on töötajatel üldiselt pikem tee kesksesse töökohta, mistõttu eelistatakse jääda kodukontorisse (Eurofound, 2022).

Kaugtöö viljelemine ja selle osakaal organisatsioonides sõltub palju ka ettevõtte tegevusalast. Kui 2021. aastal oli Eestis info ja side ning finants- ja kindlustustegevuse tegevusaladel kaugtöö tegijate osatähtsus vastavalt 78,3% ning 76,4%, siis majutuse ja toitlustuse ning tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkondades olid need osakaalud ainult 7,1% ja 8,8% (Statistikaamet, 2022). Erinevused tekivad sellest, et info ja finants valdkondades toimub töö suuresti IKT vahendite abil ning vastavate ühenduste loomisel ei ole distantsilt töö tegemine takistuseks, kuid majutus-, toitlustus- ja tervishoiuteenused nõuavad töötajate kohalolu, kas vastava tehnoloogia kasutamiseks või teiste inimeste teenindamiseks. Samadel põhjustel on võimalik valdkonnale vastavalt eristada kaugtöö töövormi rakendamist ka töötajate laadi (või tüübi) järgi, kus kõige enam kasutavad kaugtöö

töökorraldust tippspetsialistid, keskastme spetsialistid ja juhid ning kõige vähem oskustöölised, operaatorid ja lihttöölised (Statistikaamet, 2022). Kaugtöö korraldamise mõjutegureid saab veel kaardistada ka tööülesande vaatenurgast, misjuures informatsiooni töötlevate ülesannetega töötajad saavad kaugtöö töökorraldust rakendada ilma probleemideta, suhtlemist nõudvate ülesannetega töötajate töös võib esineda puudusi kvaliteedis ning füüsiliste ülesannetega töötajad ei ole tulenevalt töövahendite puudumisest üldiselt võimelised distantstilt tööd tegema (Eurofound, 2022). Sellest tulenevalt on paljudes organisatsioonides kaugtööl vaid sellised töötajad, kelle tööülesanded seda võimaldavad.

Järgmise kaugtöö korraldust ja rakendamist mõjutava tegurina on täheldatud organisatsiooni suurust, kusjuures organisatsiooni suurust eristatakse siinkohal töötajate arvu järgi. Varasem teooria toob esile, et kõigi eelduste kohaselt peaksid kaugtöö rakendamisele olema oluliselt vastuvõtlikumad väiksema töötajate arvuga ettevõtted, sest seal on vähem bürokraatiat ja ollakse avatumad innovaatilistele lahendustele alternatiivsete töökorraldusmeetodite osas (Salajegheh, Pourshahabi & Farzan, 2014). Salajegheh et al. (2014) kirjeldab, et väiksemates organisatsioonides on suurematega võrreldes leebem kord, vähem kontrolli ning populaarne asendada majandussurve tingitud kõrgema palga soovid muude stiimulitega (siinkohal kodust töötamisega). Statistika tõestab aga vastupidist – suuremate töötajate arvuga ettevõtted rakendavad kaugtööd üldiselt rohkem kui väiksema töötajate arvuga ettevõtted. 2021. aastal kasutasid 50+ töötajaga Euroopa organisatsioonides kaugtöö töövormi pea 25% töötajatest, sellal kui kuni 10 töötajaga ettevõtetes rakendasid kaugtöö töökorraldust alla 15% töötajatest (Eurofound, 2022). OECD (2021) uuringu kohaselt nähakse sellise erinevuse põhjuseid peamiselt asjaoludes, et suuremates organisatsioonides on kasutusel suuremas matus kaugtööks vajalikke IKT vahendeid ning väiksemad ettevõtted on üldiselt koondunud sektoritesse, kus on vähem võimalusi kaugtööd rakendada (turism, restoranid, väiksemad jaemüüjad jm). OECD aasta varasemas raportis (2020) tuuakse lisaks välja ka põhjus, et suuremad ettevõtted on altimad kasutama usalduspõhist töökorraldust, mis on kaugtöö töövormi eelduseks. Kaugtööle sarnaselt antakse ka usalduspõhise töökorralduse puhul tööaja juhtimine üle töötajale ning töö tegemist hinnatakse pelgalt tulemuste põhjal (OECD, 2020).

Lisaks organisatsiooniga seotud teguritele mõjutavad kaugtöö korraldust ka hulk tegureid, mis on seotud ettevõtte töötajatega. Esiteks mängib kaugtöö töövormi omaks võtmises ja selle rakendamises suurt rolli töötaja vanus. Eesti Statistikaameti 2021. aasta andmetel viljelesid kaugtööd kõige enam keskmise vanusegrupi töötajad (vanusevahemikus 25-49), kus kaugtööd rakendasid koguni 34,2% kõikidest hõivatutest, kui nii kõrgeima

(vanusevahemikus 50-74) kui ka madalaima (vanusevahemikus 15-24) vanusegrupi töötajatest rakendasid kaugtööd vastavalt vaid 19,4% ja 17,1% kõikidest hõivatutest (Statistikaamet, 2023). Sarnane trend oli ka Euroopas – keskmises vanusegrupis rakendasid 2021. aastal kaugtööd 26% tööturul hõivatutest, vanimas 23% ja noorimas vanusegrupis 13% hõivatutest (Eurofound, 2022). Autorid põhjendavad kirjeldatud trendi sellega, et vanema generatsiooni jaoks on kaugtöö töövorm võõras ja edukaks tööülesannete täitmiseks on tarvis kasutada tehnoloogiat, mis on tihti liiga keeruline (Gohoungodji, N'Dri & Barreto Matos, 2022; Nguyen, 2021). Veel soovivad (ja on ka harjunud) vanemas eas töötajad olema juhtkonna lähedal, mistõttu eelistavad vähem kodukontorit (Nguyen, 2021). Noorte puhul on vähenenud kaugtöö osakaal põhjustatud peamiselt sellest, et nad on kas värskest tööturule sisenenud ning teistelt alles kontoris tööd õppimas või on hõivatud lihttööga vastavas sektoris ja ametikohal, kus distantsilt töö tegemine polegi võimalik (Lazzarin, 2021).

Teine eristatav mõjutegur vanuse kõrval on töötajate sugu, kus näitajate kohaselt tegutsevad kodukontorites rohkem naised kui mehed. Eesti Statistikaameti andmetel rakendas 2021. aastal kaugtööd 30,6% tööturul tegutsevatest naistest ning 25,3% meestest, kusjuures kuni 2019. aastani olid mõlema osakaalud suhteliselt sarnased (17,4% ja 18%), kuid tervisekriisi alguse järgselt suurenes naiste osakaal 7,9 protsendipunkti võrra ja meeste osakaal vaid 4,5 protsendipunkti võrra (Statistikaamet, 2023). Esmalt tekib selline erinevus asjaolust, et naised on kodustes tegevustes üldiselt toimekamad ja kodukontor aitab edukamalt säilitada töö- ja pereelu tasakaalu (Nguyen, 2021). Kui võtta siia kõrvale lisaks koduse keskkonna tegur, siis lastega peredes on naised üldiselt ka need, kes jäävad vajadusel lastega koju (Nguyen, 2021; Ngamkroeckjoti, Klongthong & Thavorn, 2022; Eurofound, 2022). See nähtus põhjendab ka 2020. aastal toimunud osakaalude erinevust. Euroopa statistika põhjal, kus osakaalude erinevus oli 2021. aastal vaid mõni protsent (naisi kaugtööl 23,5% ja mehi 20,5%), peetakse peamiseks erinevuseks aga hoopis seda, et naised töötavad üldiselt sektorites, kus distantsilt töötamine on võimalik ja mehed sektorites, kus see nii suures osas pole (Eurofound, 2022). Selliselt on naised hõivatud rohkem tehnoloogiaga seotud teenust pakkuvates valdkondades kui mehed füüsilist kohalolu nõudvates valdkondades nagu ehitus, põllumajandus ja töötlev tööstus (Eurofound, 2022).

Koduse keskkonna mõjuteguri juures on lisaks oluline ka millised võimalused on kaugtöötajal kodust tööd teha. Üha enam on inimesed hakanud tähelepanu pöörama töövahendite tähtsusele ning kaugtöö töövormi kasutavad rohkem need, kellel on kodus olemas töö tegemiseks vastavad vahendid – olgu selleks siis kas eraldi töökoht, eraldi ruum või lihtsalt vajalik tehnoloogia (Gohoungodji et al., 2022; Ngamkroeckjoti et al., 2022). Peale

selle, mis toimub koduseinte vahel, on koduse keskkonna mõistes vajalik mõelda ka üldisemale keskkonnale kus piirkonnas kodu asub – kui töötaja peab kaugtööd tegema igapäevaselt mürarikas või ebasobiva temperatuuriga keskkonnas, siis eelistab ta pigem kontoris käia (Gohoungodji et al., 2022). Kontoris käimise osas tuleneb sellest ka järgmine mõjutegur, kus kaugtöö töövormi rakendamine sõltub sellest kui kaugel on töötaja elukoht kesksest töökohast. 2021. aastal Vietnami üle 350 töötajaga läbiviidud uuringust joonistus välja tugev seos, kus mida kaugemal asus keskne töökoht töötaja elukohast, seda rohkem tegi ta kaugtööd (Nguyen, 2021). Sarnane olukord selgus ka Eurofoundi (2022) statistikast, kus pikema töölemineku teekonnaga töötajad eelistasid jääda kodukontorisse tihedamini.

Järgmise tööjõudu kirjeldava mõjutegurina on erinevad uuringud toonud välja töötaja haridustaseme, mis on otseses sõltuvuses ka sissetulekuga. Kui Statistikaameti (2023) näitajate kohaselt rakendasid 2021. aastal esimese (kuni põhiharidus) ja teise (keskharidus) taseme haridusega töötajatest kaugtööd vastavalt vaid 6,2% ja 16,5% hõivatutest, siis kolmanda (keskeri- või kõrgharidus) taseme haridusega töötajatest kasutasid mingil määral distantsilt töötamise võimalust lausa 45,4% hõivatutest. Euroopa keskmiste näitajate põhjal oli näha sarnane trend, kus esimese ja teise taseme haridusega töötajatest rakendasid kaugtööd vastavalt 9% ja 30,5% hõivatutest ning kolmanda taseme haridusega töötajatest 41,5% hõivatutest (Eurofound, 2022). Sama uuringu tulemused kirjeldasid lisaks haridustaseme ja kaugtöö tegemise tõenäosuse vahel tugevat seost ka sissetuleku ja kaugtöö tegemise tõenäosuse vahel, kus mida kõrgem on töötaja sissetulek, seda rohkem ta kaugtöö töövormi rakendab (Eurofound, 2022). Sellised erinevused haridustaseme ja kaugtöö viljelemise osakaalu vahel on üldiselt põhjendatavad sektori ja töötaja tüübi järgi, kus kõrgemalt haritud hõivatud on koondunud teadmismahukamatele töökohtadele spetsialistide ja juhtide ametikohtadele (Kivistik et al., 2022). Sarnaste seoste põhjal on sellistel ametikohtadel ka kõrgem töötasu. Autorid toovad lisaks välja, et kõrgemalt haritud töötajad on paremad argumenteerimaks, miks võiksid tööd teha distantsilt ning tänu kõrgemale sissetulekule on neil kodustes tingimustes üldiselt olemas ka ilma segavate faktoriteta töökoht ning vajalik tehnoloogia töö tegemiseks (Nguyen, 2021).

Viimaste organisatsioonis kaugtöö korraldust mõjutavate teguritena saab välja tuua faktorid, mis avaldavad mõju korraga nii organisatsiooni kui ka tööjõu seisukohast. Esmalt mängib organisatsioonis kaugtöö töövormi rakendamisel suurt rolli, milline on nii töötajate kui ka juhtkonna (kujundab ka organisatsiooni kui terviku seisukohta) suhtumine antud töökorraldusse. Tööjõu poole pealt toovad autorid välja, et ühelt poolt kujundab töötaja vastuvõtlikkust uuele töökorraldusele vanus ja tehnoloogilised oskused, ent teiselt poolt

oleneb ka palju inimese iseloomujoontest, kas töötaja on võimeline end autonoomselt juhtima ning kas ta on pigem introvert või ekstravert (Gohoungodji et al., 2022; Ngamkroeckjoti et al., 2022). Ekstraverdid eelistavad käia kontoris, kus toimub vahetu suhtlus kaastöötajatega, samal ajal kui introverdid soosivad kodukontori vormi, kus saavad tegutseda omaette. Veel on leitud, et kaugtöö töövormi eelistavad ka mingil tasemel töösõltlased, sest selliselt saavad tööle ja tagasi liikumise aja kasutada juba töö tegemiseks ning kodust on neil mugavam teha ületunde (Nguyen, 2021). Organisatsiooni suhtumine kaugtöösse on aga palju mõjutatud juhtide suhtumisest, sest see määrab kui palju ollakse ettevõttes valmis panustama, et luua protsessid, mis tagavad kaugtöö töökorralduse edu. Kui juhid loovad organisatsioonisiseselt soodustava keskkonna, kus töötajad on motiveeritud, selgelt juhendatud ja ka tööülesanded on seatud iseseisvust toetavalt, siis suhtuvad ka töötajad sellisesse töövormi avatumalt (Gohoungodji et al., 2022). Kui organisatsioonikultuur kaugtöö töövormi ümber on aga kehvasti kujundatud, siis puudub nii töötajate omavaheline kui ka juhtkonnale suunatud usaldus ja kaugtöö töövorm kahjustab tulemuslikkust (Gohoungodji et al., 2022).

Teise mõlemaid osapooli mõjutava tegurina on autorid välja toonud varasema kogemuse kaugtöö korraldamisel, kus kogemust ja varasemast õppimist peetakse üheks võtmeteguriks kaugtöö edukal rakendamisel. Juba 2016. aastal läbiviidud uuringus (Torten et al., 2016) jõudsid autorid tulemusteni, kus ligikaudu 400 organisatsiooni analüüsimise põhjal leidis kinnitust tugev statistiline seos varasema kaugtöö kogemuse ja tootlikkuse vahel. Analüüsi käigus jõuti järelduseni, et kaugtöö varasem kogemus on üks olulisemaid tegureid, mis määrab organisatsiooni edu antud töövormi rakendamisel, sest kogemusega organisatsioonides pööratakse palju tähelepanu töötajate juhendamisele ja kaugtööks vajalike spetsiifiliste oskuste arendamisele (Torten et al., 2016). See tähendab, et sellistes organisatsioonides on juhtorganil olemas arusaam ja võimekus muudatusi sihipäraselt juhtida. Ka 2022. aastal läbiviidud uuringus (Caraiani et al., 2022) jõuti sarnaste järeldusteni, kus ligi 300 organisatsioonilt kogutud andmete pealt said kinnitust seosed kaugtöö töövormi rakendamise varasema kogemuse ja organisatsiooni dimensioonide (tulemuslikkus, käitumine, kultuur jm) vahel. Nendes organisatsioonides, kus kaugtöö kogemus oli olemas juba enne pandeemia algust, omistati suuremat tähtsust meeskonnatöö kvaliteedile, omavahelisele kommunikatsioonile organisatsiooni sees ja IKT vahendite kasutamisele kaugtöö töökorraldusel ehk kaugtöö töökorraldust juhiti sihipäraselt ja teadikult (Caraiani et al., 2022). Samad käitumismustrid avaldusid organisatsioonidele sarnaselt enim ka selliste töötajate puhul, kellel oli olemas varasem kogemus kaugtöö töövormi rakendamisel (Caraiani et al., 2022). Kaugtöö töökorralduse rakendamise varasem kogemus määrab suuresti kui hästi

see vastu võetakse ja mil määral seda ollakse valmis kasutama. Kui selline töövorm on nii töötajatele kui ka ettevõttele juba tuttav, siis on paljud varasemad väljakutsed juba seljatatud ning töötajatel ei ole hirmu uue töökorralduse ees, vaid nad tunnetavad tugevamalt töövormi positiivseid eeliseid (Nguyen, 2021).

Nagu eelnevalt toodud, siis määravad organisatsioonis kaugtöö töökorraldust mõjutavad tegurid suuresti, millistes organisatsioonides ja millises mahus kaugtööd rakendatakse. Vaadeldes aga lähemalt sellise organisatsiooni sisse, kus kaugtöö töökorraldus on juba vastu võetud, siis on kaugtöö töövormi jätkusuutlikuks korraldamiseks lisaks mõjutegurite teadvustamisele oluline hinnata ka töökorralduse protsessi ennast. Töökorralduse protsessi hinnates on organisatsioonil võimalik kaardistada, milline on töökorraldus hetkel ning millele tuleks edaspidi rohkem tähelepanu pöörata. Kaugtöö töökorralduse protsessi hindamise olemust avatakse lähemalt järgnevas peatükis.

1.3.Kaugtöö töökorralduse protsessi hindamine

Organisatsioonide olemuse põhieesmärk on saavutada tulemust – sõltuvalt organisatsioonist on selleks kas ettevõtluse puhul omanikele kasumi teenimine või mittetulundusorganisatsioonide puhul ühiskonna teenindamine. Igal juhul jõutakse mingisuguse tulemini, mistõttu kõrvutatakse organisatsioonide tegutsemise hindamise meetodeid samuti tihti tulemuslikkusega ehk hindamise seisukohast vaadeldakse, kas soovitud tulemus saavutati või mitte. Tulemuslikkuse näitaja kantakse sageli üle kogu organisatsiooni tööle ja töökorraldusele, et hinnata kas ka need protsessid on korraldatud tulemustele orienteeritud viisil.

Kaugtöö töökorralduse hindamist käsitlevad erinevad autorid samuti paljuski kui protsessi, kus hindamise käigus antakse tulemuslikkuse ja produktiivsuse näitajate pealt pelgalt hinnang, kas organisatsioonis kaugtöö töövorm toimib ja on edukas või mitte (Davis, 2011; Gohoungodji et al., 2022; Harker Martin & MacDonnell, 2012). Vastuse saamiseks võrreldakse näitajaid tihti nii-öelda tavaolukorraga, mil tööd tehakse kontorist ja selliselt tunnistatakse kaugtöö töökorraldus heaks siis, kui antud töövormi puhul on saavutatud sama produktiivsus ja täidetud samad eesmärgid nagu on seatud kontorist töötamise korral. Taolise hindamisviisi juures on tulemuslikkuse ja produktiivsuse näitajad seotud asjaoluga, kuidas ettevõtted tõlgendavad ja reageerivad kaugtööga seotud positiivsetele mõjudele ning riskidele ja väljakutsetele (vt tabel 1) ning antud tõlgendusi vaadeldakse kui edutegureid, kus on kirjeldatud pigem „mida“ edu saavutamiseks tuleks teha kui „kuidas“ seda tuleks teha (Davis, 2011; Gohoungodji et al., 2022; Harker Martin & MacDonnell, 2012). Ühtlasi on seejuures ära defineeritud mõiste „edukas kaugtöö“, mil edukat kaugtööd mõistetakse kui tulemusele

suunatud olukorda, kus edu väljendub nii organisatsiooni tulemuste ja eesmärkide saavutamises kui ka töötajate heaolus ja töörahulolus (Gohoungodji et al., 2022). Nii saavutatakse organisatsiooni tasandil kaugtööd edukalt rakendades kõrge produktiivsus ja tulemuslikkus, väiksem personalivoolavus ja suurem töötajate pühendumus (Harker Martin & MacDonnell, 2012) ning töötajate individuaalsel tasandil kõrge töörahulolu, millega kaasneb hea töö- ja eraelu tasakaal (Greer & Payne, 2014).

Eelnevalt kirjeldatud hindamisviis on suunatud otseselt kaugtöö tulemile, kus hinnang antakse töövormi rakendamise tagajärgedele, mitte aga ei hinnata töökorralduse protsessi ennast. Käesoleva töö kontekstis hinnatakse just töökorralduse protsessi, mille käigus vaadeldakse organisatsiooni tegevusi kaugtöö toimimise ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Seejuures jäetakse välja tulemuste analüüs, sest eesmärk on hindamise käigus kaardistada, kuidas organisatsioonid on oma töökorralduse üles ehitanud, mitte anda tulemuste põhjal pelgalt hinnangut, kas töökorraldus on hea või halb.

Distsantsilt töötamise võimaldamine on üks osa paindliku tööviisi korraldusest ning töökorralduse protsessi hindamisel saab rakendada sama teoreetilist raamistikku, mida kasutatakse ka üldisemalt organisatsiooni töökorralduse protsessi hindamisel. Organisatsioonide ükskõik millise töökorralduse jätkusuutliku toimimise eelduseks on vajalike protsesside loomine, nende käivitamine ja sihipärane juhtimine. Kirjeldatud ülesanded kuuluvad organisatsioonis juhtimise portfelli ja seetõttu on nende hindamist kõige asjakohasem kirjeldada juhtimisfunktsioonide kaudu, mis võimaldab terviklikult tegevusi analüüsida, sest hõlmab kõiki organisatsioonide toimimise aspekte. Juhtimisfunktsioonid on juba 1916. aastal (inglise keelde tõlgitud 1949) Henri Fayoli poolt alguse saanud teoreetiline raamistik, kus organisatsiooni toimimiseks vajalikud tegevused avati esialgu viie funktsiooni kaudu – planeerimine, organiseerimine, käskude jagamine, koordineerimine ja kontrollimine (Fayol, 1949, viidatud Fells, 2000 kaudu). Kuigi Fayoli rohkem kui 100 aastat tagasi välja töötatud originaalne printsiip on saanud temale järgnenud autorite poolt omajagu kriitikat, siis on esialgu loodud põhimõtted suurel määral samaks jäänud. Sisse on viidud vaid mõned muudatused, kus ühe olulise muudatusena on klassikaliste juhtimisfunktsioonide puhul asendatud „käskude jagamise“ funktsioon modernsema „eestvedamise“ mõistega. Kuigi mõistete taga peituv sisu on suhteliselt sarnane, kus eesmärk on suunata töötajaid plaani ellu viima, siis sellele vaatamata on leitud, et käskude jagamine on tänapäeval sobimatu väljend ja nüüdisaegne juht tegeleb pigem töötajate suunamise kui käsutamisega (Fells, 2000). Teise tähtsa muudatusena on hilisemad autorid juhtimisfunktsioonide seast eemaldanud eraldiseisvalt koordineerimise funktsiooni, kus see on oma sisukirjelduse poolest osaks plaani

elluviimisest ja seega kombineeritud eestvedamise funktsiooni alla (Conkright, 2015). Antud magistritöös võetakse aluseks Fayoli originaalprintsip hilisemate muudatustega, kus juhtimisfunktsioonid klassifitseeritakse neljaks – planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Selline käsitlus valiti põhjusel, et tegemist on kõige üldisema käsitlusega ehk tervikliku vaatega, mis võimaldab kogu töökorraldusega seotud informatsiooni süstematiseerida. Järgnevalt kirjeldatakse lähemalt toodud juhtimisfunktsioonide sisulisi põhimõtteid.

Planeerimise funktsioon sisaldab endas eesmärkidel põhineva plaani koostamist, kus kaardistatakse konkreetsed tegevused ja ülesanded, mida tuleb teha eesmärgi saavutamiseks. Üldjoontes luuakse strateegia organisatsiooni missiooni elluviimiseks, kus erinevad sihipärased tegevused koondatakse üheks plaaniks (Conkright, 2015). Seejuures on oluline, et plaani koostaja (vaikimisi juht) on võimeline samaaegselt hindama nii organisatsiooni hetkeolukorda kui ka mingil määral ennustama tulevikutrende ja kaardistama organisatsiooni eesmärke pikemas perspektiivis (Fells, 2000). Samad põhimõtted kehtivad ka siis kui tegevuskava koostatakse mingisuguse väiksema organisatsioonisisese protsessi konstrueerimiseks. Fookuses on strateegia kindlaksmääramine mingisuguse eesmärgi saavutamiseks, kus hea plaani tunnusteks on täpsus ja jätkusuutlikkus (Conkright, 2015; Fells, 2000). Eesmärgi saavutamiseks loodud tegevuskava väljendub üldiselt protsessipõhiselt määratud juhiste või paikapandud süsteemi loomises.

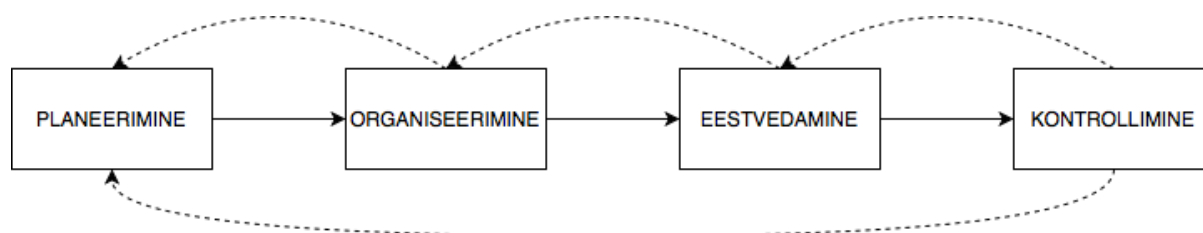
Organiseerimise funktsioon on planeerimise funktsiooni jätk, mille sisuks on koostatud plaani ellu viimise korraldamine ehk sisuliselt määratakse kindlaks ressursside, tööülesannete ja võimuhete (ka vastutuse) kombinatsioon, mida on tarvis etteantud plaani täitmiseks. Organiseerimise fookuses on personal ja selle juhtimine, kus juhi ülesanne on veenduda, et ressursid paiknevad vastavuses eesmärkidega; töötajatele on koostatud selgelt piiritletud ülesanded ja loodud sihipärased juhised ning tegutsemise raamistik on distsiplineeritud ja nii üksikisiku kui organisatsiooni huve arvestav (Fells, 2000). Organiseerimine nõuab juhilt süstemaatilist mõtlemist ja võimet näha suurt pilti, et kokku seatud tegevuskava viiks määratletud eesmärkideni (Conkright, 2015). Organiseerimise tulemusena kujuneb organisatsiooni struktuur, mis määrab omavaheliste suhete ja informatsiooni liikumise (ka kommunikatsiooni) alused.

Eestvedamise funktsiooni eesmärk on defineerida juhi (olukordades ka organisatsiooni kui terviku juhtimispehmoõtetet) ülesanded ja vastutus, sest pelgalt plaanist ja tööjaotusest endast ei piisa, vaid on tarvis inimesed eesmärgi suunas tegutsema panna, et ressurssidele rajatud plaan ellu viia. Eestvedamise funktsioon sisaldab endas

töötajate suunamist, toetamist, motiveerimist ja vajadusel ka tööjaotuse korrigeerimist, kus koordineerimise tulemusel seotakse erinevad tegevused ühtseks tervikuks (Fells, 2000). Siinkohal on fookus juhi strateegilisel ja taktikalisel käitumisel, mis suunab inimesi struktureeritult ja vastutustundlikult tegutsema (Conkright, 2000). Juhilt eeldatakse oma personali ja viimase võimekuse põhjalikku tundmist; eeskujulikku käitumist ja organisatsiooni protsesside teadmist ning vajaliku tagasiside ja pideva ülevaate tagamist (Fells, 2000).

Kontrollimise funktsioon võimaldab plaani elluviimise ning juhiste ja põhimõtete järgimise järelevalvet. Kontrollimise funktsiooni fookuses on erinevate tegevuste mõõtmine ja läbivaatamine, et tagada plaani täitmine – siinjuures on juhi peamine huvi, kas inimesed teevad tööd vastavalt kindlaksmääratud plaanile (Conkright, 2015). Kontrollimise aluseks on loodud erinevad mõõdikud, mis aitavad tuvastada plaani nõrkusi ja probleeme, mida vajadusel parandada (Fells, 2000). Kontrollitegevuste kaudu hinnatakse kvaliteeti, finantstulemusi, kliendikogemust ja üldise eesmärgi saavutamist (Conkright, 2015).

Juhtimisfunktsioone kirjeldatakse peamiselt kui protsessi osi üksteisele loogiliselt järgnevatest tegevustest, kus järgmisesse etappi liikumiseks peab eelnev olema juba realiseeritud. Kui mõnes etapis esineb puudujääke, siis liigutakse tagasi eelnevasse etappi korrekture tegema. Ka viimase etapi tulemustes tuvastatud probleemide või nõrkuste korral liigutakse tihti tagasi esimesse etappi. Sellest tulenevalt võib juhtimisfunktsioone vaadelda ka kui suletud süsteemi (joonis 1). Organisatsioonisiselt esineb sageli ka juhtimisfunktsioonide rägastikku, kus korraga kattuvad mitu funktsioonidele rajatud protsessi (Conkright, 2015).



Joonis 1. Juhtimisfunktsioonide süsteem

Allikas: autori koostatud

Kuigi autorid hindavad kaugtöö toimimist peamiselt tulemuslikkuse ja efektiivsuse järgi – andes hinnangut kaugtöö töökorralduse tulemile ilma töökorralduse protsessi analüüsimate (Davis, 2011; Gohoungodji et al., 2022; Harker Martin & MacDonnell, 2012), siis on sellegipoolest võimalik erinevatest artiklitest leida otseseid seoseid eespool kirjeldatud juhtimisfunktsioonidega. Tihti on kirjeldatud edutegureid, mis on efektiivse, tulemusliku ja

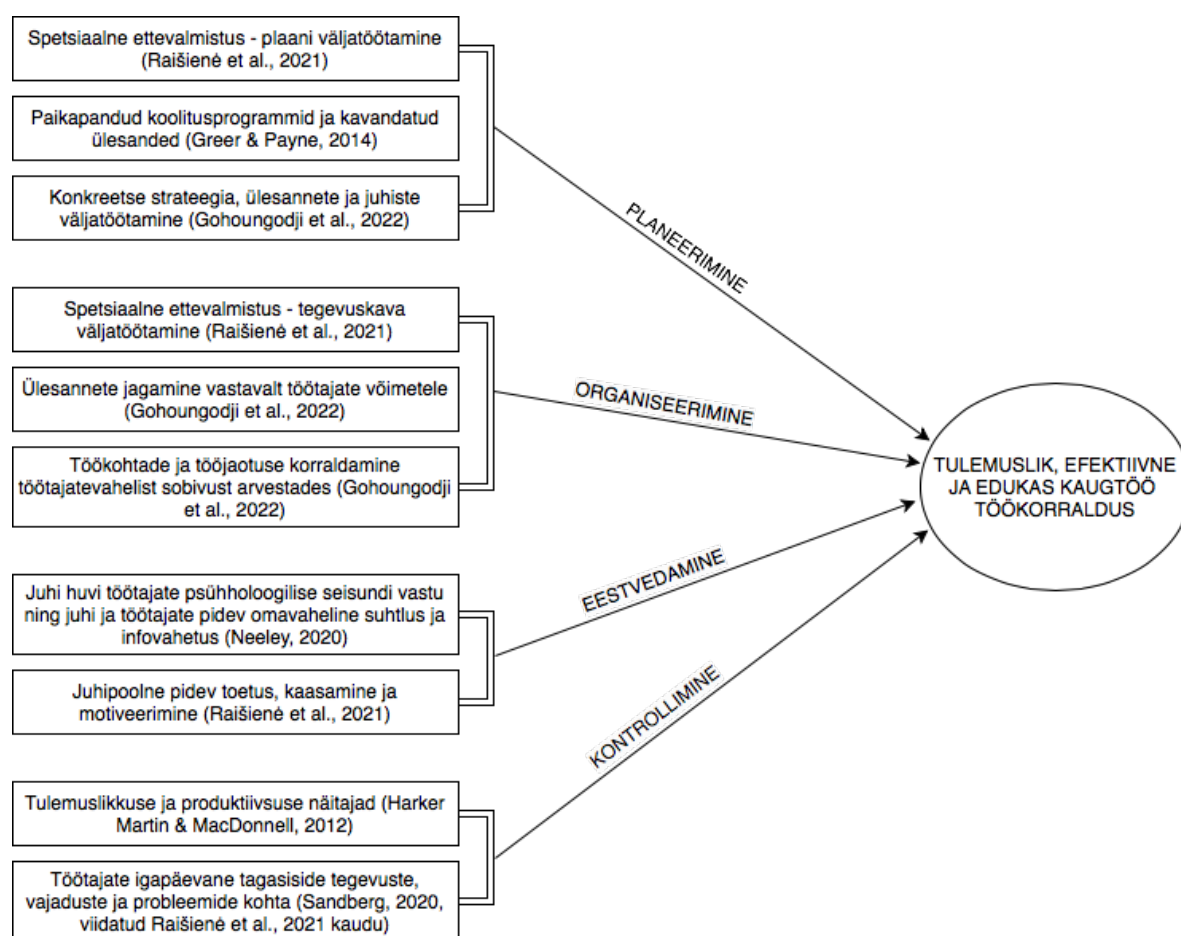
eduka kaugtöö töökorralduse eeldusteks ja seejuures on toodud näiteid võimalikest tulemuseni viivatest tegevustest, mida saab seostada otseselt juhtimisfunktsioonide põhimõtetega (joonis 2).

Raišienė et al. (2021) toovad välja, et üldiselt nõuab kaugtöö töökorralduse organiseerimine erineva tasandi juhtidelt spetsiaalset ettevalmistust, et protsess edukalt toimima panna. Greer & Payne (2014) kirjeldavad oma uuringute põhjal, et kaugtööd edukalt rakendavaid organisatsioone iseloomustab kindlate strateegiate paikapane, kus töötajatele luuakse koolitusprogrammid või kavandatakse kindlad ülesanded. Gohoungodji et al. (2022) väidab, et tulemusliku kaugtöö eelduseks on soodustava keskkonna loomine, kus protsess saab alguse strateegia väljatöötamisest, mil pannakse paika eesmärgid, selged ülesanded, töötatakse välja juhised ja üleüldine paindlik töökorralduse süsteem. Neid tegevusi võib vaadelda kui eesmärgipõhise plaani koostamist, mis liigitub planeerimise funktsiooni alla.

Spetsiaalne ettevalmistus kaugtöö töökorralduse protsessi edu tagamiseks hõlmab lisaks juhtide poolt eesmärkide ja plaani väljatöötamisele ka organisatoorse tegevuskava, kuidas nende eesmärkideni jõuda (Raišienė et al., 2021). Gohoungodji et al. (2022) peab kaugtöötaja töökeskkonda üheks viiest peamisest mõjutegurist, millest sõltub kas kaugtöö töökorraldus on tulemuslik või ebaõnnestunud. Juhtide ülesanne on siinkohal jagada tööülesanded selliselt, et need arvestaksid iga töötaja võimetega ning toetaksid iseseisvust (Gohoungodji et al., 2022). Lisaks iga töötaja individuaalsetele eripäradele tuleb töökohtade ja tööjaotuse struktuuri planeerimisel arvestada ka töötajate omavahelist sobivust, kus eduka protsessi tagab vastastikune usaldus ja pidev kommunikatsioon (Gohoungodji et al., 2022). Kirjeldatud tegevused saab koondada osaks organiseerimise funktsioonist.

Eduka kaugtöö töökorralduse eduteguritest toovad autorid kõige enam esile just eeldusi, mis puudutavad juhtide käitumist ja iseloomu. Juhatuse pühendumust ja toetust antud tööprotsessi rakendamisel peetakse võtmeteguriks, kas kaugtööd saadab organisatsioonis edu või mitte (Gohoungodji et al., 2022). Edukas kaugtöö töökorraldus eeldab juhtidelt tugevat paindlikkust, usaldust töötajate vastu ja pidevat kommunikatsiooni – produktiivse töö eelduseks on juhivoolne huvi üles näitamine nii töötajate psühholoogilise seisundi kui ka omavahelise suhtluse ja informatsioonivahetuse osas (Neeley, 2020). Juhi ülesanne on leida viisid, kuidas töötajaid ka distantsilt toetada, suunata ja motiveerida. 2020. aastal pandeemia ajal läbiviidud uuring tõestas, et kõige edukamad olid kaugtöö töökorralduses organisatsioonid, mille juhid suutsid ka kodust töötavaid inimesi kaasata ja motiveerida (Raišienė et al., 2021). Eespool kirjeldatud tegurid on osaks eestvedamise funktsioonist.

Järelevalve seisukohast ollakse üsnagi üldistavad ning kontrollimise vaatest tuuakse peamiselt sisse hindamist tulemuslikkuse ja produktiivsuse mõõdikute pealt, kus vastavaid näitajaid kõrvutatakse tihti kontoris kohapeal töötades saavutatud tulemustega (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Küll aga tutvustab Sandberg (2020, viidatud Raišienė et al., 2021 kaudu) lisaks praktikat, kus juhid paluvad töötajatel anda igapäevaselt tagasiside nii oma tegevuse kui ka vajaduste ja probleemide kohta. Sel moel on juhtidel pidev ülevaade plaanis esinevate puuduste osas ning vajadusel saab kiiresti reageerida, et asjakohased muudatused sisse viia. Mõlemat kirjeldatud viisi (nii mõõdikute abil kui ka põhimõtete järgimise järelevalve) saab vaadelda kontrollimise funktsiooni osana.



Joonis 2. Tulemusliku kaugtöö eelduste seos juhtimisfunktsioonidega

Allikas: autori koostatud joonisel toodud allikate põhjal

Seega kuigi tulemuslikkuse ja produktiivsuse näitajad on pädev mõõdik hindamaks töökorralduse toimimist väga otsekoheselt ja konkreetset, siis ei anna need rohkem infot kui pelgalt, kas töökorraldus toimib või mitte. Jätkusuutlikkuse hindamiseks on vaja liikuda samm tagasi ja vaadata enne tulemusi ka protsessi sisse, et mõista tegevuste põhjuseid, mille

tagajärjel sellised tulemused tekivad. Vaid sel viisil saab teha vajalikke muudatusi ja parandusi töökorralduse sees, mis peegeldub ka tulemusnäitajates.

2. Kaugtöö korraldamine kaugtöö kogemusega organisatsioonides

2.1. Valimi ja uurimismetoodika tutvustus

Uuringus analüüsitud andmed pärinevad Targa Töö Ühingu andmebaasist, kus analüüsi sisendi moodustab 2022. aasta kevadel kogutud andmestik. Andmeid koguti Kaugtöö Tegija Märgist taotlevate organisatsioonide kaugtöö töökorralduse hindamiseks.

Targa Töö Ühing on mittetulundusühing, mille tegutsemise eesmärk on kasvatada Eesti tööturu paindlikkust ja konkurentsivõimet. Organisatsiooni liikmed tegutsevad igapäevaselt selle nimel, et arendada kaasaegseks tööks vajalikke kompetentse nii tööandjate kui töövõtjate seas, viies selleks läbi erinevaid seminare, koolitusi ja uuringuid. Nagu ütleb ühingu nimigi, siis kogu tegutsemine on suunatud „targa“ ehk muutuva keskkonnaga kohanduva töökorralduse rakendamisele, seades seejuures fookusesse paindlikkuse, töö- ja eraelu tasakaalu, iseseisvuse ja ettevõtlikku suhtumise ning oskusliku kaasaegsete IKT vahendite kasutamise. (Targa Töö Ühing, 2022)

Oma igapäevases töös peab Targa Töö Ühing oluliseks (Targa Töö Ühing, 2022):

- „Paindlike töösuhete arengut, kus töösuhete osapooled on võrdsed partnerid ja kõiki töövorme koheldakse seaduse mõttes võrdselt.
- Targa töökorralduse laiemat kasutust, kus oluline on töö väljund ja tulemus, ning, kus töö tegemise aeg ja koht valitakse töö iseloomu järgi.
- Inimeste potentsiaali kõige paremini ära kasutavat tööelu korraldust, kus inimestel on suurem vabadus oma töötamise aja, koha ja viisi valikul, samuti ka suurem vastutus töö tulemuse ja oma karjääri eest.
- Kodanike pädevuste tõstmist, et nad saaksid osa võtta kaasaegsest tööturust ja töökorraldusest.“

Põhisõnumi ja eesmärgi edasi kandmiseks kogutakse organisatsioonis oskusteavet ja näiteid heast praktikast nii Eestist kui mujalt maailmast; viiakse läbi koolitusi, töötubasid ja ümberõppeprogramme ning tunnustatakse kord aastas Kaugtöö Tegija märgisega kvalifikatsiooni läbinud organisatsioone (Targa Töö Ühing, 2022). Kaugtöö Tegija märgis on Targa Töö Ühingu poolt välja antav digitaalne tunnustus, mis eraldatakse organisatsioonidele, kes hindavad kõrgelt paindlikke tööviise ja rakendavad neid oma igapäevases töökorralduses (Targa Töö Ühing, 2022). Organisatsioonid taotlevad märgist kolmeks aastaks ning kvalifikatsiooni läbides on neil võimalus tunnustust kasutada oma mainekommunikatsioonis

(Targa Töö Ühing, 2022). Kuigi töökorraldust ei hinnata tulemuslikkuse pealt, siis näitab märgise taotlejate hulka kuulumine, et ettevõttel on motivatsioon ja kogemus kaugtööd jätkusuutlikult rakendada ning olla sellega eeskujuks ka teistele organisatsioonidele. Targa Töö Ühingu eesmärk on siinkohal hinnata organisatsioone nende töökorraldusmeetodite, mitte tulemuslikkuskriteeriumide põhjal.

Antud magistritöös kattub empiirilise uuringu valim üldkogumiga, kus analüüsi kaasatakse kõik 2022. aasta kevadel Kaugtöö Tegija märgist taotlenud või pikendanud organisatsioonid. Kõnealusel aastal oli selliseid organisatsioone kokku 68 ja karakteristikute poolest on organisatsioonide varieeruvus üsna laialdane (väljavõtte andmetöötluse tabelist toodud Lisas C). Peamised organisatsioonid iseloomustavad karakteristikud nii üldandmete osas kui ka kaugtöö põhisel on toodud tabelis 3. Konfidentsiaalsuse eesmärgil käsitletakse organisatsioone töös läbivalt anonüümsetena ning analüüsis ja tulemuste tõlgendamisel eristatakse neid vaid grupeeritud karakteristikute alusel.

Tabel 3

Uuringus osalenud organisatsioonide karakteristikute iseloomustus

Organisatsiooni iseloomustav karakteristik	Organisatsioonide kirjeldus karakteristiku alusel
Vanus (asutamisaasta järgi)	• Organisatsioonid vanusevahemikus 2–156 aastat
Suurus (töötajate arvu järgi)	• Organisatsioonid vahemikus 4–4000 töötajaga
Tegutsemissektor	• 66% tegutsevad erasektoris • 34% tegutsevad avalikus sektoris
Töötajaskonna jaotus peamise ametigrupi järgi	• 72% organisatsioonides peamiselt keskastmespetsialistid ja ametnikud • 15% organisatsioonides peamiselt teenindus- ja/või müügitöötajad • 6% organisatsioonides peamiselt tippspetsialistid • 4% organisatsioonides peamiselt tootmistöölised
Kaugtöö kogemus	• Kaugtöö kogemuse pikkus vahemikus 2–23 aastat
Kaugtööle ülemineku põhjus (põhjuseid sai tuua välja mitut korraga)	• 57% soov olla paindlikum • 46% koroonapandeemia algus • 19% soov toetada töötajate töö- ja eraelu tasakaalu • 18% organisatsiooniliikmed paiknevad kas üle Eesti laiali või elavad välismaal
Kaugtöö võimaldamise osakaal (tööandja poolne)	• 71% organisatsioonidest võimaldab kaugtööd 80% või enamale töötajatele • 17% organisatsioonidest võimaldab kaugtööd üle 50% töötajatele • 7% organisatsioonidest võimaldab kaugtööd alla 50% töötajatele

Kaugtöö tegijate osakaal (töötajate poolne)	• 51% organisatsioonides rakendavad kaugtööd 80% või enam töötajat • 20% organisatsioonides rakendavad kaugtööd üle 50% töötajatest • 23% organisatsioonides rakendavad kaugtööd alla 50% töötajatest
Kaugtööle mitte lubamise põhjus	• 63% organisatsioonidest ei ole pidanud töötajaid keelama kaugtööd tegemast • 31% organisatsioonidest on töötajale pidanud ära ütleva, sest töö iseloom nõuab töökohal viibimist • 4% organisatsioonidest on töötajale pidanud ära ütleva, sest töötajal puuduvad tingimused kodus töötamiseks • Alla 2% organisatsioonidest on töötajale pidanud ära ütleva usaldamatuse või rikkumise tõttu

Allikas: autori koostatud uuringus osalenud organisatsioonide vastuste põhjal

Uuringu sisendi kogumiseks paluti magistritöö valimisse kuuluvate organisatsioonide esindajatel vastata veebiküsimustikule. Küsimustik koosnes osaliselt valikvastustest (karakteristikud) ning osaliselt avatud küsimustest (sisuline analüüs) ja see edastati vastajatele *Google Forms* rakenduses. Küsimustiku sisuline pool vormistati avatud küsimuste põhjal, sest eesmärk on kvalitatiivsetele andmetele toetudes analüüsida töökorralduse protseduuride sisu ja põhjuseid, kus eeldatakse vastanutelt oma vastuse laiemapõhjalist avamist. Küsimustiku vorm tugineb varasemalt läbiviidud uuringutele, kus töökorralduse sisu ja põhjuste mõistmiseks viidi samuti läbi kvalitatiivne uuring (Viilup Uuringud, 2021; Targa Töö Ühing, 2022). Kokku vastas küsimustikule 70 organisatsiooni, kellest 2 ei soovinud märgist taotleda ega pikendada, vaid soovisid ainult esitada oma juhi parima juhi konkursile. Mainitud organisatsioonid ei vastanud ühelegi sisulisele küsimusele, mistõttu jäeti nad antud uuringu analüüsist välja.

Veebiküsitluse küsimused (Lisa A) on ülesehituselt sarnased varasemate kaugtöö töökorraldust kaardistavate uuringutega ja toetuvad peamiselt teoorias avatud peatükkidele, mis kirjeldavad kaugtöö olemust töökorralduse vormina (vt peatükk 1.1), kaugtöö töökorraldust mõjutavaid tegureid (vt peatükk 1.2) ning kaugtöö töökorralduse protsessi sisu, mida saab hinnata töökorralduslikul alusel (vt peatükk 1.3). Kokku vastasid organisatsioonid paindliku töökorralduse teemal 34 küsimusele, millest 9 olid konkursispetsiifilised, 5 organisatsioonide karakteristikute kohta ning 20 kaugtöö töökorralduse sisulist poolt selgitavad. Tulenevalt vastustes kirjeldatud konfidentsiaalsest informatsioonist ei tooda magistritöö lisades välja kõiki vastuseid terviklikult, ent töö empiirilises osas esitatakse tsitaatidena näiteid valitud vastustest, et kirjeldada organisatsioonide suhtumist.

Andmete analüüsimetoditest kasutatakse analüüsi kirjeldavate statistikute põhjal, kvalitatiivset sisuanalüüsi ning sagedusanalüüsi. Empiirilise osa uurimisprotsess on etappide kaupa toodud joonisel 3.

Uurimis-etapp	Fookus	Eesmärk	Meetod
I	Valimi üldiseloomustus	Ülevaate loomine	Analüüs kirjeldavate statistikute põhjal
II	Organisatsioonide grupeerimine	Võrdlemine	Analüüs kirjeldavate statistikute põhjal
III	Töökordalduse üldiseloomustus gruppide lõikes	Trendide tuvastamine	Kvalitatiivne sisuanalüüs
IV	Kodeerimine töökorraldusliku alusel	Trendide ja korduvuse tuvastamine	Kvalitatiivne sisuanalüüs, sagedusanalüüs
V	Töökordalduse tulemi ja töökorraldusliku aluse seose tuvastamine	Järelduste tuletamine	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Joonis 3. Empiirilise osa uurimisprotsess

Allikas: autori koostatud

Esimeses etapis on andmetest ülevaate loomiseks fookuses valimi üldine iseloomustamine. Teises etapis grupeeritakse organisatsioonid omavahelise võrdlemise eesmärgil nelja gruppi, kus grupid moodustatakse peatükis 1.2 kaardistatud kõige tugevama mõjujõuga tegurite alusel. Kolmandas etapis on fookuses organisatsioonide töökordalduse iseloomustamine erinevate gruppide lõikes. Neljandas etapis toimub andmete kodeerimine töökorralduslikul alusel, kus analüüsis lähtutakse kodeerimisjuhendist (Lisa B). Selles etapis tuvastatakse gruppide lõikes sisulisi trende (töökordalduslikul alusel kaardistatud tegevuste esinemine) ning hinnatakse neid mahupõhiselt ehk vaadeldakse tegevuste korduvust organisatsioonigruppide lõikes. Viiendas etapis tuvastatakse töökordalduse tulemi (positiivsed mõjud, väljakutsed, õpikohad) ja töökorraldusliku aluse omavahelisi seoseid.

Piiranguna saab välja tuua, et analüüs on läbi viidud teiste andmete pealt ning andmete kogumisel küsitakse vastajate arvamusi, kus ühelt poolt võib vastuseid mõjutada vastajate subjektiivsus ning teiselt poolt vastuse sõnastus, mida uuringu läbiviija hakkab omakorda tõlgendama. Lisaks mõjutab analüüsi tulemuse õigsust ja objektiivsust uuringu läbiviija teema tundmine, sest sellest sõltub informatsiooni tõlgendamine ja saadud väljundi põhjal järelduste tegemine.

2.2.Kaugtöö töökorralduse üldisloomustus Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides

Kaugtöö töökorralduse iseloomustamiseks grupeeritakse uuringus osalenud organisatsioonid kahe kaugtöö korraldust mõjutava teguri alusel nelja gruppi. Teoreetiliste käsitluste põhjal kaardistati peatükis 1.2 toodud tegurite hulgast kõige tugevama mõjujõuga tegurid, mille tulemusena moodustatakse grupid karakteristikute organisatsiooni suurus (töötajate arvu järgi) ja kaugtöö viljelemise kogemus (aastates) põhjal.

Organisatsiooni suurus on üks põhilistest mõjuteguritest, mis määrab millistes organisatsioonides ja mis mahus ollakse valmis rakendama alternatiivseid töövõtteid, sh kaugtöö töökorraldust (Salajegheh et al., 2014). Suurusel on tugev mõju, sest see kirjeldab endas üheaegselt nii töötajate vastuvõtlikkust ja suhtumist kaugtöö töökorraldusse kui ka protsesse ja bürokraatiat, milline on organisatsiooni töökultuur ja struktureerituse tase (Salajegheh et al., 2014; OECD, 2021). Antud magistritöös vaadeldakse organisatsiooni suurust töötajate arvu järgi ning kaks gruppi moodustatakse variatsioonireas keskmise liikme väärtuse ehk mediaani põhjal. Uuringus osalenud organisatsioonides oli 4 kuni 4000 töötajat ning mediaaniväärtus on 65 töötajat, mis tähendab, et gruppides eristatakse kuni 65 töötajaga organisatsioone (antud kontekstis kui väike organisatsioon) ning 65 ja rohkema töötajaga organisatsioone (antud kontekstis kui suur organisatsioon).

Teine kõige suurema mõjujõuga tegur on varasem kogemus kaugtöö rakendamisel, mida peetakse ühtlasi võtmeteguriks kaugtöö edukal korraldusel (Caraiani et al. 2022). Kogemus omab niivõrd tugevat mõju, sest kogemusega organisatsioonid on teadlikumad ja vastuvõtlikumad töökorralduse muudatustele, pöörates suuremat tähelepanu töötajate juhendamisele ja kaugtööks vajalike spetsiifiliste oskuste arendamisele (Torten et al., 2016). Antud magistritöös kirjeldatakse organisatsioonide kogemust kaugtöö rakendamisel aastates ning kaks gruppi moodustatakse variatsioonireas keskmise liikme väärtuse ehk mediaani põhjal. Uuringus osalesid nii vähese kui ka juba pikaajalise kogemusega organisatsioonid, kus kogemus varieerus 2 aastast kuni 23 aastani, tuues mediaanväärtuseks 3 aastat. See tähendab, et gruppides eristatakse kuni 3 aastase töökogemusega (antud kontekstis kui

väikese kogemusega organisatsioon) ning 3 ja rohkema aastase töökogemusega (antud kontekstis kui suure kogemusega organisatsioon) organisatsioone. Selliselt jagunesid organisatsioonid kahe teguri põhjal eristades nelja gruppi, mis on näidatud joonisel 4.

Organisatsiooni suurus, töötajate arvu järgi	Suur	14 organisatsiooni	21 organisatsiooni
	Väike	10 organisatsiooni	23 organisatsiooni
		Väike	Suur
		Kaugtöö kogemus, aastates	

Joonis 4. Organisatsioonide jaotus organisatsiooni suurus (töötajate arvu järgi) ja kaugtöö kogemus (aastate järgi) alusel

Allikas: autori koostatud

Tegurite põhjal moodustunud grupid joonisel 4 on väike organisatsioon väikese kogemusega, väike organisatsioon suure kogemusega, suur organisatsioon väikese kogemusega ja suur organisatsioon suure kogemusega. Seejuures on näha, et kõige väiksema grupi moodustasid väikesed ja väikese kogemusega organisatsioonid ning kõige rohkem oli vastajaid väikestes, ent suure kogemusega organisatsioonide hulgas.

Järgnevalt iseloomustatakse kaugtöö töökorraldust iga grupi raames, kus kaardistatakse organisatsioonide üldine seisukoht kaugtöö töökorralduse rakendamise praktikast, kaugtöö töökorralduse süsteemsuse tase ning tuuakse välja organisatsioonide järeldused kaugtöö rakendamise praktikast, mida vaadeldakse positiivsete mõjude, suurimate väljakutsete ja suurimate õpikohtade raames. Võrreldavalt on toodud igale grupile iseloomulikud seisukohad tabelis 4.

Tabel 4

Kaugtöö töökorraldus Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides

	Üldised märkused kaugtöö rakendamise praktikast	Kaugtöö töökorralduse süsteemsuse tase	Järeldused kaugtöö rakendamise praktikast
Väike organisatsioon väikese kogemusega	• kaugtöö töövormile üleminekul muudatusi minimaalselt • tõusnud digitaliseerituse tase (üleminek virtuaalsele suhtlusele) • töötajate iseseisvus • kaugtöö võimaluse määrab töö olemus	• tööülesannete täitmist ja tööaega jälgitakse minimaalselt • kaugtöö kokkuleppe sõlmimine • hinnatakse kaugtöö töökohtade sobivust • töötajate tagasiside uurimine vähereguleeritud – vestluste käigus • töötajate juhendamise organiseerimine (vähesel määral loodud ka kaugtöö juhend) • üleskutsed juhtidele üksteise toetamiseks	Kõikides selle grupi organisatsioonides: • tõusnud töötajate rahulolu ja pühendumus • paranenud töö- ja eraelu tasakaal • muutunud atraktiivsemaks tööandja kuvand • probleeme töö- ja eraldu piiride hägustumisega • kommunikatsiooniprobleemid • probleemid töötajate sotsiaalse isolatsiooniga Pooltes selle grupi organisatsioonides: • produktiivsuse kasv • muudatused juhtimiskultuuris • probleemid nõuetekohase töökeskkonna loomise ja tööaja jälgimisega
Väike organisatsioon suure kogemusega	• tööülesannete jagamisel ja jälgimised puuduvad erinevused võrreldes kontorist töötamisega • oluline töötajate rahulolu tõus • tõusnud digitaliseerituse tase • kaugtöö võimaluse määrab töö olemus või lubatud kõigile	• tööülesannete ja tööaja jälgimisel erinevad viisid (koosolekud, tööriistad) • kaugtöö kokkuleppe sõlmimine • vähesel määral hinnatakse kaugtöö töökohtade sobivust, suures osas töötajate vastutus • töötajate tagasiside uurimine keskmiselt reguleeritud – rahulolu-uuringud ja vestlused • töötajate juhendamise organiseerimine (vähesel määral loodud ka kaugtöö juhend) • juhtide toetamiseks koosolekud	Kõikides selle grupi organisatsioonides: • tõusnud töötajate rahulolu ja pühendumus • paranenud töö- ja eraelu tasakaal • muutunud atraktiivsemaks tööandja kuvand • töötajate sotsiaalne isolatsioon Pooltes selle grupi organisatsioonides: • kokkuvõid kontorikuludelt • produktiivsuse kasv • juhtimiskultuuri muutus • keskkonnasäästlikuma mõtteviisi kinnistumine • kvaliteetsed kandidaadid vabadel töökohtadel • kommunikatsiooniprobleemid • töö- ja eraelu piiride hägustumine

Suur organisatsioon väikese kogemusega	• üleminek hübriidvormile, kus töötajatele loodud ühised platvormid • tõusnud digitaliseerituse tase • teadliku toetuse ja kommunikatsiooni kasv • kaugtöö võimaluse määrab töö olemus või lubatud kõigile	• tööülesannete ja tööaja jälgimine üsna kõrgelt reguleeritud • kaugtöö kokkuleppe sõlmimine • hinnatakse kaugtöö töökohtade sobivust • töötajate tagasiside uurimine kõrgelt reguleeritud – rahulolu-uuringud ja küsitlused • töötajate juhendamise organiseerimine (suurel määral loodud ka kaugtöö juhend) • juhtide toetamiseks koosolekud ja koolitused	Kõikides selle grupi organisatsioonides: • tõusnud töötajate rahulolu ja pühendumus • paranenud töö- ja eraelu tasakaal • muutunud atraktiivsemaks tööandja kuvand • produktiivsuse kasv • muutused juhtimiskultuuris • töötajate sotsiaalne isolatsioon • probleeme töö- ja eraldu piiride hägustumisega Pooltes selle grupi organisatsioonides: • kokkuvõtteid kontorikuludelt • kvaliteetsed kandidaadid vabadel töökohtadel • kommunikatsiooniprobleemid • töötajate läbipõlemine ja stress
Suur organisatsioon suure kogemusega	• tööülesannete jagamisel ja jälgimised puuduvad erinevused võrreldes kontorist töötamisega • jälgitakse eesmärkide täitmist ja tulemusi • tõusnud digitaliseerituse tase • töötajate rahulolu tõus tänu paindlikkusele • kaugtöö võimaluse määrab töö olemus	• tööülesannete ja tööaja jälgimisel erinevad viisid (koosolekud, tööriistad) • kaugtöö kokkuleppe sõlmimine • hinnatakse kaugtöö töökohtade sobivust • töötajate tagasiside uurimine kõrgelt reguleeritud – perioodilised rahulolu-uuringud või küsitlused • töötajate juhendamise organiseerimine (suurel määral loodud ka kaugtöö juhend) • juhtide toetamiseks koolitused ja tugiisikud	Kõikides selle grupi organisatsioonides: • tõusnud töötajate rahulolu ja pühendumus • paranenud töö- ja eraelu tasakaal • muutunud atraktiivsemaks tööandja kuvand • töötajate sotsiaalne isolatsioon Pooltes selle grupi organisatsioonides: • produktiivsuse kasv • muudatused juhtimiskultuuris • keskkonnasäästlikum mõtteviis • vähenenud tööjõu voolavus • kvaliteetsed kandidaadid vabadel töökohtadel • probleeme töö- ja eraldu piiride hägustumisega • kommunikatsiooniprobleemid

Allikas: autori koostatud uuringus osalenud organisatsioonide vastuste põhjal

Tabeli 4 ja analüüsitud organisatsioonide vastuste põhjal saab välja tuua, et väikestes ja väikese kogemusega organisatsioonides on läbivalt seisukoht, et tegelikult ei ole töökorralduses otseselt midagi muutunud. Suurem osa organisatsioonidest kirjeldab, et töökorraldus on endine ning muudatused on sisse tulnud vaid digilahenduste suuremas kasutuselevõtus.

„Meie töö jätkub samamoodi edasi nagu kogu aeg olnud. Kindlasti on muutunud tihedamaks Teamsi kõned ja arutelud, kuid muutusi on olnud pigem vähem, kuna töö iseloom võimaldab töötada ükskõik kust kohast.“ (41 töötaja ja 2 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Ka töökorralduse süsteemsuse juures saab välja tuua, et kaugtöö kokkulepe on sõlmitud pooltes organisatsioonides ja käsile on võetud töötajate juhendamine. Üldiselt on töötajad iseseisvad ja vastutavad oma tööülesannete täitmise eest ise.

„Kaugtöötajatele jagatakse tööülesanded meeskonnakoosolekute käigus ja nende täitmist jälgime selle järgi, kas need tööülesanded on tehtud või mitte. Lisaks sellele on meie töötajad väga kohusetundlikud ja teavad, mida ja miks nad tegema peavad.“ (38 töötajaga ja 2 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Väikestes ja väikese kaugtöö kogemusega organisatsioonides on kõik vastajad leidnud kaugtöö töökorraldusest positiivseid mõjusid ning vastamisi seisnud ka kaugtöö rakendamisest tulenevate väljakutsetega. Kõige suuremate õpikohtadena toovad organisatsioonid välja just omavahelise kommunikatsiooni ja töötajate usaldamisega seotud tegureid, kus pea kõik organisatsioonid kirjeldavad, et sotsiaalse isolatsiooni vältimiseks tuleb rohkem korraldada ühisüritusi ning suurendada omavahelise suhtluse hulka.

„Et töötajatele, kes teevad 100% distantsilt tööd, tuleb pöörata eriliselt palju tähelepanu (nõ üle kompenseerida suhtlusega) selleks, et kogu vajalik info jõuaks nendeni, et nad tunneksid ennast kaasatuna ja et vältida sotsiaalset isolatsiooni ja tööväsimuse teket.“ (23 töötajaga ja 2 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Ka väikestes, ent juba suure kogemusega organisatsioonides tuuakse üldise seisukoha raames põhilise muudatusena välja suuremas mahu üleminekut erinevatele veebipõhistele digilahendustele. Muus osas on erisusi vähem ja ligi kolmandik vastajatest rõhutab, et näiteks tööülesannete jagamine ja jälgimine ei erine mitte ühelgi määral sellest, kuidas see käiks kontoris kohapeal töötamise puhul.

„Selles osas ei ole vahet, kas teeme tööd kodukontoritest või oleme kõik kohapeal. Tööülesanded, tähtajad ja nende täitmise jälgimine toimub mõlemal juhul täpselt samamoodi.“ (20 töötajaga ja 4 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Kaugtöö töökorralduse süsteemsuse taset vaadates on kaugtöö kokkulepe sõlmitud ja juhend loodud enam kui kahel kolmandikul organisatsioonidest, ent töötajate kontrollimisse igal töökorralduslikul aspektil suhtutakse pigem leebelt.

„Tulemus on kergesti mõõdetav – kas kõik vajalik on regulaarselt tehtud. Meie jaoks ei ole oluline mitte see, mitu tundi inimene päevas toolil istub, vaid see, et töö mille tegemiseks ta on palgatud, õigeaegselt tehtud saaks.“ (47 töötajaga ja 3 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

„Huvitav küsimus. Mis mõttes? Et kas kodus on mugav tool ja korralik internet-iühendus? Meie töötajad töötavad ajudega. Seetõttu on sellised teemad jäänud igapäevase otsustada ja kujundada.“ (55 töötajaga ja 23 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Väikeste, aga suure kogemusega organisatsioonide seast on kõik organisatsioonid tundnud kaugtöö positiivseid mõjusid ja väljakutsete mõju. Kõige suuremate õpikohtadena toovad organisatsioonid välja, et palju suuremat rõhku tuleks panna töötajate toetamisele ja omavahelisele suhtlusele. Inimesi tuleb toetada suurendades nii ühisürituste kui ka üldist ühtekuuluvustunnet kinnitavate tegevuste hulka, mis ühelt poolt aitab organisatsiooni töös hoida ja teiselt poolt hoiab meeskonna õnnelikuna.

„Töötajat ei tohi ära unustada ega üksi jätta, tal peab olema võimalus oma muresid ja rõõme jagada ka siis, kui ta igapäevaselt kontoris ei käi. Tehnikavahendid võimaldavad väga kvaliteetseid hübriidkoosolekuid, kuid oskus neid kasutada vajab veel tänagi arendamist.“ (60 töötajaga ja 4 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Suurtes, kuid väikese kaugtöö kogemusega organisatsioonides toovad vastajad samuti kõige suurema kaugtööle üleminekust tingitud muudatusena välja digilahenduste oluliselt suuremas mahus kasutuselevõttu, kus paljude organisatsioonide töö toimub nüüdsest hübriidvormis. Teise märkimisväärse muudatusena tuuakse pooltes organisatsioonides esile organisatsioonisisese teadliku toetuse ja kommunikatsiooni kasvu, mil pööratakse üha enam tähelepanu ka vaimsele tervisele ja juhi-töötaja suhtele.

Kaugtöö töökorraldus on üsna süsteemne, kus töötajate juhendamise on eranditult kõik organisatsioonid läbi viinud ning pea kaks kolmandikku organisatsioonidest on loonud kindlad juhendid või koolitused, mis sisaldavad ettekirjutusi kaugtöö töökorralduseks.

„2020. aastal koostasime kaugtöö juhendi, millesse koondasime peamised kokkulepped kaugtöö töökorralduse kohta ning peamised kaugtööga seotud teemad alates kaugtöömeeskonna kommunikatsiooni korraldamisest kuni ohutu ja ergonoomilise töökoha loomiseni kaugtöökohas.“ (1137 töötaja ja 2 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Ka tagasiside uurimine ja koostöö sujumise hindamine on äärmiselt süsteemne, mil lihtsatest igapäevastest vestlustest on saanud regulaarne protsess.

„Viime ettevõttes regulaarselt läbi töötajate rahulolu uuringuid ja koostame kvartaalseid tegevusplaane vajalike parenduste tegemiseks. Töötajate rahulolu on püsinud viimastel aastatel stabiilsena ja ühe tugevusena hindavad töötajad just ettevõttepoolset paindlikkust töötaja ja -koha suhtes.“ (209 töötaja ja 2 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Suurte ja väikese kaugtöö kogemusega organisatsioonide hulgast on kõik täheldanud kaugtöö positiivseid mõjusid ja pea kõik ka väljakutseid. Kuigi ühe märkimisväärse kaugtööle üleminekust tingitud muudatusena tõid suured, ent väikese kogemusega organisatsioonid välja kommunikatsiooni ja toetuse kasvu, siis peetakse seda ikkagi ka üheks kõige suuremaks õpikohaks. Organisatsioonidel on keeruline kanda struktuuri, mis kaasaks kõiki töötajaid, säilitaks ühtekuuluvustunnet ning hoiaks ühtset inforuumi. Lisaks tuuakse palju välja, et raske on kontrollida, et inimesed endale suure töökoormusega liiga ei teeks, sest kaugtöö puhul kipuvad töötajad tihti ületunde tegema.

„Kuidas tiimitunnet hoida, et inimesed ei tunneks ennast üksikult ning mõistaks, et tegelikult on tugi saadaval. Kaugtöö on raskem kui esialgu arvati, tuleb iseendale väga kindlad piirid seada, et mitte eraelu ning töö piire hägustada.“ (267 töötajaga ja 2 aastase kogemusega organisatsioon)

Suurtes ja ka juba suure kogemusega organisatsioonides tuuakse eelnevatele sarnaselt peamise muudatusena kõige rohkem välja erinevate digilahenduste suuremas mahus kasutuselevõttu ning oluliselt suuremat paindlikkust tööandja poolt. Jällegi märgivad aga suur osa organisatsioonidest, et kaugtöö töökorraldus ei erine kontorist töötamisest.

„Tööülesannete jagamine ja kontrollimine toimub samadel alustel nagu kontoris kohapeal töötades. Eesmärgiks on seatud, et töö peab õigeaegselt tehtud olema.“ (156 töötajaga ja 4 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Töökorralduse süsteemsuse tase on kõrge, kus kaugtöö kokkulepe on sõlmitud pea kahel kolmandikul organisatsioonidest ning nii töötajatele kui ka juhtidele on loodud juhendmaterjal.

„Jah, meil on virtuaalsed abimaterjalid selleks ja kavandame tööergonoomika spetsialisti kutsumist kontorisse selleks, et juhtida tähelepanu võimalike riskide maandamisele ja juhendada personaalset iga, selleks soovi avaldavat töötajat.“ (95 töötajaga ja 3 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Töökoha hindamise osas on organisatsioonid üldiselt toetavad ning paljud on loonud süsteemsed protsessid, mis võimaldavad töötajatel hindamist iseseisvalt läbi viia.

„Jah oleme, kuna tahame olla kindlad, et töötajal on võimalik kodus tööd teha ja ta ei kahjusta seda tehes oma tervist. Töötaja hindab oma töökohta ja täidab küsimustiku, vajadusel saadab HR osakonda foto kaugtöö kohast.“ (285 töötajaga ja 5 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Suurte ja suure kogemusega organisatsioonide seast on kõik puutunud kokku kaugtöö positiivsete mõjudega ja väljakutsetega. Kõige suurema õpikohana toovad kõik organisatsioonid välja erinevaid töötajate toetamisega seotud väljakutseid, kus ettevõtetel esineb raskusi nii töötajate kaasamisega kui ka suhtluse ja tiimitunde hoidmisega. Paljud töötajad tunnevad end üksikult ja kõrvale jäetuna ning tihti ei osata iseseisvalt selle probleemi vastu astuda.

„Nii mõnigi kaugtöö võimaluse hoogne kasutaja jäi eneselegi märkamatuks liiga üksi, millega toimetulekuks pakutakse kolleegi tuge, koolitusi (vaimse tervise, aja juhtimise jne). Õppisid nii töötaja kui tööandja, et tuleb korraldada rohkem erinevaid ühisüritusi (matkad, võistlused, kokkamised, suvepäevad, teatrikülastused jne jne).“ (138 töötajaga ja 4 aastase kaugtöö kogemusega organisatsioon)

Kokkuvõtvalt on näha, et üldised märkused organisatsioonigruppide raames on suhteliselt sarnased, kus palju tuuakse välja, et suures pildis ei ole kaugtööle üle minnes muid suuri muudatusi täheldatud, kui vaid oluliselt suuremas mahus üleminekut digitaalsetele vahenditele. Kaugtööle lubamisse suhtutakse organisatsioonide lõikes vastuvõtlikult ja peamised piirangud määrab töö iseloom. On võimalik märgata trendi, kus süsteemsuse tase kaugtööle üleminekul kasvab koos organisatsiooni suurusega, kus suurematel organisatsioonidel on loodud rohkem korrapäraseid reegleid ja protsesse, mis puudutavad kaugtöö töökorraldust. Eranditult kõikide gruppide kõik organisatsioonid on kokku puutunud nii kaugtöö positiivsete mõjudega kui ka väljakutsetega ning oskavad oma kogemusest tuua teadlikult välja suurimaid õpikohti, kuidas kaugtööd veelgi edukamalt rakendada.

2.3.Kaugtöö korralduslikud aspektid ja järeldused kaugtööst Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides

Kaugtöö tööprotsessi hindamiseks kirjeldatakse järgnevalt erinevates gruppides toodud organisatsioonide kaugtöö korraldust paigutades need töökorralduslikul alusel loodud raamidesse. Töökorraldust hinnatakse siinjuures kodeerimisjuhise (Lisa B) alusel, kus sisuline hindamine lähtub juhtimisfunktsioonidest – planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Tulemusi vaadeldakse mahu järgi ehk tuuakse välja, millises grupis mis mahus funktsiooniga seotud tegevusi esineb. Vastavalt kodeerimisjuhisele hinnatakse planeerimisfunktsiooni raames struktureeritust ehk kas ja kuidas on organisatsioonides määratletud ja loodud nii kokkulepped kui protsessid erinevate ülesannete ja tegevuste lõikes ning kui suurel määral on loodud erinevaid juhiseid. Planeerimisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes on kirjeldatud tabelis 5.

Tabel 5

Planeerimisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes

	Planeerimisega seotud tegevuste maht
Väike organisatsioon väikese kogemusega	• Kaugtöö kokkulepe sõlmitud pooltes organisatsioonides • Kaugtöötaja töökoha hindamine neljandikus organisatsioonides • Töötajaid juhendatud kolmes neljandikus organisatsioonides • Kaugtöö juhend loodud neljandikus organisatsioonides • Töötajate rahulolu hindamine kaugtöö sobivuse osas kahes kolmandikus organisatsioonides
Väike organisatsioon suure kogemusega	• Kaugtöö kokkulepe sõlmitud kahes kolmandikus organisatsioonides • Kaugtöötaja töökoha hindamine pooltes organisatsioonides • Töötajaid juhendatud kõikides organisatsioonides • Kaugtöö juhend loodud kolmandikus organisatsioonides • Töötajate rahulolu hindamine kaugtöö sobivuse osas kõikides organisatsioonides
Suur organisatsioon väikese kogemusega	• Kaugtöö kokkulepe sõlmitud kolmandikus organisatsioonides • Kaugtöötaja töökoha hindamine kahes kolmandikus organisatsioonides • Töötajaid juhendatud kõikides organisatsioonides • Kaugtöö juhend või kooolitus loodud kahes kolmandikus organisatsioonides • Töötajate rahulolu hindamine kaugtöö sobivuse osas kõikides organisatsioonides
Suur organisatsioon suure kogemusega	• Kaugtöö kokkulepe sõlmitud kahes kolmandikus organisatsioonides • Kaugtöötaja töökoha hindamine kahes kolmandikus organisatsioonides

-
- Töötajaid juhendatud kõikides organisatsioonides
 - Kaugtöö juhend pooltes organisatsioonides
 - Töötajate rahulolu hindamine kaugtöö sobivuse osas kõikides organisatsioonides
-

Allikas: autori koostatud

Organiseerimisfunktsiooni raames hinnatakse kodeerimisjuhise (Lisa B) tulenevalt erinevate ressursside, inimeste, tööülesannete ja vastutuse jagamist kaugtöö töökorraldusele üleminekul või selle rakendamisel. Organiseerimisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes on kirjeldatud tabelis 6.

Tabel 6

Organiseerimisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes

	Organiseerimisega seotud tegevuste maht
Väike organisatsioon väikese kogemusega	Ei ole rakendatud ühtki tegevust organiseerimise raames, mis oleks kaugtöö eripärasid arvestav.
Väike organisatsioon suure kogemusega	Ei ole rakendatud ühtki tegevust organiseerimise raames, mis oleks kaugtöö eripärasid arvestav.
Suur organisatsioon väikese kogemusega	Organiseerimisel viidud sisse minimaalselt tegevusi, mis on kaugtöö eripärasid arvestavad (täiendused kommunikatsiooni-protsessis, mille abil toimub ülesannete ja vastutuse jagamine)
Suur organisatsioon suure kogemusega	Ei ole rakendatud ühtki tegevust organiseerimise raames, mis oleks kaugtöö eripärasid arvestav.

Allikas: autori koostatud

Eestvedamisfunktsiooni lõikes vaadeldakse vastavalt kodeerimisjuhisele (Lisa B), millised on peamised juhi või organisatsiooni kui juhtorgani tegevused ja ülesanded lähtudes inimeste toetamisest, motiveerimisest ja suunamisest. Eestvedamisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes on kirjeldatud tabelis 7.

Tabel 7

Eestvedamisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes

	Eestvedamisega seotud tegevuste maht
Väike organisatsioon väikese kogemusega	• Tavatöötajaid motiveerivad ja kaasavad tegevused üksikutes organisatsioonides • Juhte toetavad tegevused kahes kolmandikus organisatsioonides
Väike organisatsioon suure kogemusega	• Tavatöötajaid motiveerivad ja kaasavad tegevused üksikutes organisatsioonides • Juhte toetavad tegevused pea kõikides organisatsioonides

Suur organisatsioon väikese kogemusega	• Tavatöötajaid motiveerivad ja kaasavad tegevused ligi pooltes organisatsioonides • Juhte toetavad tegevused pea kõikides organisatsioonides
Suur organisatsioon suure kogemusega	• Tavatöötajaid motiveerivad ja kaasavad tegevused kolmandikus organisatsioonides • Juhte toetavad tegevused kõikides organisatsioonides

Allikas: autori koostatud

Kontrollimisfunktsiooni raames kirjeldatakse kodeerimisjuhendist tulenevalt (Lisa B) erinevaid mõõdikuid ja süsteeme, mille alusel toimub erinevate kaugtöö töökorralduslike elementide või osade jälgimine. Kontrollimisega seotud tegevuste esinemine organisatsiooni-gruppide lõikes on kirjeldatud tabelis 8.

Tabel 8

Kontrollimisega seotud tegevuste esinemine organisatsioonigruppide lõikes

	Kontrollimisega seotud tegevuste maht
Väike organisatsioon väikese kogemusega	• Töötajate tööaja jälgimine kolmandikus organisatsioonides (peamiselt tulenevalt hinnastamismeetodist) • Tööülesannete täitmisel töötajad iseseisvad, kontrollmehhanismi jälgimiseks ei rakendata
Väike organisatsioon suure kogemusega	• Töötajate tööaja jälgimine alla neljandiku organisatsioonides (peamiselt tulenevalt tööhaldusprogrammi iseloomust) • Tööülesannete täitmise jälgimiseks rakendatakse kontrollmehhanismi minimaalselt
Suur organisatsioon väikese kogemusega	• Töötajate tööaja jälgimine kolmandikus organisatsioonides (peamiselt tulenevalt üldisest töökorraldusest ja töökoormusest ülevaate saamiseks) • Tööülesannete täitmise jälgimiseks rakendatakse suurel määral samu kontrollmehhanisme nagu kontorist töötamise puhul
Suur organisatsioon suure kogemusega	• Töötajate tööaja jälgimine viiendikus organisatsioonides (peamiselt tulenevalt projekti iseloomust) • Tööülesannete täitmise jälgimiseks rakendatakse suurel määral samu kontrollmehhanisme nagu kontorist töötamise puhul

Allikas: autori koostatud

Analüüsides töökorralduslikul alusel juhtimisfunktsioonidega seotud tegevuste esinemist (tabelid 5–8) ja kaasates peatükis 2.2 esitatud näited, saab teha viis sisulist järeltust uuringus osalenud kogemusega organisatsioonide kaugtöö töökorralduse kohta.

Esiteks, praktilise kaugtöö rakendamise kogemusega ettevõtted peavad kõige tähtsamaks planeerimist. Ettevõtted toovad oma kaugtöö töökorralduslikke protsesse

kirjeldades enim välja muudatusi tööpõhimõtetes, kus kaugtööle üleminekul on töö jätkumiseks loodud erinevaid süsteemseid ja struktureeritud protsesse nii enne kaugtööle asumist, selle ajal kui ka tagasiside osas. Seejuures erinevaid organisatsioonigruppe omavahel võrreldes tuleb esile seaduspära, et organisatsiooni suuruse ja kaugtöö kogemusega kasvab struktureeritus ja planeerimisega seotud tegevuste sihipärasem rakendamine.

Teiseks, organisatsioonide eripäraste omaduste iseloomustamisel omab planeerimise vaates suuremat mõju organisatsiooni suurus kui kaugtöö viljelemise kogemus. Suurtes organisatsioonides (nii väikese kui suure kogemusega) on võrreldes väikestega loodud oluliselt suuremas mahus erinevaid protsesse, süsteeme ja juhiseid, mis puudutavad kaugtöö töökorraldust. Nii hindavad suurtes organisatsioonides kaugtöötaja töökoha sobivust ligikaudu kaks kolmandikku organisatsioonidest, mil väikestes organisatsioonides vaid neljandik kuni pooled. Samuti pole kaugtöö juhendamise osas töötajaid suurtes organisatsioonides mitte ainult suuremal määral juhendatud, vaid ka kirjalikku taasesitamist võimaldavas versioonis kaugtöö juhend on loodud pooltes kuni kahes kolmandikus organisatsioonides, mil väikestes on see koostatud vaid neljandikus kuni kolmandikus asutustest. Reguleeritud protsessi osana hinnatakse suurtes organisatsioonides kaugtöö koostöö sobivust väga struktureeritud viisil kõikides organisatsioonides, mil väikestes ei toimu see nii suures mahus. Ainsa erinevusena on olukord vastupidine kaugtöö kokkuleppe sõlmimise osas, kus uuringu tulemused näitavad, et seda teevad rohkem suurema kaugtöö kogemusega organisatsioonid. Nii on väikestes ja suurtes suure kogemusega organisatsioonides kaugtöö kokkuleppe sõlminud rohkem kui kaks kolmandikku organisatsioonidest, mil väikese kogemusega ettevõtetes on kaugtöö kokkuleppe sõlminud vaid kolmandik kuni pooled organisatsioonid.

Kolmandaks, organiseerimisega seotud muudatusi on sisse viidud kas minimaalselt või üldse mitte ning seda vaatamata organisatsiooni suurusele või kaugtöö viljelemise kogemusele. Organiseerimise funktsioon näeb ette ressursside, inimeste, tööjaotuse või võimuhete organiseerimist, mil pannakse paika töötajate ülesanded, kohustused ja vastutus. Organiseerimise puhul on kõikide gruppide organisatsioonid suurel määral ühel meelel, et kaugtööl peaks töö jätkuma täpselt samamoodi nagu see oleks kontoris töötamisel ja seetõttu ei ole nad muudatusi sisse viinud. Pigem rõhutavad organisatsioonid just vastupidist, et töökorralduse loomisel lähtusidki nad kohe alguses seisukohast, et kaugtöö tegemine ei peaks erinevama kontoris töötamisest, sest töö ise ei ole muutunud.

Neljandaks, kaugtööle üle minnes ei tehtud väga suuri muutusi ja edasiminekuide eestvedamise raames, kus peamised funktsioonipõhised tegevused tuuakse välja vaid juhtide

toetamisel. Kui toetus juhtidele (koolituste näol) on oluliselt suurenenud, siis tavatöötajate toetamise, motiveerimise või suunamise osas rõhutavad organisatsioonid suuresti, et töötajad on iseseisvad. Ühisürituste või muude motivatsioonipakettide (nt ühine hommikukohvi) suuremas mahus rakendamist toovad välja pigem üksikud organisatsioonid. Eestvedamise puhul tuleb samuti esile seaduspära, kus erinevaid organisatsioonigruppe omavahel võrreldes on näha kuidas organisatsiooni suuruse ja kaugtöö kogemusega kasvab eestvedamisega seotud tegevuste sihipärasem rakendamine juhtide toetamisel.

Viiendaks, kontrollimist on rakendatud väga vähe, kus pea kõikide alagruppide organisatsioonid on ühisel meelel, et kaugtöö töökorraldus toimib väga suuresti toetudes omavahelisele usaldusele. Kaugtöötaja tööaja ja tööülesannete jälgimist tarkvara või muu protsessi põhiselt rakendatakse vähe – kui, siis peamiselt tulenevalt töö iseloomust või ettevõtte hinnastamispoliitikast (nt töötunni alusel), aga mitte nii suures mahus kaugtöö spetsiifiliselt. Peamise nõudena kontrolli seisukohast on paljudel toodud välja, et töötaja peab lihtsalt oma tööülesanded õigeaegselt ära tegema ning tööaja raames kättesaadav olema. Vähesel määral jälgitakse kaugtöötaja tööaega selleks, et töötaja ei teeks ületunde.

Luues kogemuslikku teadmist, mis aitab seada kaugtöö töökorralduslikke eesmärgi, on oluline analüüsida ka organisatsioonide enda poolt välja toodud järeldusi kaugtöö rakendamisest positiivsete mõjude, väljakutsete ja suurimate õpikohtade lõikes (kirjeldatud peatükis 2.2). Positiivsed mõjud ja väljakutsed kirjeldavad otseseid seoseid ning suurimate õpikohtade puhul on tegemist organisatsioonide poolt teadvustatud „murekohtadega“, mida nad on klassifitseerinud õpikohtadeks ja töötavad teadlikult nende parandamise või täiendamise suunas. Sel moel on võimalik kriitiliselt arutleda ja omakorda teha ettepanekuid töökorraldusliku aluse põhjal juhtimisfunktsioonide ala või üle reguleerituse kohta erinevate organisatsioonigruppide raames, kus teooriast tulenevalt saab töökorraldusliku aluse rakendatust seostada järeldustega kaugtöö rakendamise praktikast. Erinevate organisatsiooni-gruppide vastajad on puutunud kokku sarnaste asjaoludega (tabeli 4 põhjal) ning kokkuvõtvalt on positiivsete mõjude, väljakutsete ja õpikohtade seosed töökorraldusliku alusega esitatud tabelis 9.

Tabel 9

Organisatsioonide kaugtöö töökorraldusest tulenevate positiivsete mõjude, väljakutsete ja suurimate õpikohtade seosed töökorralduslike alustega

Juhtimisfunktsioon	Funktsiooniga seotud tegevuste rakendatuse tase	Töökorraldusliku aluse seos positiivsete mõjude, väljakutsete ja suurimate õpikohtadega
Planeerimine	Rakendatakse suurel määral	• Muutunud atraktiivsemaks tööandja kuvand • Kvaliteetsed kandidaadid vabadel töökohtadel • Paranenud töö- ja eraelu tasakaal
Organiseerimine	Tegevused puuduvad	• Töö- ja eralu piiride hägustumine • Kommunikatsiooniprobleemid • Probleemid nõuetekohase töökeskkonna loomisega ja tööaja jälgimisega
Eestvedamine	Rakendatakse vähesel määral (töötajate vaates)	• Töötajate sotsiaalne isolatsioon • Töötajate stress ja läbipõlemine • Probleemid töötajate kaasamise ja toetamisega
Kontrollimine	Rakendatakse vähesel määral	• Tõusnud töötajate rahulolu, pühendumus ja motivatsioon • Produktiivsuse kasv

Allikas: autori koostatud uuringus osalenud organisatsioonide vastuste põhjal

Planeerimisega seotud tegevuste väga suures mahus rakendamist saab siduda organisatsioonide kirjeldatud kaugtöö positiivsete mõjudega. Tööandjapoolne paindlikkus ja korrapäraste protsesside loomine tagab töötajatele selged sõnumid, mida neilt oodatakse ja milline on töö tegemiseks loodud raamistik. Kaugtöö suures mahus sihipärane korraldamine (erinevate kaugtöö spetsiifiliste protsesside ja juhendite standardiseerimine) näitab tööandja võimekust kohaneda muutuvate oludega ning huvi tulla vastu töövõtja soovidele. Selline suhtumine toob tööandjale atraktiivsema kuvandi ning loob võimaluse valida kvaliteetsete kandidaatide vahel vabade töökohtade olemasolul. Tööandja tagatud paindlikkus ja autonoomsus oma aja juhtimisel loob töövõtjatele aluspõhja parema töö- ja eraelu tasakaalu säilitamiseks. Sellest tulenevalt saab järeldada, et kogemusega organisatsioonides on planeerimisega seotud tegevuste suurel määral rakendatus õigustatud ja vastavalt organisatsioonigruppide eripärasid arvestades korrektsel tasemel reguleeritud.

Organiseerimisega seotud tegevuste puudumist saab organisatsioonides siduda erinevate problemaatiliste väljakutsetega. Organisatsioonide töökorraldus saab jätkusuutlikult toimida kui on loodud vajalikud protsessid, mida teadlikult käivitatakse ja juhitakse.

Jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline vaadelda kõiki tegevusi tervikuna. Uuringu tulemuse põhjal tehtud järeldustest selgus aga, et pea kõik organisatsioonid ei ole oma kaugtöö töökorralduses viinud sisse muudatusi organiseerimise seisukohast, mille eesmärk on ressursside organiseerimise najalt panna paika ülesanded, kohustused ja vastutus. Tihti lähtutakse asjaolust, et töö sisu ei ole muutunud ja seetõttu ei ole oluline antud protsessides muudatusi sisse viia. Selle tulemusena on valdavas osas organisatsioonides esinenud probleeme töötajate töö- ja eraelu piiride hägustumise ja omavahelise kommunikatsiooniga ning mõnes grupis ka nõuetekohase töökeskkonna loomise ja tööaja jälgimisega.

Organiseerimise funktsioon määrab viisid, kuidas jõuda eesmärkideni – kuigi ei ole muutunud töö sisu, siis on muutunud nii töökeskkond kui töölaad, millest tulenevalt on toimunud muudatused ka viisides, kuidas eesmärkideni jõuda. Kuigi organisatsioonid julgustavad töötajate iseseisvust, siis tuleb neil registreerida ja teadvustada ressursside ümberjaotust nii vastutuse kui töökorralduse osas, kus kodukontorites on mõlema puhul oluliselt suurem osa töötajal endal, mil ta vastutab suuresti oma töökorralduse organiseerimise eest ise. Lisaks määrab organiseerimise funktsioon ära omavaheliste suhete ja kommunikatsiooni alused ning probleemide vältimiseks on vajalik luua süsteemne raamistik. Sellest tulenevalt saab järeldada, et organiseerimisfunktsioon on kogemusega organisatsioonides alareguleeritud ja kaugtöö töökorralduse jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleks iga organisatsioonigrupi lõikes rakendada organiseerimisega seotud tegevusi.

Eestvedamise raames rakendatakse organisatsioonides tegevusi suuresti vaid juhtide toetamiseks, ent töötajate vaates on neid kasutusel väga vähesel määral, millest tulenevalt seisavad organisatsioonid vastamisi nii väljakutsetega kui on suurimate õpikohtade näol puutunud kokku erinevate muredega. Tavatöötaja vaatest on erinevaid ühisüritusi ja muid motiveerivaid, toetavaid ja kaasavaid tegevusi mingil määral kasutusele võtnud siiani vaid vähesed, mistõttu on tulnud vastu astuda probleemidele nagu töötajate sotsiaalne isolatsioon, stress ja läbipõlemine ning raskused töötajate kaasamisel ja tiimitunde hoidmisel. Teooria kinnitab, et eduka kaugtöö töökorralduse eduteguritest tuuakse kõige enam esile just eeldusi, mis puudutavad juhtorganite käitumist ja iseloomu töötajate suunas, mil jätkusuutliku kaugtöö töökorralduse eelduseks on juhivoolne huvi üles näitamine nii töötajate psühholoogilise seisundi kui ka suhtluse ja informatsioonivahetuse osas. Ülesanne on seejuures leida viisid, kuidas töötajaid ka distantsilt toetada, suunata ja motiveerida. Sellest tulenevalt saab tuua välja, et eestvedamisfunktsioon on kogemusega organisatsioonides alareguleeritud ja kaugtöö töökorralduse jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleks iga organisatsioonigrupi lõikes rakendada suuremal määral eestvedamisega seotud tegevusi.

Kontrollimise puhul saab aga vastupidiselt funktsiooniga seotud tegevuste vähesel määral rakendatust siduda organisatsioonide tunnetatud positiivsete mõjudega, kus kontrollmehhanismide vähesel määral rakendatus on kaasa toonud töötajate rahulolu, pühendumuse ja produktiivsuse kasvu. Tööandja usaldus ja suurem vabadus iseseisvalt oma ülesandeid planeerida on just see, mida toovad nii uuringus osalejad kui ka teooria välja kui üht kaugtöö eduka toimimise põhjustest. Kui töötajad on rahul ja tunnetavad organisatsiooni-poolset mõistmist, siis on paremad ka nende töötulemused. Sellest tulenevalt saab järeldada, et kogemusega organisatsioonides on kontrollimisfunktsiooni põhiste tegevuste vähesel määral rakendatus õigustatud ja vastavalt organisatsioonigruppide eripärasid arvestades korrektsel tasemel reguleeritud.

Kaugtöö töökorralduse eripärasid arvestades on kogemusega organisatsioonides tegevused reguleeritud õigustatud määral, kus planeerimisega seotud tegevuste kõrge rakendatavus ja kontrollimisega seotud tegevuste madal rakendatavus toovad esile kaugtöö töövormist tulenevaid positiivseid mõjusid. Teadvustatud väljakutseid ja õpikohti on organisatsioonidel võimalik parandada võttes eesmärgiks kõikide juhtimisfunktsioonide kui terviku sihipärase ja vajalikul määral rakendamise.

Kokkuvõte

Tulenevalt kiireloomulisest ja suures mahus kontoritöölt kaugtööle üleminekust on paljud organisatsioonid täna probleemi ees, kus ettevõttes on püsima jäänud ebaefektiivne ja jätkusuutmatu kaugtöö töökorraldus. Juba praeguseks esile kerkinud probleemid nii töötajate kui ettevõtete tasandil viitavad, et organisatsioonidel puudub arusaam, teadmised ja kogemus, et luua endale iseseisvalt toimivad kaugtöö protsessid. Jätkusuutliku kaugtöö töökorraldusliku protsessi loomise üks alustala on kaugtöötajate ja tööandjate kogemus, et selle põhjal jagada parimaid tavasid ka laiemas teavitustöös. Sellest tulenevalt on organisatsioonidel vajadus kogemusliku teadmise järele, mis arvestab ettevõtete eripärasid ja aitab seada kaugtöö töökorralduse eesmäärke.

Magistritöö eesmärk oli tuua välja, milline on kaugtöö töökorraldus Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides, et vastavasisuline teadmine luua. Uuringu valimisse ehk märgise taotlejate hulka kuulumine näitab, et ettevõttel on motivatsioon ja kogemus kaugtööd jätkusuutlikult rakendada ning olla eeskujuks ka teistele organisatsioonidele.

Ettevõtete eripäradega arvestamiseks kogemusega organisatsioonid grupeeriti. Grupid loodi kaugtöö töökorralduse mõjutegurite alusel, kus teooria põhjal on kõige suurema mõjujõuga tegurid karakteristikud organisatsiooni suurus (töötajate arvu järgi) ja kaugtöö viljelemise kogemus (aastates). Sellest lähtuvalt moodustus neli gruppi, kus on eristatud

väikesed organisatsioonid väikese kogemusega, väikesed organisatsioonid suure kogemusega, suured organisatsioonid väikese kogemusega ning suured organisatsioonid suure kogemusega. Kogemuslik teadmine tuletati kaugtöö töökorralduse hindamisvõimaluse kaudu, kus eesmärk on hinnata kaugtöö töökorralduse protsessi ülesehitust, mitte anda hinnangut kaugtöö töökorralduse tulemusele. Selliselt hinnati kaugtöö töövormi toimimist ja jätkusuutlikkust töökorralduslikul alusel, milleks on hindamine juhtimisfunktsioonide kaudu.

Antud magistritöös rakendati klassikalist käsitlust, kus juhtimisfunktsioonide alla kuuluvad planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Seejuures planeerimisfunktsiooni raames hinnati struktureeritust ehk kas ja kuidas on organisatsioonides määratletud ja loodud nii kokkulepped kui protsessid erinevate ülesannete ja tegevuste lõikes ning kui suurel määral on loodud erinevaid juhiseid. Organiseerimisfunktsiooni raames hinnati erinevate ressursside, inimeste, tööülesannete ja vastutuse jagamist kaugtöö töökorraldusele üleminekul või selle rakendamisel. Eestvedamisfunktsiooni lõikes vaadeldi, millised on peamiselt juhi tegevused ja ülesanded lähtudes töötajate toetamisest, motiveerimisest ja suunamisest. Kontrollimisfunktsiooni raames kirjeldati erinevaid mõõdikuid ja süsteeme, mille alusel toimub erinevate kaugtöö töökorralduslike elementide või osade jälgimine.

Uuringu tulemustest selgus, et erinevate organisatsioonigruppide lõikes rakendati funktsioonipõhiseid tegevusi erinevas mahus ning kokkuvõtvalt saab välja tuua viis sisulist järeldust:

- Kaugtöö kogemusega organisatsioonid peavad kõige tähtsamaks planeerimisega seonduvaid tegevusi;
- organisatsioonide eripäraste omaduste iseloomustamisel omab planeerimise vaates suuremat mõju organisatsiooni suurus kui kaugtöö viljelemise kogemus;
- organiseerimisega seonduvaid tegevusi rakendatakse kas minimaalselt või üldse mitte;
- kaugtöö töökorraldusele üle minnes ei ole tehtud väga suuri muutusi ja edasiminekuid eestvedamise raames (v.a juhtide toetamisel);
- kontrollimisega seonduvaid tegevusi rakendatakse väga vähe.

Arutelu kaasati analüüsi ka organisatsioonide enda poolt välja toodud järeldused kaugtöö rakendamisest positiivsete mõjude, väljakutsete ja suurimate õpikohtade lõikes, mille alusel saab kriitiliselt hinnata juhtimisfunktsioonide ala või üle reguleeritust. Arutelu tulemusena jõuti järeldusteni, et planeerimise ja kontrollimisega seotud tegevused on

kogemusega organisatsioonides õigel määral reguleeritud, ent organiseerimise ja eestvedamisega seotud tegevused on kogemusega organisatsioonides alareguleeritud ning on vajadus rakendada täiendavaid funktsioonipõhiseid tegevusi.

Magistritöö tulemuste piiranguna on oluline märkida, et töö käigus ei hinnata töökorralduse mõjusid. Kogemuslikul teadmisel loodud orientiir põhineb vastajate praktilisel kogemusel ning valimi võib tunnistada usaldusväärseks, sest see koosneb motiveeritud organisatsioonidest, kes on näidanud jätkusuutlikkust enda kaugtöö töökorralduse protsessides. Küll aga ei analüüsita antud töö käigus sellise töökorralduse mõjusid ehk ei ole võimalik teha järeldusi, milliseid tagajärgi antud orientiiri järgi tegutsemine kaasa toob ega saa garanteerida selle põhjal seatud eesmärkide õnnestumist. Kujundamaks suhtumist orientiiri põhjal tegutsemise tagajärgedesse on oluline viia läbi järjeuuring, mis mõõdab ja analüüsib nende organisatsioonide tulemusnäitajaid, kes on enda töökorralduslikud eesmärgid uuringu tulemusena välja toodud kogemusliku teadmise põhjal konstrueerinud.

Viidatud allikad

1. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68, DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100615593>
2. Athanasiadou, C., Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
3. Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), DOI: <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
4. Caraiani, C., Lungu, C. L., Dascalu, C. & Stoian, C.-A. (2022). The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142815>
5. Contreras, F., Baykal, E., Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
6. Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54(8), DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.21506>
7. CV-Online Eesti OÜ (2021). *Kaugtöö ohud füüsilisele ja vaimsele tervisele. Kuidas neid vältida?* Vaadatud 09.01.2023 <https://toelublogi.ee/2021/03/11/kaugtoo-ohud-fuusilisele-ja-vaimsele-tervisele-kuidas-neid-valtida/>
8. CV-Online Eesti OÜ tööelublogi (2022). Vaadatud 09.01.2023 <https://toelublogi.ee/kategooria/uuringud/>
9. Davis, A. (2011). Telework Productivity and Effectiveness: Factors that Influence Result-Orientated Job Assessments. *University of Oregon Applied Information Management*, <http://hdl.handle.net/1794/11385>
10. Eesti Ametiühingute Keskkliit, Tööandjate Keskkliit (2017). *Kaugtöö kokkulepe*. Vaadatud 21.01.2023 https://www.employers.ee/wp-content/uploads/Kaugtoo_raam-final.pdf
11. Eesti Statistikaamet (2022). *Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast*. Vaadatud 09.01.2023 <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-eesti-tootajaskonnast-0>
12. Eesti Statistikaamet (2023). Tööpoliitika näitajad. Kaugtööd tegevate hõivatute osatähtsus [statistika andmebaas]. Vaadatud 11.01.2023 <https://tooturg.stat.ee>

13. El Hajal, G. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, 12(1), DOI: <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>
14. ETUC, UNICE/UEAPME, ECPE (2002). *Framework Agreement on Telework*. Vaadatud: 21.01.2023 https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf
15. Eurofound (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Vaadatud: 29.01.2023 https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef2005en.pdf
16. Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History (Archive)*, 6(8), 345-360, DOI: <https://doi.org/10.1108/13552520010359379>
17. Gohoungodji, P., N'Dri, A. B. & Barreto Matos, A. L. (2022) What makes telework work? Evidences of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>
18. Greer, T. W., Payne, S. C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111, DOI: <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
19. Harker Martin, B., MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616, DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
20. Kallaste, E., Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides*. Vaadatud: 09.01.2023 http://centar.ee/pdf/ee/2009_Kaugtoo_Eesti_organisatsioonides.pdf
21. Kivistik, K., Veliste, M., Toomik, K., Jurkov, K. & Khrapunenko, M. (2022). Välisriikide kaugtööpraktika ja selle Eestis rakendamise analüüs. *Balti Uuringute Instituut*, DOI: <https://doi.org/10.23657/e28p-ev51>
22. Koja töövõit: kaugtööga seotud tööandja kohustused on seaduses selgemalt kirjas (15.11.2022). *Eesti Kaubandus-Tööstuskoda*. Vaadatud 21.01.2023 <https://www.koda.ee/et/uudised/koja-toovoit-kaugtooga-seotud-tooandja-kohustused-seaduses-selgemalt-kirjas>
23. Lazzarin, J. (2021). *Issues and opportunities of remote work for young people*. Vaadatud 02.02.2023 <https://esthinktank.com/2021/06/22/issues-and-opportunities-of-remote-work-for-young-people/>

24. Lodovici, M. S. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. EMPL uuring. Vaadatud: 14.01.2023
https://www.aceb.cat/images/The_impact_of_teleworking.pdf
25. Macias, L. H., Ravalet, E. & Rérat, P. (2022). Potential rebound effects of teleworking on residential and daily mobility. *Geography Compass*, 16(9), DOI:
<https://doi.org/10.1111/gec3.12657>
26. Matsulevitš, L., Soosaar, O. (2021). Eesti Pank: Tööturu Ülevaade 2/2021. Vaadatud 13.01.2023 https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2021-10/TTY2_2021_est.pdf
27. Messenger, J. C., Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208, DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
28. Neeley, T. (2020). 15 Questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review*. Vaadatud: 25.02.2023 <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>
29. Ngamkroekjoti, C., Klongthong, W., Thavorn, J. (2022). Motivational Factors Influencing Telework during the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 6, DOI: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>
30. Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, 48, 3207-3238, DOI:
<https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5>
31. OECD (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Vaadatud 29.01.2023 <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
32. OECD (2021). Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Vaadatud 29.01.2023
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>
33. Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. *Upwork*. DOI:
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
34. Palgainfo Agentuuri kodulehekül (2022). Vaadatud 09.01.2023
<https://www.palgainfo.ee/palgainfo-agentuur/agentuuri-uuringud>

35. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Döry, T., Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human Technology*, 17(2), 126-144, DOI: <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
36. Salajegheh, S., Pourshahabi, V. & Farzan, F. (2014) Teleworking in Organizations. *Journal of Applied Sciences Research*, 10(14), 1-7. Vaadatud 30.01.2023
https://www.researchgate.net/publication/326265973_Teleworking_in_Organizations
37. Sotsiaalministeerium (2019). *Kaugtöötaja töötervishoid ja -ohutus*. Vaadatud: 21.01.2023
https://www.tooelu.ee/sites/default/files/2022-12/Kaugtöötaja%20töötervishoid%20ja%20ohutuse%20juhis_uuendatud.pdf
38. Targa Töö Ühingu kodulehekülg (2022). Vaadatud 25.12.2022
<https://smartwork.ee/kaugtoo-tegiija-margise-kandideerimise-tingimused/>
39. Torten, R., Reaiche, C. & Caballo, E. L. (2016). Teleworking in the new milleneum“, *The Journal of Developing Areas* 50(5), 317– 326, DOI: [10.1353/jda.2016.0060](https://doi.org/10.1353/jda.2016.0060)
40. Töölepingu seadus (2023). Vaadatud: 21.01.2023
<https://www.riigiteataja.ee/akt/114122022006>
41. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus (2023). Vaadatud 21.01.2023
<https://www.riigiteataja.ee/akt/111012023003?leiaKehtiv>
42. Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse ning töölepingu seaduse muutmise seadus (2022). Vaadatud 21.01.2023 <https://www.riigiteataja.ee/akt/109112022001>
43. Viilup Uuringud (2021). *Kaugtööga seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates*. TTÜ: Tallinn.

LISA A.

Küsimuste ankeet Kaugtöö Tegija märgis 2022 taotlejatele

1. Meie organisatsioon soovib (märkige üks):
 - ☐ Kandideerida Kaugtöö Tegija märgisele
 - ☐ Pikendada Kaugtöö Tegija märgist
2. Organisatsiooni nimi
3. Töötajate arv
4. Organisatsiooni veebiaadress
5. Organisatsiooni üldine meiliaadress
6. Organisatsiooni äriregistri number
7. Millal organisatsioon asutati?
8. Sektor, milles ettevõtte tegutseb (märkige üks):
 - ☐ Avalik sektor
 - ☐ Erasektor
 - ☐ Kolmas sektor
9. Millist tüüpi töötajaid on ettevõttes kõige rohkem (märkige üks):
 - ☐ Teenindus ja/või müügitöötajad
 - ☐ Tootmistööline
 - ☐ Lihttöölised
 - ☐ Keskastmespetsialistid, ametnikud
 - ☐ Keskastme- ja tippjuhid
 - ☐ Muu: ...
10. Kontaktisik
11. Kontaktisiku telefon
12. Kontaktisiku e-mail
13. Mis põhjustel hakkasite oma ettevõttes kaugtööd rakendada?
14. Mis teie ettevõtte töös on muutunud või on teisiti seoses sellega, et osad töötajad on aeg-ajalt kaugtööl?
15. Kui kaua on ettevõttes kaugtööd viljeletud?
16. Kas olete kaugtöö kokkuleppe sõlminud (märkige üks)?
 - ☐ Jah
 - ☐ Ei
17. Kui suurel osal töötajatel on ettevõttes kaugtöö tegemise võimalus (märkige üks)?
 - ☐ Alla 10%
 - ☐ Alla 20%
 - ☐ Alla 50%
 - ☐ Üle 50%
 - ☐ Pea kõigil ehk 80% ja enam
18. Kui suur osa töötajatest kaugtöö tegemise võimalust kasutab (märkige üks)?
 - ☐ Alla 10%
 - ☐ Alla 20%

- Alla 50%
 - Üle 50%
 - Pea kõigil ehk 80% ja enam
19. Kas olete hinnanud kaugtööd tegevate töötajate töökohtade sobivust töö tegemiseks? Põhjendage palun
20. Kuidas otsustatakse, kes saavad kasutada kaugtööd ja kes mitte?
21. Kas mõnele kaugtöö sooviljale on ära öeldud ja miks (märkige üks)?
- Ei ole ära öeldud
 - Töötajat ei saa usaldada kaugtööd tegema, puudub enesedistsipliin või muud vajalikud omadused
 - Töötajal puuduvad väljaspool kontorit töötegemiseks vajalikud tingimused
 - Töötajad puuduvad vajalikud tehnilised vahendid kaugtöö tegemiseks
 - Töötaja tööd on kaugtööl keeruline kontrollida
 - Töö nõuab kohapeal viibimist (näiteks laotöötaja, klienditeenindaja, arst, jne)
 - Muu: ...
22. Milliseid kohandusi olete pakkunud töötajatele, kellel puudub kodus sobiv kaugtöökoht?
23. Kas olete kaugtööd tegevast töötajast täiendavalt juhendanud, et töötaja oskaks võimalikele töökeskkonna probleemidele ise rohkem tähelepanu pöörata?
24. Kuidas toimub tööülesannete jagamine kaugtöötajale ja nende täitmise jälgimine kaugtöös?
25. Kuidas toimub igapäevane suhtlus kaugtöötajaga?
26. Millised on levinumad tehnilised lahendused (programmid, tehnikaseadmed), mida kaugtööd tegevad töötajad kasutavad omavaheliseks suhtlemiseks?
27. Kas jälgite/mõõdate tööaega kaugtööl (märkige üks)?
- Jah
 - Ei
28. Kui jah, siis kuidas toimub tööaja kasutamise jälgimine kaugtööl?
29. Millised on kaugtöö kasutamise positiivsed mõjud Teie organisatsioonile (märkige kõik sobivad)?
- Kontorikulude kokkuhoid
 - Töötajate produktiivsuse kasv
 - Töötajate rahulolu, pühendumuse ja motivatsiooni kasv
 - Tööjõu voolavuse vähenemine
 - Rohkem kvaliteetseid kandidaate vabade töökohtade konkurssidel
 - Atraktiivsem tööandja kuvand
 - Juhtimiskultuuri muutus
 - Parema töö- ja pereelu tasakaal
 - Keskkonnasäästlikuma mõtteviisi kinnistumine
 - Muu: ...
30. Milliseid väljakutseid on kaugtöö tõttu teie organisatsioonis tekkinud (märkige kõik sobivad)?
- Töö tulemuslikkuse vähenemine

- Pinged meeskonnas
 - Töövahendite puudumine (riist- või tarkvara)
 - Kommunikatsiooni probleemid (kaugtööl oleva töötaja infost ilma jäämine, liiga hiline info saamine, temapoolse info liiga aeglane liikumine)
 - IT-toe puudumine kaugtöö jaoks vajaliku riist- ja tarkvara toimimise tagamiseks
 - Töö- ja pereelu piiride hägustumine kaugtööl olevatel töötajatel
 - Sotsiaalne isolatsioon kaugtööl olevatel töötajatel
 - Tööstress ja läbipõlemine kaugtööl olevatel töötajatel
 - Nõuetele vastava töökeskkonna loomine ja töötajate poolne nõuete täitmise jälgimine
 - Andmekaitsega seotud probleemid
 - Usalduse puudumine juhi või meeskonnaliikmete poolt
 - Muu: ...
31. Kuidas toetate juhte/juhti inimeste juhtimisel kaugtööl?
32. Kas viitate teadlikult kaugtöö võimalusele kui ühele hüvele oma värbamiskommunikatsioonis (märkige üks)?
- Jah
 - Ei
33. Mille alusel koostöö sujumist või mitte sujumist hindate (nt mõõdik, küsitlused vms)?
34. Millised on olnud viimase aasta kaugtöö suurimad õpikohad?

LISA B.

Kodeerimisjuhend kaugtöö hindamiseks töökorralduslikel alustel

Juhtimisfunktsioon	Sisu	Konkreetsed tegevused	Vastab küsimustele
Planeerimine	Eesmärkide põhjal pannakse paika plaan, toimub strateegia väljatöötamine ning kohati ka eesmärkide väljatöötamine.	* kaardistatakse, mis on ülesanded * kaardistatakse, milliseid tegevusi tuleb teha * juhiste loomine – mida peab tegema * tekitatakse piirid/raamistik	*mida peab tegema? *milline on raamistik? *kas ja mil määral on loodud erinevad juhised?
Organiseerimine	Organiseeritakse ressursse, inimesi, tööjaotust, võimusuhteid – tulemuseks organisatsioonistruktuur.	* jagatakse ülesanded inimeste vahel * jagatakse inimesed gruppidesse * jagatakse vastutus * juhiste loomine – kes teeb	*kes mida teeb? *kes mille eest vastutab? *kes mida otsustab? *milline on töökorraldus raamistiku sees?
Eestvedamine	Kaardistab juhi ja organisatsiooni kui terviku ülesanded ja tegevuse. Siin all ka koordineerimine ehk kooskõlastamine (lähtub kommunikatsioonist).	* töötajate motiveerimine * töötajate toetamine * töötajate suunamine * tööjaotuse korrigeerimine * inimeste ja ülesannete kooskõlastamine - kommunikatsioon	*mida teeb juht (või organisatsioon juhtimistasandil)? *milline on omavaheline kommunikatsioon? *mil viisil töötajaid motiveeritakse, suunatakse ja toetatakse?
Kontrollimine	Igasugune protsessi jälgimine ja mõõtmine. Kvaliteedi, finantsi, kliendikogemuse ja eesmärgi saavutamise hindamine.	* mõõdikute jälgimine * juhistest kinnipidamise jälgimine * tööpõhimõtetest kinni pidamise jälgimine	*milliseid mõõdikuid rakendatakse? *milliseid protsesse rakendatakse?

Allikas: autori koostatud peatükis 1.3 toodud arutelu põhjal

LISA C.

Väljavõtte andmetöötluse tabelist

Töötajate arv	Organisatsiooni vanus	Sektor, milles ettevõtte tegutseb	Mis tüüpi töötajaid on ettevõttes kõige rohkem:	Kaugtöö kogemus (aastates)	Kaugtöö tegemise võimaluse osakaal
48	17	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
750	2	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	üle 50%
138	31	avalik sektor	tippspetsialistid	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
47	33	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	3	alla 50%
392	17	erasektor	tootmistööline	5	alla 10%
67	5	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
209	27	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
4000	32	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
23	3	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
40	5	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
74	17	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
195	23	erasektor	ajakirjanikke	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
200	30	erasektor	tootmistööline	10	alla 50%
333	6	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
41	6	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
66	30	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
255	33	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
103	5	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	üle 50%
94	136	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	5	pea kõigil ehk 80% ja enam
30	25	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
64	27	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	üle 50%
225	29	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
18	25	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	2	üle 50%
125	4	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
60	31	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
23	5	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
1533	3	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	alla 20%
20	25	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
150	15	erasektor	tippspetsialistid	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
200	26	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
61	28	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
87	15	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	üle 50%
22	159	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	üle 50%
38	7	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam

285	12	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	5	alla 50%
46	31	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
95	104	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
1137	18	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	üle 50%
50	25	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	üle 50%
129	25	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
6	3	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
267	16	erasektor	lihttöölised	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
7	20	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
173	83	avalik sektor	tippspetsialistid	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
65	31	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	3	üle 50%
25	31	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	10	pea kõigil ehk 80% ja enam
13	23	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
10	12	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	5	pea kõigil ehk 80% ja enam
26	21	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
200	33	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
30	8	erasektor	teenindus ja/või müügitöötajad	4	alla 50%
110	17	erasektor	tootmistööline	10	alla 50%
160	32	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	5	üle 50%
19	15	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	6	pea kõigil ehk 80% ja enam
143	11	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	2	pea kõigil ehk 80% ja enam
4	12	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	5	pea kõigil ehk 80% ja enam
156	17	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
3900	10	erasektor	keskastme- ja tippjuhid	7	pea kõigil ehk 80% ja enam
57	30	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	6	pea kõigil ehk 80% ja enam
10	16	erasektor	reklaamimüügispetsialistid	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
9	11	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	5	pea kõigil ehk 80% ja enam
55	24	avalik sektor	tippspetsialistid	23	üle 50%
51	5	avalik sektor	geoloogid	3	pea kõigil ehk 80% ja enam
24	13	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
97	8	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	7	pea kõigil ehk 80% ja enam
58	23	avalik sektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam
230	11	avalik sektor	teenindus ja/või müügitöötajad	2	alla 20%
30	19	erasektor	keskastmespetsialistid, ametnikud	4	pea kõigil ehk 80% ja enam

Summary

THE ORGANIZATION OF TELEWORKING IN ORGANIZATIONS APPLYING FOR KAUGTÖÖ TEGIJA LABEL

Merilin Laan

Due to the transition to teleworking at the beginning of the pandemic, many organizations today are faced with a problem where inefficient and unsustainable remote work arrangements have remained in the company. The problems that have emerged so far, both at the level of employees and companies, indicate that organizations lack the understanding, knowledge and experience to create independently functioning teleworking processes. One of the cornerstones of creating a sustainable teleworking process is the experience of remote employees and employers, whose best practices can be shared in wider outreach. Therefore, organizations have a need for practical knowledge that takes into account the specific characteristics of companies and helps to set the goals of the work organization for teleworking.

The purpose of the Master's thesis was to point out how organizations applying for Kaugtöö Tegija label have arranged their teleworking processes, in order to create relevant knowledge. Being part of the survey's sample, i.e. among the applicants for the label, shows that the company has the motivation and experience to implement telework sustainably and to be an example for other organizations as well.

According to factors organization size and experience in teleworking, the organizations with practical knowledge were grouped into four – small organizations with little experience, small organizations with great experience, large organizations with little experience and large organizations with great experience. The practical knowledge was derived via evaluation process, where the structure of work process was evaluated through management functions – planning, leading, organizing and controlling.

The results of the study revealed that activities based on the management function were implemented to a different extent across different organizational groups, and five main conclusions can be drawn:

- Organizations with remote work experience consider activities related to the planning function to be the most important;
- when characterizing the specific characteristics of organizations, from the point of view of the planning function, the size of the organization has a greater influence than the experience of cultivating remote work;

- activities related to the organizing function are implemented either minimally or not at all;
- when switching to teleworking, not very big changes and progress have been made within the leading function (except for supporting managers);
- activities related to the controlling function are implemented minimally.

In the discussion, the conclusions drawn by the organizations themselves about the implementation of telework in terms of positive effects, challenges and biggest learning points were also included in the analysis. The analysis pointed out that planning and controlling functions are properly regulated in organizations with experience, but organizing and leading functions are underregulated and there is a need to implement additional function-based activities.

As a limitation of the results of the Master's thesis, it is important to note that during the survey the effects of practicing this knowledge is not evaluated. The knowledge created is based on the practical experience of the sample, and the sample can be recognized as reliable because it consists of motivated organizations that have demonstrated sustainability in their telework work organization processes. However, in the course of this work, the effects of such a work organization are not analyzed, i.e. it is not possible to draw conclusions about the consequences of acting according to this knowledge and cannot guarantee the success of the goals set on this basis. To shape the attitude towards usage of this knowledge, it is important to conduct a follow-up study that measures and analyzes the performance indicators of organizations that have constructed their teleworking goals based on the knowledge revealed as a result of the study.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merilin Laan,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kaugtöö korraldamine Kaugtöö Tegija märgist taotlevates organisatsioonides“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. 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.

Merilin Laan
18.05.2023