

**TARTU ÜLIKOOL**

Majandusteaduskond

Kadri Arula

**KAUGTÖÖ KASUTAMISE LAIENDAMISE  
VÕIMALUSED EESTI INFOTEHNOLOOGIA  
ETTEVÕTETES**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia  
juhtimise erialal

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(lektor E. Kindsiko)

Kaitsmisele lubatud “ ..... 2018. a

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	8
1. Kaugtöö olemus ja kasutamise hüved.....	9
1.1. Kaugtöö olemus, rakendamise võimalused ja eeldused.....	9
1.2. Kaugtöö kasutamise eelised ja puudused infotehnoloogia ettevõtetes .....	21
2. Kaugtöö kasutamine eesti infotehnoloogia ettevõtetes.....	35
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus .....	35
2.2. Infotehnoloogia ettevõtete juhtidega tehtud intervjuude kokkuvõte ja järelused.....	41
2.2.1 Kaugtöö rakendamine ettevõttes.....	42
2.2.2. Kaugtöö eelised ja puudused .....	53
2.2.3. Organisatsiooni ja juhtimise roll.....	64
2.3. Järeldused ja ettepanekud kaugtöö soodustamiseks Eestis .....	70
Kokkuvõte .....	75
Viidatud allikad .....	79
Lisa 1. Kaugtööd käsitlevad varasemad uurimused, uurimistööd ja artiklid .....	90
Lisa 2. Magistritöö uurimustulemuste koondtabel .....	95
Summary .....	103

## SISSEJUHATUS

Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni areng on muuhulgas kaasa toonud stabiilsema ja kiirema interneti, mis ulatub üha rohkematesse majapidamistesse ka väljaspool linnasid, ning internetipõhiste kommunikatsioonivahendite laialdasema leviku, mis üheskoos on tõstnud inimeste tehnilisi võimalusi kaugtöö tegemiseks. Statistikaameti informatsiooni järgi on internetiühendusega leibkondade arv Eestis kasvanud 2006. ja 2016. aasta võrdluses 247,3 tuhandelt 473,0 tuhandele, kusjuures maa-asulates on kasv olnud vastavalt 57,8 tuhandelt 141,6 tuhandele (Statistikaamet, 2017a). Tehnoloogia arengut toetab ka Tehnilise Järelevalve Ameti raport, mis toob välja, et mobiilse internetiühenduste kiirused on kümne aastaga (2005-2015) kasvanud 2400 korda (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2016).

Samas vahendab Sotsiaalministeerium oma blogis tööelu uuringu tulemusi, kust selgus, et kaugtööd tegevate inimeste hulk Eestis ei ole 2009. ja 2015. aastate võrdluses muutunud (mõlemal juhul väitis 20% vastanutest, et on küsitlusele eelneval aastal kaugtööd teinud). Sama uuring aga näitab, et nende aastate võrdluses on oluliselt kasvanud inimeste soov kaugtööd teha (vastavalt 18% aastal 2009 ning 34% aastal 2015), mis tähendab, et olenemata suurenenud tehnilistest võimalustest ning töötajate soovidest, ei ole organisatsioonid vastava töökorraldusega kohanenud. (Sotsiaalministeerium, 2017b)

Mainitud infotehnoloogia arengud ja kaugtöö tegemise võimalus on aktuaalsed mitmel põhjusel. Esiteks annaks nimetatud paindliku töö tegemise vorm inimestele vabaduse valida oma töötamise ja elamise asukohta, mis võiksid viia demograafiliste muutusteni ning väiksemate linnade ning maakohtade väljarände vähenemiseni (Statistikaameti andmetel elas 2016. aastal 43% kogu Eesti 15-aastastest ja vanematest elanikes Harjumaal, kusjuures 32% Tallinnas. Tartumaal elas 11% Eesti elanikest, kusjuures 8%

Tartu linnas (Statistikaamet, 2017b)). Regionaalsele arengule ja võrdsete võimaluste tagamisele (sh kaugtöö) on tähelepanu pööratud ka Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeeriumi (2013) poolt koostatud Eesti infoühiskonna 2020 aasta arengukavas.

Teisest küljest võiks antud töövorm ning füüsilise paiknemise vabadus aidata ühtlustada ka ebavõrdset töökohtade ning tööjõu paiknemist ehk teisisõnu, kuna inimeste elukoht ei oleks seotud töökoha asukohaga, võiks väheneda teatud piirkondades tööpuudus ning samas ka võimalik tööjõu puudus teistes piirkondades. See aitaks ühest küljest parandada väiksemate linnade ja maakohtade elukvaliteeti, kuid on aktuaalne ka sellepärast, et mitmed Eesti ettevõtted on raskustes töötajate leidmisel - Statistikaamet kirjeldab, et 2017 aasta neljandas kvartalis oli Eesti ettevõtetes, asutustes ja organisatsioonides 10 600 vaba ametikohta, mis on 17% suurem kui aasta varem (Statistikaamet, 2018c). Kaugtöö võimaldaks tööjõu puudust leevendada nii inimeste värbamisega teistest Eesti piirkondadest, kui ka välismaalt.

Kolmanda kaugtöö võimaluse kasutegurina võib välja tuua asjaolu, et see aitaks kergemini tööturule naasta lastega kodus olevatel emadel. Kuigi see võiks kehtida ka isade puhul, siis Statistikaameti andmetel oli 2016 aastal vanemahüvitiste saajatest 92% naised ning vaid 8% mehed (Statistikaamet, 2018a). Marion Pajumets (2007, lk 32) on samuti oma artiklis „Miks emme läheb tööle? Naiste subjektiivsed ootused ja tööle antavad tähendused“ vahendanud, et „võrreldes Euroopa Liidu keskmiste, eriti aga põhjanaanabrite näitajatega jäävad paljud noored Eesti naised pärast laste sündimist tööturul passiivseteks“. Eurofoundi 2010 aastal tehtud uuring töö ja eraelu tasakaalu kohta toob välja, et riigid nagu Taani, Soome ja Rootsi paistavad silma heade professionaalse ja isikliku elu kombineerimise tingimuste poolest nagu hästi väljaarendatud avalikud hooldusteenused, madalad tööturule sisenemise barjäärid emadele pärast hoolduspuhkuse lõppemist ning paindlikud töötingimused (Kotowska et al., 2010). Just viimane väide viitab asjaolule, et kaugtöö kui paindliku töö vorm on üheks võimalikuks eelduseks aitamaks rohkem naisi väikelaste kõrvalt tööle, mis arvestades seda, et Eesti rahvastik vananeb ja ülalpeetavate määr kasvab (aastal 2016 oli ülalpeetavate määr 54.1, samas kui antud näitaja oli vaid 46.9 täpselt kümme aastat varem (Statistikaamet, 2017b)), on ühiskondlikul tasemel vajalik. Nimetatud ülalpeetavate määra suurenemine tööealiste suhtes ning tööjõupuudus tõstavad esile ka neljanda

võimaliku kaugtöö kui paindliku töövormi kasuteguri, milleks on füüsilise liikumispuudega või muude tervise probleemidega inimeste võimaluste suurendamine tööturul. Statistikaameti (2017) andmetel oli näiteks puudega inimeste tööjõus osalemise määr aastal 2008 29,6% ning aastal 2016 43,5%, mis on oluline tõus ning mida saaks tehnoloogia arengu ning kaugtöö rohkema võimaldamise läbi edendada veelgi.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt koostatud Eesti infoühiskonna 2020. aasta arengukavas tuuakse välja, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) mängib tänapäeval olulist rolli kõikide majandus- ja eluvaldkondade konkurentsivõime tõstmisel ning arengukava visioon näeb ette, et aastaks 2020 on IKT-sektor saanud juhtivaks majandusharuks Eestis. Sinna jõudmiseks on vaja kompetentse ja innovaatilise IKT-sektori olemasolu, mille tarvis nähakse, et aastal 2020 võiks Eesti IKT sektoris töötada 2013. aastaga võrreldes poole rohkem inimesi. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013) Kõik see tähendab, et tööjõupuudus IKT ettevõtetes on Eesti jaoks eriti oluline teema ning ülaltoodud võimalused selle leevendamiseks läbi kaugtöö kasutusele võtmise iseäranis aktuaalsed.

Kaugtöö tegemist spetsiifiliselt IKT ettevõtetes on uuritud vähe, kuigi just nendes organisatsioonides on kõige tõenäolisemalt olemas vajalik tehnoloogia ja oskused antud töötamise vormi kasutamiseks. Ka Eurofoundi 2017. aastal välja antud raport väidab, et Euroopas on kaugtöö tegemine enam levinud teeninduse ning spetsiifiliselt just infotehnoloogia ja finants sektoris. Sellele vaatama on kaugtöö tegemist IKT ettevõtetes autorile teadaolevalt uurinud vaid mõned autorid. Irshad Mungly ja Anesh Maniraj Singh (2010) vaatlesid kaugtöö kasutamise määra ning mitte kasutamise põhjuseid Lõuna-Aafrika Vabariigi Durhani linna infotehnoloogia ettevõtetes. Christoph Weinert, Christian Maier, Sven Laumer ja Tim Weitzel (2014) uurisid, kas kaugtöö tegemine mõjutab IKT professionaale negatiivselt. Eestis on kaugtöö tegemist infotehnoloogia ettevõtetes vaadelnud autorile teadaolevalt viimase kümne aasta jooksul vaid kaks lõputööd – Mirjam Pikk (2015) vaatles kaugtöö tegemise protsessi parandamist tarkvaraarenduse ettevõttes Nortal AS ning Kairi Pulst (2015) käsitles kaugtöötajate motiveerimise võimalusi infotehnoloogia firmades Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ.

Kaugtöö kasutamisele laiemalt on varasemas teaduskirjanduses siiski rohkem tähelepanu pööratud. On käsitletud kaugtöö eeliseid ja puuduseid, juhtimise rolli antud töövormi

rakendamisel, kaugtöötajate rahulolu tööga, antud töövormi efektiivsust võrreldes traditsioonilise kontoritööga, mõju keskkonnale, sobivust vastavalt ametikohale ja isiksuse omadustele. Samuti on läbi aastate korraldatud mitmeid uuringuid kaugtöö osakaalu kohta nii Eestis, Euroopas kui mujal maailmas. Mainitud uurimustööde ning uuringute tulemusi saab laiendada ka infotehnoloogia ettevõtete ja töötajate peale ning nendest annab ülevaate Lisa 1.

Eelmainitud uurimistööd, artiklid ja uuringud moodustavad mahuka informatsioonihulga, kuid nagu eelnevalt mainitud, siis vaatamata suurele meediakajastusele nii kaugtöö kui IKT tööjõupuuduse osas, on vähe uuritud kaugtööd kasutamist antud valdkonna ettevõtetes ja selle potentsiaali. Antud töö eesmärk on selgitades välja kaugtöö kasutamise või mitte kasutamise põhjused Eesti infotehnoloogia ettevõtetes, teha ettepanekuid puuduste lahendamiseks, mis aitaks kaugtööd laialdasemalt kasutada. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Kirjeldada kaugtöö olemust, rakendusvõimalusi, keskmist kaugtöötajat ning ettevõtte kultuuri, juhtimise ja töötaja isiksuse omaduste rolli kaugtöö kasutamise puhul
- Analüüsida kaugtöö kasutamise eeliseid ja puuduseid nii töötaja, tööandja kui ka ühiskondlikkust vaatenurgast lähtuvalt (teooria ja eelnevate uurimuste põhjal)
- Töötada välja küsimused intervjuude jaoks ettevõtte juhtidega ning intervjuude plaan
- Viia läbi pool-struktureeritud intervjuud Eesti infotehnoloogia ettevõtete eri taseme juhtidega, et mõista organisatsiooni poolseid põhjuseid, miks kaugtöö vormi kasutatakse või mitte
- Analüüsida intervjuude põhjal ettevõtete kaugtöö kasutamist ja selle põhjuseid
- Töötada välja ettepanekud nii ettevõtetele kui töötajatele kaugtöö kasutamise laiendamiseks Eesti infotehnoloogia ettevõtetes

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk vaatleb kaugtöö teemal varasemalt avaldatud teaduskirjandust ning uurimusi, andes nende põhjal ülevaate kaugtöö definitsioonist, evolutsioonist, rakendamise võimalustest ja mõjuteguritest. Samuti kirjeldab peatükk varasema teaduskirjanduse põhjal, milline on tüüpiline kaugtöö

tegija ning mis on antud töövormi peamised eelised ning puudused. Töö teise peatüki aluseks on kvalitatiivsed pool-struktureeritud süvaintervjuud valitud Eesti IT ettevõtete, spetsiifilisemalt tarkvaraarendamisega tegelevate organisatsioonide eri taseme juhtidega, et mõista nende suhtumist kaugtöö tegemisse, ettevõtte kultuuri nimetatud paindliku töövormiga seoses, kui palju ja kes seda kasutavad ning mis on poolt ja vastu argumendid. Empiirilise osa tulemuseks on kvalitatiivselt kogutud andmed, nende analüüs, võrdlus teoreetilise osaga ning saadud tulemuste põhjal tehtud ettepanekud kaugtöö laialdasemaks kasutusele võtmiseks.

Käesoleval magistritööl on ka piirangud. Kuna empiirilises osas tehtud uurimusse oli kaasatud igast ettevõttest vaid üks esindaja ning uurimuse aluseks olid kvalitatiivsed pool-struktureeritud intervjuud, siis jätab see ruumi subjektiivsele arvamusele ega pruugi esindada kõiki ettevõtte või seal töötavate inimeste seisukohti. Tulevikus võiks saadud tulemusi kinnitada fookusgrupiga tehtud intervjuude või antud magistritöö tulemuste põhjal koostatud kvantitatiivse küsimustikuga töötajate hulgas.

Magistritöö autor tänab kõiki uurimuses osalenud ettevõtteid ja nende esindajaid uurimusse panustatud aja ning avatud arutelude eest ning oma juhendajat igakülgse abi ja toetuse eest.

Märksõnad: kaugtöö, paindlikud töövormid, infotehnoloogia ettevõtted

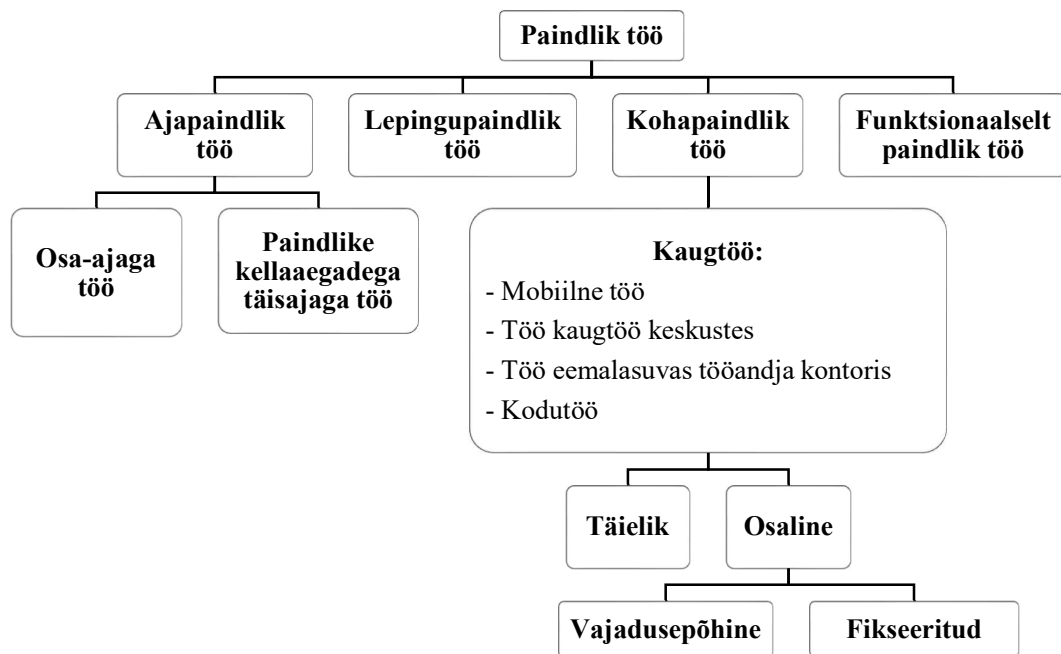
# 1. KAUGTÖÖ OLEMUS JA KASUTAMISE HÜVED

## 1.1. Kaugtöö olemus, eeldused ja rakendamise võimalused

Tehnoloogia areng ning peale kasvavad uute vajadustega põlvkonnad tekitavad tarviduse uute töö tegemise viiside järele. Näiteks peavad nii-öelda millenniumilapsed ehk Y-generatsioon, kelle jaoks on oluline eelkõige enesearendamine, atraktiivsemaks just ettevõtteid, mis lähevad kaasa uute tööviiside ja digitaliseerimise trendiga (Giessner, Wong, & Ballen, 2017, lk 25). Järgmine, Z-generatsioon on aga juba sündinud digitaliseeritud maailma ning vaatab tehnoloogiat kui normaalset elu osa, mitte kui midagi innovaatilist (Berkup, 2014, lk 224; Kapil & Roy, 2014, lk 10). Mõlemad mainitud uuemad põlvkonnad, kes on tööturu tulevik, hindavad vabadust valida töötamise aega ja kohta (Berkup, 2014, lk 224–226; Kapil & Roy, 2014, lk 13). Seega muutub üha aktuaalsemaks vajadus paindlike töövormide järele, mis võivad katta erinevaid töötamisega seotud tahke nagu eelnevalt nimetatud töö tegemise aeg või koht, kuid ka tööülesanded ning lepinguline siduvus tööandjaga. Ajapaindliku töö puhul saab omakorda käsitleda osakoormusega tööd nagu näiteks ametlikult vormistatud veerand-, poole- või kolmveerand kohaga töö, kuid ajapaindlikkuse all võib mõista ka planeeritud täisajaga töötamist ebatraditsioonilistel tööaegadel või tööandja poolt antud vabadust teha täiskohaga tööd vabalt valitud kellaegadel. (Karu, 2007, lk 10)

Kohapaindlikku tööd, millele antud magistritöö keskendub, käsitletakse eesti keelses teaduskirjanduses kas ühtselt kaugtöö mõistena ning defineeritakse peamiselt kui töövormi, kus inimesed töötavad osaliselt või täielikult väljaspool organisatsiooni tavapäraseid tööruume, kusjuures osad autori mainivad seejuures ka IKT vahendite kasutamist töö tegemiseks (Masso, 2009, lk 13; Plaks, Kõressaare, Haljasmäe, Koha, & Huberg, 2007, lk 178; Seeder, 2013, lk 23; Sotsiaalministeerium, 2017b). Teisel juhul

eristatakse kohapaindliku töö puhul kodutööd ning kaugtööd ning seejuures mõeldakse kodutöö all kodus töötamist (näiteks vabakutselised, individuaaltöö tegijad, perettevõtted jt, kes tegelevad näiteks käsitöö, tõlkimise jms), mis ei hõlma telekommunikatsioonivahendeid ning kaugtöö all töökohast eemal töötamist olles samal ajal infotehnoloogia- ja sidevahendite abil tööandjaga ühenduses (Karu, 2007, lk 11; Krusell, 2011, lk 69). Kaugtööd on omakorda liigitatud nelja alamvormi: töötamine kodus, mobiilne töö, töötamine tööandjale kuuluvas peamisest töökohast eemal asuvas kontoris ja töötamine tööandjale mitte kuuluvas kaugtöökontoris. Antud paindliku töövormi puhul on oluline meeles pidada ka kohapaindliku töö osakaalu, mis võib tähendada töötamist kontorist väljaspool täis- või osa-ajaga. (Kallaste ja Jaakson, 2009, lk 9–10) Kõik kirjeldatud paindliku töö alamvormid on olulised ja omavahel tihedalt seotud ning kokku võetud joonisel number 1.



**Joonis 1.** Paindliku töökorralduse vormid

Allikas: (Kallaste & Jaakson, 2009; Karu, 2007), autori koostatud.

Inglise keelse teaduskirjanduse puhul on kohapaindlikkudele töövormidele viitamiseks aga kasutusel tunduvalt rohkem mõisteid - *remote work*, *distant work*, *telework*, *telecommute*, *flexwork*, *flexiwork*, *virtual work* ja *e-work*. Seda seletab antud töö tegemise viisi tunduvalt pikaajalisem ja värvikam taust. Messenger ja Gschwind (2016, lk 202–

203) jagavad kaugtöö evolutsiooniliselt kolme generatsiooni, mille muutumine ajas on tihedalt seotud infotehnoloogia arenguga. Esimene generatsioon (1970-1990) oli selgelt keskendunud ühele väga konkreetsele ja statsionaarsele kaugtöö tegemise vormile ehk kodus töötamisele, mille eesmärk oli tööle minemise ajalise ja rahalise kulu vähendamine. Staatus oli tingitud antud ajastu IKT vahendite ehk esimeste personaalarvutite ja lauatelefonide vähesest mobiilsusest. Väikesed ja kergemad juhtmevabad tehnoloogilised vahendid nagu sülearvutid ja mobiiltelefonid lubasid inimestel töötada mitte ainult kodust vaid ka kolmandatest asukohtadest nagu kohvikud, rongi- ja lennujaamad ja teised analoogsed kohad ning viisid mobiilse kontorini ehk kaugtöö teise generatsioonini (1990-2000), mis ühtlasi tähendas, et kaugtööd ei tehtud enam täisajaga vaid pigem osasaajaga. Kolmandat põlvkonda (2000-2020) iseloomustavad nii-öelda uue aja IKT vahendid nagu nutitelefonid ja tahvelarvutid, mis omakorda katavad kodu, töö ja kolmandate asukohtade vahelised alad nagu liftid, parklad, kõnniteed ja põhimõtteliselt kõik muud ettekujuteldavad kohad. Viimane tähendab veelgi suuremat paindlikkuse kasvu töö tegemisel, näiteks e-mailide lugemine esimese asjana hommikul voodist või bussiga sõites, mis suurendab lisaks töö tegemise asukohta paindlikkusele ka töö tegemise aja paindlikkust. (Messenger ja Gschwind, 2016)

Kuigi kaugtöö järgmine, neljas põlvkond ei ole veel käes, siis võib tehnoloogia arengusuundi ning töö tegemise tulevikutrende vaadeldes järeldusi teha ka kaugtöö edasise kasutamise osas. Tuleviku töökohtade ning tööjõu üle spekulatsioonides on näiteks leitud, et tehisintellekt, robotid ning protsesside ja tegevuste automatiseerimine viivad töökohtade ümberpaigutamiseni. Masinad võtavad üle eelkõige rutiinseid ja metoodilisi toiminguid sisaldavaid töökohti. Samas tekivad juurde teadmuspõhised ning loomingulist lähenemist nõudvad ametikohad. (PricewaterhouseCoopers, 2011; UK Commission for Employment and Skills, 2014) Just viimased on need, mida kaugtöö vormis eelkõige rakendada saab (Mello, 2007, lk 259; Taskin & Edwards, 2007, lk 204; Vilhelmson & Thulin, 2016, lk 81). Arvatakse ka, et töötaja jaoks kasvab töö- ja eraelu ühendamise olulisus, mis tähendab, et töökohalt oodatakse üha enam paindlikkust ning see võib saada uueks normaalsuseks (UK Commission for Employment and Skills, 2014).

Kaugtöö evolutsioonist läbi viimaste aastakümnete koos tähtsamate märkustega annab ülevaate tabel 1. Oluline on ära mainida asjaolu, et iga järgnev kaugtöö põlvkond mitte ei asenda eelmist, vaid täiendab seda.

**Tabel 1. Kaugtöö evolutsioon**

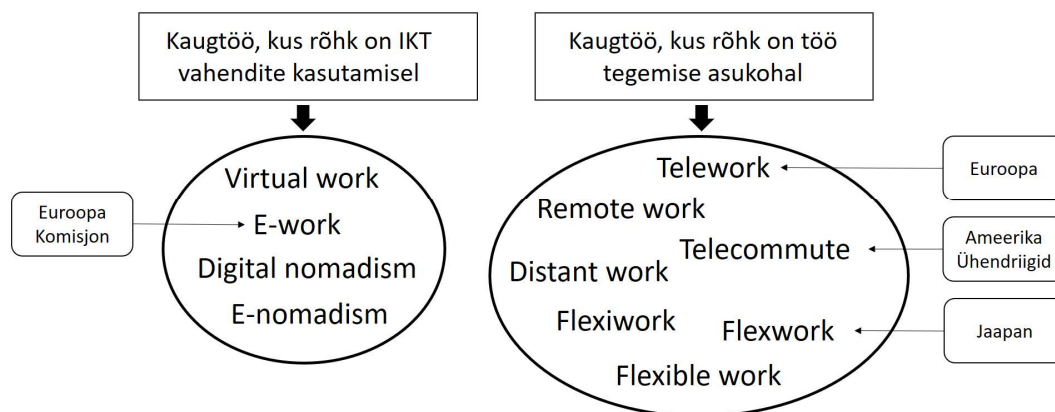
Põlvkond	Aeg	IKT vahendid	Töö tegemise koht	Paindlikkus	Olulised sammud
1.	1970-1980ndad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaal-arvutid</li> <li>• Lauatelefonid</li> <li>• Internet</li> <li>• E-mail</li> <li>• WWW</li> </ul>	Statsionaarne täisajaga kodukontor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitte väga paindlik – täisajaga kaugtöö kodust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekkepõhjus: tööle mineku peale kuluva aja ja raha kokku hoidmine</li> <li>• Telecommute kui kodust tööle reisimist rõhutava mõiste evolutsioon telework mõisteks, mis rõhub IKT vahendite kasutamist töö tegemiseks</li> <li>• Alvin Toffler (1980) ennustas suuremat kogukonnastabiilsust, õhusaaste vähenemist, uute tööstuste õitsemist ja uusi perekonna struktuure</li> <li>• Esimene tööstus, mis hakkas kasutama – informatsiooni töötlevad tööstusharud. Seejärel laienes muudele valdkondadele ja riikidesse</li> <li>• Esimesed legaalsed regulatsioonid Californias</li> <li>• Sektoriaalsed ja geograafilised piirangud</li> </ul>
2.	1990-2000 algus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sülearvutid</li> <li>• Mobiiltelefonid</li> <li>• Interneti kättesaadavuse paranemine</li> </ul>	Mobiilne kontor – tööandja kontor, kodu ning ka kolmandad asukohad nagu kliendi kontor, kohvikud, lennujaamad jms	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suur töö tegemise kohapaindlikkus – töö tegemine ei ole seotud konkreetse asukohaga</li> <li>• Osa-ajaga kaugtöö tegemine kontorist eemal (paar päeva nädalas või kuus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminid mobiilne kontor ja mobiilne töö</li> <li>• Muutus tuli visalt, IKT arenes, aga kaugtöö tähendas siiski enamasti kodus töötamist</li> <li>• Erinev kasutajate hulk – rohkem juhte ning turundus ja finantsala professionaale</li> <li>• Regulatsioonid ja poliitika täienesid – ka Euroopas (EU Framework Agreement on Telework 2002)</li> </ul>
3.	2000-2010ndad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutitelefonid</li> <li>• Tahvelarvutid</li> <li>• Mobiilne internet</li> <li>• Pilvesüsteemid, kaugligipääs informatsioonile</li> </ul>	Tööd saab teha igal pool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väiksem formaalsus ja regulatsioonide puudumine</li> <li>• Kaugtöö tegemise aeg ja koht on mittedüstemaatiline ja juhuslik ehk väga suur koha- ja ajapaindlikkus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suur mõju uute IKT vahendite arenemisel ning informatsioonile ligipääsu suurenemisel</li> <li>• Arutelud töö ja eraelu tasakaalu, juhtide poolse kontrollimise vajalikkuse ja töö intensiivistumise ümber</li> <li>• Kohandamine kaugtööga ka organisatsioonilises mõistes</li> </ul>
4.	2020-2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehisintellekt</li> <li>• Robotid</li> <li>• Automatiseerimine</li> <li>• Suurandmed (<i>big data</i>)</li> </ul>	Tööd saab teha igal pool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nii töö aja-, koha- ning lepinguline paindlikus on tavapärased praktikad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö- ja eraelu tasakaalu olulisuse kasv, mis tingib vajaduse paindlike töövormide järele</li> <li>• Toimub töökohtade ümber määratlemine - tehnoloogia ja masinad kaotavad rutiinseid ja meetoodilisi ülesandeid sisaldavaid töökohti, kuid tekitavad juurde teadmuspõhiseid ja loominguilist nõudvaid ametikohti</li> </ul>

Allikas: (Messenger & Gschwind, 2016; PricewaterhouseCoopers, 2011; UK Commission for Employment and Skills, 2014), autori koostatud.

Tulles tagasi ülalnimetatud inglise keelsete kaugtöö mõistete juurde, siis üks esimesi kohapaindliku töövormi defineerijaid Jack M. Nilles (2007, lk 1–2) on öelnud, et näiteks *telework*, *telecommute* ja *e-work* mõistete kontseptsioon on üldjoontes sama ning kasutada võib kõiki. Antud määratlustes ja nende vahelistest sarnasustest ja erinevustest on aga kokkuvõtte teinud ka Gerda Mihhailova (2009, lk 80–84), kes muu hulgas toob välja, et kõiki ülaltoodud termineid peale *virtual work* ja *e-work* kasutatakse enamasti sünonüümidenä ning antud grupeeringut võib iseloomustada sellega, et ajalooliselt on nende sisu nagu kaugtöö esimese põlvkonna puhul mainitud, viidanud eelkõige töö tegemise asukohale, mis on tööandja peamisest kontorist eemal. *Virtual work* ja *e-work* aga rõhutavad just IKT vahendite kasutamisele, mis võimaldab töö tegemist asukohast olenemata (Mihhailova, 2009, lk 80–84). Ehk sisuliselt märgivad antud kaks mõistet Messenger'i ja Gschwind'i (2016) poolt defineeritud teist ja kolmandat põlvkonda.

Kuna tänapäeval eeldab kaugtöö enamasti just IKT vahendite olemasolu ja kasutamist, siis soovib Mihhailova liikuda ühtse mõiste *virtual work* ehk virtuaaltöö kasutamise poole. Samas väidavad jällegi Messenger and Gschwind, et definitsiooni *telework* ei peaks liialt kiirustades kõrvale heitma, kui järgida terminile *Europeane Framework of Telework* (2006, lk 15) poolt antud määratlust, mille järgi *telework* on töövorm, mille puhul kasutatakse infotehnoloogilisi vahendeid töösuhte lepingulises kontekstis, kus töö, mida saaks teha ka tööandja ruumides, tehakse nendest ruumidest väljas pool. Teisest küljest on nad nõus, et definitsiooni peaks laiendama uute kommunikatsioonivahendite nagu nutitelefonide ja tahvelarvutite kasutamise osas, kuna kirjeldus ei ole praegusel kujul päris ajakohane.

Viimati nimetatud autorid toovad sisse ka just uuema põlvkonna jaoks olulised terminid diginomaadid ja e-nomaadid ehk vastavate töövormidenä digitaalnomaadlus ning e-nomaadlus, mille puhul eessõnad *digital* ja *e-* rõhutavad eelnimetatud uue aja kommunikatsioonivahendite kasutamisele ning nomadism viitab auskoha sõltumatusele (Messenger ja Gschwind, 2016, lk 201). Käsitletud terminite olulistest sisulistest tausta erinevustest ning geograafilisest ja institutsioonilistest kasutamise eelisest annab ülevaate järgnevalt toodud joonis 2.



**Joonis 2.** Inglise keelsete kohapaindlike töövormide mõistete ülevaade koos geograafiliste/institutsiooniliste kasutuseelistustega  
 Allikas: (Messenger & Gschwind, 2016; Mihhailova, 2009), autori koostatud.

Antud magistritöö, nagu pealkirigi ütleb, keskendubki eelkõige kohapaindlikkusele, kasutab definitsiooni kaugtöö ning määratleb selle sarnaselt ülaltoodud kirjeldusele kui töökorralduse vormi, kus inimene töötab osaliselt või täielikult oma tööandja peamisest kontorist eemal, kasutades töö tegemiseks ja suhtlemiseks IKT vahendeid. Käesolevas töös käsitletakse seega kaugtööd selle kõigis vormides - töötamine kodus, mobiilne töö, töötamine tööandjale kuulavas peamisest töökohast eemal asuvas kontorisis või töötamine tööandjale mitte kuulavas kaugtöökontoris.

Nagu eelnevalt välja toodud, siis on kaugtöö kui paindliku töö vorm nüüdseks aktuaalne olnud neli kümnendit ja selle erinevaid tahke on kirjanduses seega käsitletud rohkelt. Kaugtöö rakendamise põhjused ühiskondlikul tasandil, on eelkõige seotud tööhõive suurendamisega läbi väikelaste emade, pensioniealiste, liikumispuude või muu terviseprobleemiga ja maakohtades elavate inimeste kaasamise tööturule, kuna nende huvigruppide jaoks on paindlikkus töö tegemisel võtmeküsimuseks (Arrak, 2008, lk 24; Kolbakov, 2017, lk 27–32; Krillo, Philips ja Masso, 2007; Krusell, 2011, lk 71–72; Ründal, 2014, lk 70; Vitola ja Baltina, 2013, lk 258–262). Näiteks Statistikaamet (2018b) on välja toonud, et Eestis on 2018. aasta esimeses kvartalis 278,9 tuhat mitteaktiivset inimest vanuses 15-74, kellest 195 tuhat on tööst eemale jäänud just seoses pensionile mineku, laste ja pere eest hoolitsemise või haiguse tõttu.

Samuti peetakse oluliseks kaugtöö tegemise keskkonnasäästlikkuse aspekti, kuna paindlikkus töö tegemise asukoha osas tähendab vähem tööle ja tagasi reisimist, mis omakorda viib õhusaaste vähenemiseni, kuid ka väiksema liikluskoormuseni ning seega vähenenud liiklusõnnetuste arvuni (Dwelly ja Lake, 2008, lk 49; Pyöriä, 2011, lk 393). Näiteks on Soomes läbi viidud uuringu järgi tänu kaugtöö tegemise võimalusele vähenenud kogu reisimisega läbitud kilomeetrite arv 0,7% ehk 1,35 miljonit kilomeetrit nädalas (Helminen ja Ristimäki, 2007, lk 338). Antud punkti üle on küll vaieldud, kuna paralleelselt suureneb seeläbi näiteks koduses majapidamises tarbitava energia hulk (Michael Hynes, 2013a, lk 8–11) ning samuti leitakse, et kaugtöö mõju keskkonnale on üldse veel liiga vähe uuritud või reguleeritud (Michael Hynes, 2014, lk 595–596). Nimetatud ühiskondlikele põhjustele vaatamata on aga kaugtöö levik jäänud tagasihoidlikumaks kui algselt ennustatud (Neirotti, Paolucci ja Raguseo, 2011, lk 328; Pyöriä, 2011, lk 387), mis viitab sellele, et peale nimetatud kasutegurite on oluline mõista kaugtöö organisatsioonilisi, inimlikke ja sotsiaalseid aspekte ning antud töövormi rakendamise eeliseid ja puuduseid.

Organisatsiooniliste aspektide puhul saab eristada organisatsiooni poliitikate, strateegia ja kultuuri mõju kaugtöö kasutamisele ning juhtide ja juhtimise rolli antud töövormi rakendamisel. On leitud, et kaugtöö kasutamise edukus organisatsioonis on seotud sellega, kas antud töövormi ning seda kasutavate töötajate soorituse juhtimine on planeeritud ja ettevõtte või asutuse strateegia ning organisatsioonikultuuri osa või mitte (Mello, 2007, lk 259–260; Taskin ja Edwards, 2007, lk 203–204). Kui ettevõttes või asutuses on perekonnasõbralik organisatsioonikultuur ning kaugtööd puudutavad formaalsed poliitikad, siis on ka juhtidel kergem lubada kaugtöö tegemist (Beham, Baiertl ja Poelmans, 2015, lk 1400).

Juhtide ja juhtimise roll kaugtöö rakendamise edukuses on samuti oluline selleks, et antud töövorm saavutaks oma suurima potentsiaali organisatsioonis (Peters, Bleijenbergh ja Oldenkamp, 2009, lk 12–13). Näiteks Eesti Tööandjate Keskliidu 2007. aastal toimunud kaugtöö teemalises diskussioonis järeldati, et just juhtimise ja kontrolli aspektid on antud töövormi laiema leviku peamisteks takistusteks ning IKT vahendid lubaksid seda palju suuremal määral (Seeder, 2008, lk 32). Ka Offstein, Morwick ja Koskinen (2010, lk 34) on leidnud, et eduka kaugtöö taga on eelkõige juhtimise funktsioon, mitte ainult

tehnoloogia. Just viimaseid väiteid kinnitavad ka Statistikaameti ja Sotsiaalministeeriumi poolt tehtud uuringute tulemused, mis ühest küljest väidavad, et inimeste infotehnoloogiliste vahendite kättesaadavus Eestis on aastate 2006 ning 2016 võrdluses kasvanud, kuid teisest küljest, et kaugtööd tegevate inimeste hulk on jäänud aastate 2009 ja 2015 võrdluses samale tasemele (Sotsiaalministeerium, 2017b; Statistikaamet, 2017a).

Seega on valdav arvamus, et kaugtööd tegevate alluvate olemasolu tingib vajaduse kohanduste järele juhtimisstiilis. See tähendab suuresti kommunikatsiooni ümberkoordineerimist läbi ühiste IKT vahendite ja infokanalite kasutamise, kaugtöötajate kaasamise ja ühisürituste korraldamise (Seeder, 2008, lk 32). Samuti peaks suhtlus kaugtööd tegevate inimestega olema tihedam, et tagada ülevaade nende töökoormusest, rahulolust ja töösooritusest (Grant, Wallace ja Spurgeon, 2013, lk 543). On leitud, et edukad kaugtöötajate juhid on äärmiselt head ja efektiivsed suhtlejad ning ajaplaneerijad (Offstein et al., 2010, lk 35).

Peale kommunikatsiooni ümberkoordineerimise on eduka kaugtöö rakendamise jaoks oluline ka tulemuspõhine töötajate hindamine ja töötundide asemel kvaliteedi tunnustamine (Offstein et al., 2010, lk 36; Seeder, 2008, lk 35). Seejuures tuleks töötajatele jätta võimalikult suur otsustamisvabadus ja autonoomia (Weinert et al., 2014, lk 1418). Organisatsioonid, kus on sisse seatud, välja kommuniqueeritud ja regulaarselt kontrollitavad tulemusepõhised mõõdikud on edukamad kui need, kellel antud süsteem puudub, seda eriti kaugtöö puhul, kus töö tegemise protsesse on väga raske kontrollida ja keskenduma peabki seega just tulemustele (Offstein et al., 2010, lk 36). Näiteks Ameerika Ühendriikides 2010. aastal avaliku sektori töötajate hulgas läbi viidud uuringus oli inimestel, kes tundsid, et nende juht toetab ja julgustab kaugtöö tegemist, protsentuaalselt tunduvalt parem arusaam, mida neilt oodati (94% kaugtöö puhul ja 81% traditsioonilise kontoritöö puhul), tunnetus, et neid peetakse oma tööülesannete saavutamise osas vastutavaks (vastavalt 94% ja 77%) ning eesmärgid olid selgemalt seatud (vastavalt 86% ja 66%) (*TELEWORK: Weighing the Information, Determining an Appropriate Approach*, 2011, lk 36).

Kahjuks ei saa organisatsiooni juhtkond tihtipeale aru vajadusest juhtimistehnikate kohandamise järele, kui ettevõtte või asutus liigub tavalistelt töövormidelt kaugtöö kasutamisele ning see viib madala töötajate poolse rahuloluni (Mihhailova, 2009, lk 91).

On leitud ka, et juhid eelistavad tihti peale kaugtööle traditsioonilisi juhtimismeetodeid, kus neil on töötajate üle suurem kontroll, kuid konservatiivsus juhi vaadetes antud paindliku töövormi suhtes hoiab ära võimaluse kasutada kaugtööd strateegilise vahendina organisatsiooni efektiivsuse ja töötajate pühendumise kasvatamiseks (Peters, den Dulk ja de Ruijter, 2010, lk 528).

Eelnevalt mainitud kaugtöötajate kaasamine ja ühisüritused on olulised, kuna näost näkku kohtumised juhi ja meeskonnaga aitavad vältida sotsiaalse isoleerituse tunnet ning tugevdada vastastikust usaldust, mis samuti omakorda suurendavad töötaja rahulolu ja sooritusvõimet (Grant et al., 2013, lk 542–543). Edukad kaugtöötajate juhid kombineerivad seega erinevaid suhtlusvorme – telefon, e-mailid, videokonverentsid ning ka füüsilised kohtumised (Offstein et al., 2010, lk 35).

Kuna näost näkku suhtlus mängib olulist rolli töötaja heade suhete loomisel oma ülemuse ja kolleegidega, siis peetakse töötajate rahulolu ja töösoorituse aspektist lähtuvalt kõige optimaalsemaks töövormiks kaugtöö ja traditsioonilise kontoritöö tegemise kombineerimist ehk osa-ajalist kaugtööd (Allen, Golden, & Shockley, 2015, lk 60; Arvola, 2008, lk 80–81; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 40). Ka näiteks Siemens, kes juba 1990-ndatel kaugtöö võimaluse pakkumisega eksperimenteeris, et suurendada töötajate motivatsiooni ning hoida kokku kontorikulusid, loobus kontoris istekohtade arvu vähendamisest ning sätestas osasaajaga kaugtöö tegemise, mitte rohkem kui kolm päeva nädalas, et säilitada pakutava paindlikkuse juures ka töötajate vahelised sotsiaalsed suhted (Pyöriä, 2011, lk 393–394). Vajaduspõhist ja osalist kaugtööd tunduvad eelistavat ka juhid, kes tavapäraselt on traditsioonilisema juhtimisstiili pooldajad (Peters et al., 2010, lk 528).

Käsitletud organisatsiooni poolsetest eeldustest ning vajalikest kohandustes juhtimises selleks, et kaugtöö rakendamine oleks edukas ning selle suurim võimalik potentsiaal saaks realiseeritud, annab ülevaate joonis 3.

### Organisatsioonilised eeldused:

- Kaugtöö on osa organisatsiooni strateegiast
- Perekonnasõbralik organisatsiooni kultuur
- Formaalsete poliitikate olemasolu
- Soorituspõhine juhtumine ettevõttes
- Kaugtöö on vabatahtlik



### Vajalikud kohandused juhtimises:

- Tihedam suhtlus juhi ja kaugtöötaja vahel
- Ühiste IKT vahendite ja infokanalite olemasolu
- Ühisüritused ja näost näkku kohtumised
- Suurema vastutuse ja otsustusvabaduse andmine kaugtöötajale
- Keskendumine töötulemustele, mitte protsessidele



### **Joonis 3.** Kaugtöö eduka rakendamise eeldused organisatsiooni tasandil ning vajalikud kohandused juhtimises

Allikas: (Arvola, 2008; Beham et al., 2015; Grant et al., 2013; Mello, 2007; Offstein et al., 2010; Seeder, 2008; Taskin & Edwards, 2007; Weinert et al., 2014), (autori koostatud).

Kaugtöö rakendamise puhul ettevõttes on oluline ka vabatahtlikkuse faktor, kuna selle sobivus inimestele on erinev (Arvola, 2008, lk 81). Kõigil inimestel ei ole kaugtöö tegemiseks piisaval enesedistsipliini ja seega peaks otsus tulema just töötaja poolt (Morrison, 2008, lk 98). Kaugtöö edukuses mängivad seega peale organisatsiooniliste aspektide rolli ka isiksuse omadused ja töö iseloom (Allen et al., 2015, lk 60). Sealjuures isiksuse omadused ja juhi ning alluva vaheline läbisaamine mõjutavad kaugtööle lubamise otsust võrdselt või isegi rohkem kui töö iseloomuga seotud asjaolud (Beham et al., 2015, lk 1400).

Isiksuse omadustest mängivad kaugtöö tegemise puhul rolli inimese iseseisvus, enesedistsipliin ning tulemustele orienteeritus, samuti avatus ja aktiivne ellusuhtumine, mis aitavad vältida sotsiaalse isoleerituse tunde tekkimist (Seeder, 2008, lk 28–32; Smith, Patmos ja Pitts, 2015, lk 53–55). Tähtsat rolli mängivad ka hea suhtlemise, eneseväljenduse ja enesemotiveerimise oskus ning võimekus haarata initsiatiivi (Leonard ja Barney, 2011, lk 1–2). Antud omadusi on kasulik teada, sest inimesed, keda kaugtöö tegemine ei motiveeri, võivad ala sooritada ning vajada tugevaid väliseid motivaatoreid, et tööülesanded ära teha (Grant et al., 2013, lk 543). Nendeks võivad olla töötajad, kes

ootavad konkreetseid juhiseid töö tegemiseks või kelle suhtlemise või eneseväljenduse oskus on kehvema poolsed (Leonard ja Barney, 2011, lk 1–2).

Ka töö iseloom on oluline asjaolu, mis määrab ära, kas kaugtööd on optimaalne teha või mitte. Uurijad on leidnud, et antud paindliku töövormi tegemiseks sobivad eelkõige teadmuspõhised töökohad, millel on kõrge autonoomsus (Mello, 2007, lk 259; Taskin ja Edwards, 2007, lk 204; Vilhelmson ja Thulin, 2016, lk 81). Samuti sobivad kaugtöö tegemiseks ametid, kus on vaja loomingulist probleemi lahendamise oskust, mis nõuab inspiratsiooni leidmiseks võimalikult palju paindlikkust (Pyöriä, 2011, lk 394; Taskin ja Edwards, 2007, lk 204).

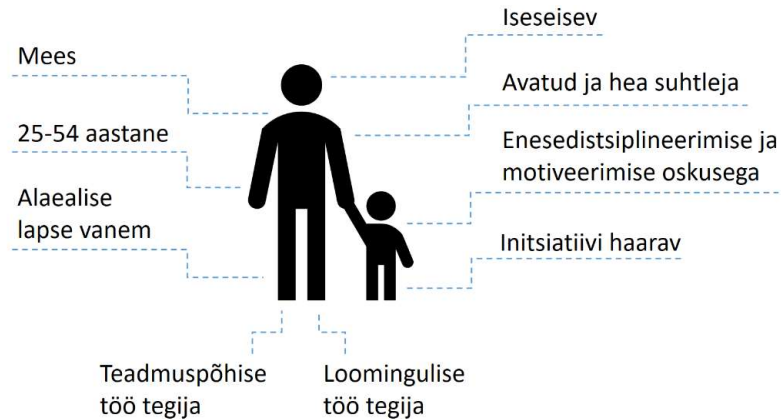
Kui keskenduda tüüpilise kaugtöötaja kaardistamisele ja demograafilistele näitajatele, siis statistiliselt on kaugtöö kasutajateks Eestis vastavalt Statistikaameti 2015 aastal läbi viidud tööelu uuringule rohkem mehed kui naised (vastavalt 24% ja 16%) ning enim teevad seda vanuses 25-49 olevad inimesed (23%) (Sotsiaalministeerium, 2017a, lk 11). Ameerika Ühendriikides 2010 aastal läbi viidud uuring kinnitab samuti, et kaugtöötajatest suurem osa on mehed, kuigi protsentuaalselt on vahe naistega väiksem (vastavalt 56% ja 44%). Vanuseliselt kasutavad viimati nimetatud uurimuse järgi antud töövormi enim 25-54 (51%) ning 18-34 (42%) aastased. (Moore, Rhodes ja Stanley, 2011, lk 3–6) Euroopa Liidu liikmesriikide puhul on Eurofound (2017) leidnud, et 17% inimestest teeb suuremal või vähemal määral kaugtööd ning nendest 54% on mehed ja 36% on naised (kusjuures ainult kodust tööd tegevate inimeste hulgas on rohkem just naisi). Tulemused erinevad siiski riigiti ning sõltuvad iga riigi tehnoloogilisest arengust, majanduslikust ülesehitusest ja töökultuurist. Mainitud Eurofoundi uuring toob ka välja, et Euroopas on suurimad kaugtöö kasutajad Soome, Holland ja Rootsi. (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 1) Soomes tegi 2017 aastal mingis osas kaugtööd 35% inimestest, kusjuures meeste osakaal oli taaskord suurem kui naiste oma (vastavalt 40% ja 29%) (Lyly-Yrjänäinen, 2018, lk 69). Hollandis olid vastavad näitajad 17,6% meestest ning 11,7% naistest ning populaarseim vanusegrupp oli 25-54 aastased (17,4%) (Hooftman, Mars, Janssen, Michiels ja Pleijers, 2015, lk 64). Rootsis aastatel 2011-2012 tehtud uuring tuvastas samuti, et kaugtöötajate hulgas on naisi veidi vähem kui mehi (vastavalt 19,9% ja 23,3%), peamiselt tehakse seda vanusegrupis 35-44 (25,3%) ja 45-54 (22,9%) ning välja on toodud ka asjaolu, et kasvav on trend, et kaugtööd kasutavad rohkem väikeste laste vanemad (Vilhelmson ja Thulin, 2016, lk 86–87). Viimast väidet,

et lapsevanemad on tihedamad antud paindliku töövormi kasutaja, on kinnitanud ka näiteks Saksamaal tehtud uurimus (Beham et al., 2015, lk 1396).

Vastus küsimusele, miks kaugtöö on levinum rohkem meeste kui naiste hulgas, ei ole ühene. On leitud, et kuna laste kasvatamine lasub siiski suuremas osas naiste õlgadel, siis ei ole pelgalt kaugtöö tegemise soodustamine piisav ning selle kõrval on vaja ka osalise ajaga töö tegemist, mida paljud ettevõtted ei võimalda (Arvola, 2008, lk 80–81). See võib tähendada naiste poolset valikut sellisel juhul täielikult koduseks jääda. Teine uurimus, mis võib antud soolist jaotust seletada, väidab, et kaugtööd tegevad naised hindavad oma puhkeaega vähemefektiivseks, kui seda mitte tegevad naised, samas kui meeste puhul on hinnangud vastupidised (Hartig, Kylin ja Johansson, 2007, lk 247–249). Kolmas uurimus jällegi toob välja, et kaugtööd tegevad mehed on rahulolevamad kui nende kontoris käivad sookaaslased, kuid naiste puhul rahulolu vahet ei ole (Giménez-nadal, Molina, & Velilla, 2018, lk 6). Loetletud tulemuste põhjuseks võib olla asjaolu, et naised on tihti peale kodustes tegemistes aktiivsem pool ning ei suuda sellest lahti lasta ka kodust kaugtööd tehes, mistõttu on nende koormus suurem ja rahulolu väiksem. Võimalik ka, et naised peavad paindliku töö võimalust tööandja poolseks boonuseks, mille vääriliseks olemise tõestamiseks peab tegema rohkem tööd. Kõik mainitud seletused võivad tähendada, et eelistatakse pigem töötada kontorist. Meeste puhul võib suuremas matus kaugtöö tegemise põhjus olla asjaolu, et just nemad teevad vastavalt uurimistulemustele pikemaid töötunde ning seega võtavad tihedamini ka „töö koju kaasa“ (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 19).

Ka vanuselise jaotuse puhul leidub teatud vastuolusid. Nagu eelnevalt välja toodud, siis nimetatud riikide raames jääb keskmine kaugtöö tegija vanus 25-54 aasta vahele. Samas on vastakalt leitud, et kaugtöö tegemine ei sõltu vanusest ning eakamad saavad selle tegemisega sama hästi hakkama kui noorem põlvkond (Arvola, 2008, lk 75–77; Azarbouyeh ja Jalali Naini, 2014, lk 1066–1067). Madalamat tulemust vanema generatsiooni hulgas võib põhjustada samuti vajadus kombineerida kaugtööd osa-ajalise tööga (Arvola, 2008, lk 80–81) seoses tervisest tulenevate faktoritega või lihtsalt sooviga töökoormust vähendada, kuid tulemust võib seletada ka näiteks pikaajalise harjumusega teha traditsioonilist tööd, suurema sotsiaalse vajadusega olla inimeste lähedal ja kõrgema

vanuse korral ka tehnoloogia käsitlemise oskuse vähenemisega. Eeltoodud uurimustest saadud kaugtöö tegijaid iseloomustavad omadused ja näitajad võtab kokku joonis 4.



**Joonis 4.** Kaugtöö tegija iseloomustus ja omadused uurimuste ja statistika põhjal  
Allikas: (Beham et al., 2015; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Hooftman et al., 2015; Leonard & Barney, 2011; Lyly-Yrjänäinen, 2018; Mello, 2007; Moore et al., 2011; Pyöriä, 2011; Seeder, 2008; Smith et al., 2015; Sotsiaalministeerium, 2017a; Taskin & Edwards, 2007; Vilhelmson & Thulin, 2016), autori koostatud.

Joonisel illustreeritud tänapäevast kaugtöötajat iseloomustavad omadused on olulised mõistmaks, kas, kuidas ja kelle arvelt saaks kaugtöö kasutamise mahtu suurendada ning see võiks potentsiaalselt aidata ka organisatsioonidel kaardistada töötajaid, kellele selline töövorm sobiks.

## 1.2. Kaugtöö kasutamise eelised ja puudused infotehnoloogia ettevõtetes

Mõistmaks põhjuseid, miks Eestis täna kaugtööd vaatamata inimeste suurenevale soovile endiselt väga palju veel ei rakendata, on oluline ka aru saada, millised on kaugtöö eelised ja puudused. Selleks vaatles antud magistr töö autor viimase kümne aasta jooksul tehtud uuringuid, mille tulemused aitavad mõlemast poolest ülevaate saada. Kaugtöö eelised käsitlevatest uuringutest leidis ja töötas autor läbi 34 teadusööd, mille poolt kõige tihedamini välja toodud aspektid on kokku võetud tabelis 2.

**Tabel 2.** Kaugtöö eeliseid käsitlevad uuringud ja nende peamised väited

Eelised Autorid	TÖÖTAJA POOLSED EELISED							TÖÖANDJA POOLSED EELISED		
	Töö- efektiivsuse kasv	Tööga rahulolu	Töö ja eraelu tasakaal	Iseseisvus/ paindlikkus	Väiksem stressitase	Aja kokkuhoid	Vajadus võtta vähem vabu päevi	Kulude kokkuhoid	Töötajate vähenenud lahkumine	Pühendunud töötajad
Aboalmaali, Abedi ja Ketabi, 2015	x	x								x
Anderson et al., 2015		x			x					
Azarbouyeh ja Jalali Naini, 2014		x								
Bae ja Kim, 2016		x								
Biron ja Veldhoven, 2016	x				x					
Caillier, 2014		x								
Campbell ja Heales, 2008	x									
Cañibano, 2013		x			x					
Coenen ja Kok, 2014	x									
Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017	x		x	x		x				
Fonner ja Roloff, 2010		x	x	x	x					
Forgacs, 2010	x	x	x	x			x	x		
Gajendran et al., 2015	x			x						
Grant et al., 2013	x		x							
Harker Martin ja MacDonnell, 2012	x								x	x
Hilbrecht et al., 2008			x							
Hilbrecht et al., 2013			x							
Hynes, 2013	x			x						
Jaakson ja Kallaste, 2010	x	x								
Kelliher ja Anderson, 2010	x	x				x				x
Kuusk, 2016	x	x	x	x						
Lee ja Kim, 2017		x							x	
Maruyama ja Tietze, 2012	x		x	x		x				
Morrison, 2008	x			x				x		
Pulst, 2015	x		x	x						
Quoquab, Seong ja Malik, 2013	x	x	x			x			x	
Ründal, 2014							x	x		
Sardeshmukh, Sharma ja Golden, 2012				x	x					
Stavrou ja Kilaniotis, 2010									x	
Tahavori, 2015	x		x		x	x	x			
ter Hoeven ja van Zoonen, 2015			x	x						
Vari et al., 2011						x		x		
Vesala ja Tuomivaara, 2015		x			x					
West, 2017	x									
<b>KOKKU</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Allikas: Autori koostatud, tuginedes tabelis väljatoodud allikatele.

Kaugtöö eelised saab üldjoontes jaotada töötaja ja organisatsiooni poolseteks, ehkki võib öelda, et töötaja heaolu mõjutab ka organisatsiooni heaolu. Antud magistritöö autori poolt läbi töötatud uuringutest kõige enam leitud kaugtöö eelised on kirjeldatud alljärgnevalt.

**Töö produktiivsuse ja efektiivsuse suurenemist** toodi kaugtöö eelisena välja kõige enam (19 uuringut 34 hulgast). Leiti, et kodust kaugtööd tegevad inimesed tegid tööd ka ajal, mis muidu kuluks tööle minemise või sealt tulemise peale ja tihtipeale kauemgi (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57; Hynes, 2013, lk 166–169; Kelliher ja Anderson, 2010, lk 92; Morrison, 2008, lk 97; Tahavori, 2015, lk 349–351). Ka töö tegemiseks kasutatav aeg ise muutus efektiivsemaks, kuna suudeti paremini keskenduda konkreetsele ülesandele ning segajaid oli vähem, seda eelkõige avatud planeeringuga kontorite ning analüütilist laadi töö puhul (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57; Grant et al., 2013, lk 538; Kelliher ja Anderson, 2010, lk 93–94). Veel mainiti produktiivsuse ja efektiivsuse seost töötaja lojaalsusega, kuna paindlikkuse andmine tekitas inimestes tänutunnet, millele vastati sooviga anda endast rohkem (Hynes, 2013, lk 169; Kelliher ja Anderson, 2010, lk 94–96). Ka töötaja poolt tunnetatav vastutuse ja iseseisvuse suurenemine on uurimustes positiivselt seostatud produktiivsuse kasvuga (Gajendran et al., 2015, lk 371–374; Seeder, 2008, lk 31–32).

Efektiivsuse kasvu tagab ka asjaolu, et kaugtöö abil saab jätkata töö tegemist ka erakorralistes tingimustes (näiteks looduskatastroofide puhul), mis traditsiooniliste töövormide puhul ei oleks võimalik (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57) ning globaalsetes tingimustes, kus koostööd tegevad inimesed viibivad erinevates ajatsoonides (Grant et al., 2013, lk 539). Tootearenduse protsessides tõstab kaugtöö kasutamine efektiivsust läbi suurenenud vajaduse kommunikatsioonivahendite kasutamise ja teadmused jagamise järele, mis lihtsustab erinevate sisemiste ja välimiste osapoolte kaasamist. Viimase tulemuse puhul on küll rõhutatud, et kaugtöö kõrval on olulised ka aeg-ajalt aset leidvad näost-näku kohtumised. (Coenen ja Kok, 2014, lk 573)

**Inimeste rahulolu kasv tööga** oli teine uurimustes enim tulemuseks saadud kaugtöö eelis (14 uuringut 34 hulgast). Selle põhjusena on välja toodud kontrollitunnet, mida paindlikud töövormid pakuvad ja mis kaugtöö puhul tähendab valikuvabadust töö tegemise asukoha osas (Kelliher ja Anderson, 2010, lk 91), kuid ka võimalust kombineerida töö ja eraelulisi kohustusi traditsioonilistel tööaegadel (Caillier, 2014, lk

196–199; Fonner ja Roloff, 2010, lk 353). Töötajate rahulolu on tihtipeale seotud ka vähenenud stressitasemega (Anderson, Kaplan ja Vega, 2015, lk 889–892; Fonner ja Roloff, 2010, lk 352–355; Vesala ja Tuomivaara, 2015, lk 518–522). Samuti on uurimused leidnud, et ajutiselt kaugtööd tehes tõusis inimeste heaolu tunne kuna töö tegemisel oli vähem segavaid faktoreid ja väiksem mentaalne pinge (Vesala ja Tuomivaara, 2015, lk 518–522). Pideva näost-näku suhtlemise puudumine ja organisatsiooni poliitilistest mängudest kõrvale jäämine aitasid vähendada stressi ja seeläbi suurendada tööga rahulolu (Fonner ja Roloff, 2010, lk 352–355). On leitud, et kaugtöö tegemise võimaldamisega kaasneb osadel inimestel emotsionaalsel tasandil õnnetunne (Anderson et al., 2015, lk 889–892). Huvitav ja oluline asjaolu on aga see, et kaugtöö võimaluse lubamine mängib töötaja rahulolu kohapealt isegi suuremat rolli, kui selle võimaluse reaalne ärakasutamine (Lee ja Kim, 2017, lk 12–14). Mainitud tulemus peaks julgustama tööandjaid, kes on kartnud, et kaugtöö tegemise lubamist kasutatakse kurjalt ära. Samuti kinnitab see eelnevalt teoorias välja toodud osalise kaugtöö tegemise olulisust.

**Töö ja eraelu tasakaal** oli välja toodud 12. uurimuses 28-st. Selle taga seisnes näiteks kodust kaugtöö tegemisel avalduv võimalus paremini hoolitseda alaealiste laste eest ning selle tõid eelkõige positiivsena välja just naised (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 33; Hilbrecht, Shaw, Johnson ja Andrey, 2008, lk 471–474, 2013, lk 137–138; Maruyama ja Tietze, 2012, lk 457–458; Tahavori, 2015, lk 350). Meestest lapsevanemad tõid kaugtöö ja pereelu ühitamise puhul positiivsena välja võimaluse oma lastega rohkem aega veeta, aga ei korraldanud oma tööruutiine selle järgi nagu naised, kes nägid kaugtöö puhul võimalust oma lastele olemas olla siis, kui vaja ning kohandasid tööd tihti ka selle ümber (Hilbrecht et al., 2013, lk 137–138). Viimane võib viidata sellele, et kuigi naised on siiski ka tänapäeval rohkem kodu eest hoolitsejad, ei ole nad enam ainult koduperenaised. Kaugtöö teeb neile lihtsamaks töö tegemise ja pere eest hoolitsemise ühitamise.

Rohkem võimalusi pere ja isiklike tegevuste jaoks andis eelkõige tööle ja tagasi transpordi pealt kokkuhoitud aeg ning üldine väljavaade kaugtööd tehes oma aega paremini erinevate tegevuste vahel planeerida (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 33; Tahavori, 2015, lk 349–351). See hõlmab koduseid kohustusi nagu torumehe sisse laskmine, vajaduspõhist arsti juures käimist ning ka

võimalust haigena kodust tööd teha ja seega mitte rahas kaotada (Grant et al., 2013, lk 539). Veel kasutati kodus töötamisel hetkelisi tööpause, et panna näiteks pesu pesema, koristada ja muu selline, mis jättis vastanutele mulje efektiivsemast ajakasutusest (Hilbrecht et al., 2008, lk 471–474).

**Väiksema stressitaseme**, leidsid kaugtöö eeliseks olevat seitse uuringut 34st. Selle põhjusena märgiti ära vajadus vähem reisida ning kaastöötajatega pidevalt suhelda (Tahavori, 2015, lk 350). Samuti vähendas stressi segavate faktorite ja koosolekute vähesus võrreldes kontoris töö tegemisega (Fonner ja Roloff, 2010, lk 345–348). Huvitav on ka asjaolu, et Soomes läbi viidud uuringust tuli välja, et ajutiselt kaugtööd teinud töötajate stressitase langus jäi kontoritööd tegevate inimestega võrreldes madalamale tasemele ka pärast kaugtöölt naasmist (Vesala ja Tuomivaara, 2015, lk 518–522).

**Aja kokkuhoid tööle reisimise arvelt ning paindlikkuse kasv** olid samuti mitmetes uurimustes (vastavalt 6. ja 11. uurimuses 34st) kaugtöö eelistena mainitu. Mõlemad asjaolud on olulised, sest nende tagajärjeks on juba eelnevalt välja toodud kaugtöö eelised nagu töö produktiivsuse ja efektiivsuse kasv, suurenenud töötajate rahulolu ning töö ja eraelu parem tasakaal (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57–58; Fonner ja Roloff, 2010, lk 352–355; Gajendran et al., 2015, lk 371–374; Hynes, 2013, lk 169).

**Vajadus võtta vähem vabu päevi** oli kaugtöö eeliseks mainitud kolmes uurimuses 34st. Töötaja poolt tervise pärast võetavate vabade päevade arv langes, kuna kergemate haiguste korral saab siiski kodust tööd edasi teha. Samuti on töötajad väitnud, et nende üldine tervislik seisund on pärast kaugtöö kasutusele võtmist paranenud, mis tähendab omakorda vähenenud vajadust vabu päevi võtta (Tahavori, 2015, lk 347–351). Ka eelnevalt välja toodud kaugtööst tingitud töö ja eraelu parem tasakaal, mis võimaldab perekondlikke või kodused kohustusi (nagu lapse või lemmiklooma eest hoolitsemine, torumehe sisse laskmine või arsti juures käimine) täita tööpäeva kõrvalt, vähendab vajadust vabu päevi võtta (Grant et al., 2013, lk 539).

Otseselt organisatsioonipoolsetest kasuteguritest populaarsemad on lähemalt kirjeldatud alljärgnevalt, kuigi nagu öeldud, siis mõjutavad eeltoodud töötajate poolsed positiivsed kogemused ka organisatsiooni tervikuna. Näiteks on rahulolev töötaja ilmselt ka pühendunud, lojaalsem ja tahab ettevõttest vähem ära minna, efektiivsem töötaja aga

ilmselt aitab organisatsioonil kulusid kokku hoida ning töötaja poolt vähemal määral võetud vabad päevad omakorda tõstavad ettevõtte või asutuse tulemuslikkust.

**Organisatsiooni kulude kokkuhoiu** aspekti tõid välja neli uurimust 34st, millest Itaalias tehtu väidab, et poole kohaga kodust tööd tegeva inimese pealt säästaks ettevõtte 32% operatiivkuludest töötaja töökoha halduse, energia ja muu kulu arvelt (Vari, Tagliavini ja Ter-Oganesova, 2011, lk 1–3). Samuti võib osadel juhtudel kaugtöötajate olemasolu tähendada organisatsiooni suuremasse ja seega ka kallimasse kontorisse kolimise vajaduse kadumist (Morrison, 2008, lk 98).

**Töötajate vähenenud lahkumine tööandja juurest** oli tulemus, mis samuti toodi välja neljas uurimuses 34st. Lisaks eelnevalt juba mainitud asjaolule, et töötaja jaoks kaugtöö üheks suurimaks eeliseks olev tööga rahulolu kasv toob kaasa selle, et inimene ei soovi organisatsioonist lahkuda, siis niisamuti nagu leiti, et töötajate rahulolu tõstab ainuüksi teadmine, et kaugtöö on lubatud, mõjutab ka töötaja jäämist tööandja juurde kaugtöö reaalsest kasutamisest rohkem teadmine, et seda võiks tahtmise korral teha (Lee ja Kim, 2017, lk 12–14).

**Pühendumuse kasvu** tõid välja kolm uurimust 34st. Leiti, et kuna paindlikkus töö tegemisel oli inimeste jaoks oluline, siis asjaolu, et organisatsioon nende vajadustele vastu tuli, suurendas töötajate lojaalsust ettevõtte suhtes (Kelliher ja Anderson, 2010, lk 92). Kuigi just kaugtööst tingitud organisatsioonilise pühendumuse kasvu põhjuseid ei ole autorile teadaolevalt uuringutes rohkem analüüsitud, võib eeldada, et selleni viib ka inimese üleüldine rahulolu oma töö ja tööandjaga.

Kaugtöö eeliste kõrval käsitlesid mitmed uurimused ka antud töövormi puuduseid. Magistritöö autor annab järgnevalt ülevaate 28st viimase kümne aasta jooksul tehtud uurimusest. Kokkuvõtte kaugtöö puuduseid käsitlevatest autoritest ja enimleitud aspektidest annab tabel 3. Kõige tihedamini leitud tulemused ja nende põhjused on lähemalt kirjeldatud alljärgnevalt.

**Tabel 3.** Kaugtöö puuduseid käsitlevad uuringud ja nende peamised väited

<b>Autor</b>	<b>Puudus</b>	<b>Sotsiaalne isoleeritus</b>	<b>Keerulisem/halvenenud kommunikatsioon</b>	<b>Töö ja eraelu konflikt</b>	<b>Vähenenud kontroll töötajate üle</b>	<b>Üle töötamine</b>	<b>IT probleemid</b>	<b>Väiksemad karjääri-võimalused</b>	<b>Töö-soorituse langus</b>	<b>Suurem töökoormus</b>
Caillier, 2014									x	
Cañibano, 2013		x	x		x					
DeRossette, 2016									x	
de Vries, Tummers, & Bekkers, 2018		x								
Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017		x		x	x	x	x			
Forgacs, 2010					x					
Grant et al., 2013						x				
Golden & Fromen, 2011									x	
Hilbrecht et al., 2008				x						x
Hynes, 2013		x		x	x					
Jaakson ja Kallaste, 2010			x		x					
Kuusk, 2016		x	x		x	x				
Macfarlane, 2016		x	x				x	x		
Maruyama ja Tietze, 2012		x						x		
Morganson, Major, Oborn, Verive ja Heelan, 2010		x								
Pikk, 2015		x	x	x		x	x	x		
Pulst, 2015		x	x	x		x	x			
Quoquab, Seong ja Malik, 2013		x	x		x					
Richardson, 2010			x		x					
Ründal, 2014			x		x					
Sardeshmukh, Sharma ja Golden, 2012			x							x
Solis, 2016				x						
Tahavori, 2015				x			x			x
ter Hoeven ja van Zoonen, 2015				x						
Vari et al., 2011		x								
Webster-Trotman, 2010		x	x					x		
Weinert et al., 2014		x	x	x		x				
Weinert et al., 2015		x	x	x						
<b>KOKKU</b>		<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Allikas: Autori koostatud, tuginedes tabelis väljatoodud allikatele.

**Sotsiaalne isoleeritus** oli varasemates uurimustes enim mainitud kaugtöö puudus, mida mainiti rohkem kui pooltel juhtudel (15 uurimust 28-st). Antud negatiivne tagajärg tekib eelkõige mitteformaalsest suhtlusest eemale jäämisel, kui puudub vahetu kokkupuude teiste inimestega (Cañibano, 2013, lk 650; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 37; Macfarlane, 2016, lk 51 jt). Kontorist eemal töötavad inimesed igatsevad mitte tööalaseid sotsiaalseid interaktsioone ja juhuslikke vestluseid (Maruyama ja Tietze, 2012, lk 459). Kaugtöö tegemine tähendab aga mingil määral anonüümseks jäämist, sest kolleegidega suheldaksegi vaid tööalasel või abi saamiseks, mitteformaalseid suhteid üle kommunikatsioonivahendite üldiselt ei arendata (Macfarlane, 2016, lk 85–86). Veel mainiti, et kui inimene jääb sotsiaalsest kontekstist kõrvale, siis võib see mõjutada ka töö tegemist, kuna ka osa ametialaselt vajaminevast informatsioonist edastatakse just mitteformaalselt (Cañibano, 2013, lk 650; Michael Hynes, 2013a, lk 171; Macfarlane, 2016, lk 51). Sotsiaalne isoleeritus ja näost näkku suhtluse puudumine võib viia ka psühholoogiliste probleemideni nagu üksilduse tunne (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 37). Samuti on kaugtöötajad tundnud ennast ülejäänud ettevõttest ära lõigatuna või välja jäetuna (Macfarlane, 2016, lk 86). Viimati mainitud asjaolu on ka üks peamiseid põhjuseid, miks töötajad soovivad naasta kaugtöö tegemiselt tagasi kontorisse (Weinert et al., 2014, lk 144–145). Sotsiaalne isoleeritus on eriti aktuaalne töötajate hulgas, kes teevad kaugtööd täies mahus kontorist ja kolleegidest eemal, ega puuduta niivõrd inimesi, kes kasutavad antud paindlikust osajaliselt (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 40).

**Keerulisem ja halvenenud kommunikatsiooni** puhul, mida mainisid puudusena 13 uurimust 28-st, toodi põhjusena välja peamiselt asjaolu, et vahetu näost näkku suhtluse puudumine jätab rohkem ruumi asjadest valesti arusaamisele ja murekohtade või ülesannete kirjalikult edastamine on ajakulukam (Jaakson & Kallaste, 2010, lk 146; Macfarlane, 2016, lk 93; Quoquab et al., 2013, lk 70–71 jt). Just vahetu suhtluse puudumine on oluline komponent, mis muudab kommunikatsiooni keeruliseks ning on aluseks ka mitmetele teistele kaugtööga kaasnevatele puudustele (Webster-Trotman, 2010, lk 129–130). Näiteks võib ühekülgne kommunikatsioon vähendada toetuse ja tagasiside andmist ning see omakorda viib töötajapoolsele pühendumuse languseni (Sardeshmukh et al., 2012, lk 202). Ka koosolekuid planeerida väideti kontorist eemal töötavate inimeste puhul olevat raskem ning teatud meeskonnaliikmete eemalolek

tähendab suuremat koormust kontoris olijatelt, et kaugtöötajad infoväljas hoida (Jaakson & Kallaste, 2010, lk 146). Juhid jällegi tundsid, et neil lasub suurem vastutus kaugtöötaja kaasamise ees selleks, et tiimitunne ja teadmussiire säiliks (Richardson, 2010, lk 141–142). Ka kommunikatsioonivahendite kasutamisel tekkivad tehnilised takistused või puuduvad oskused raskendavad töökaaslastega suhtlemist (Macfarlane, 2016, lk 93–94).

**Töö ja eraelu konflikt** seoses kaugtöö tegemisega mainis puuduseks olevat 10 uurimust 28-st. Selle peamise põhjusena toodi välja asjaolu, et seoses kodust töö tegemisega hägustub piir professionaalse ja eraelu vahel, päevad on tihtipeale pikemad, tegevused hajutatamad ning konfliktini võib viia nii töö eelistamine eraelulistele tegevustele kui ka vastupidine olukord (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 29–33; Pulst, 2015, lk 54; Tahavori, 2015, lk 349 jt). Selline mõju oli eriti tugev emadele, kellel lasus primaarse lapsevanema roll ja kes eelistasid kaugtöö tegemist just sellepärast, et tööd ja pereelu paremini kombineerida, kuid tundsin süümepiinu nii olukorras, kus kodust tööd tehes ei saanud laste jaoks olemas olla, kui ka situatsioonis, kus nende töö tegemist kodus segati. Samas leidis ka uuringuid, kus just mehed olid need, kes kurtsid, et kodust tööd tehes on oma pere raskem ignoreerida kui tööl olles kolleege (Maruyama ja Tietze, 2012, lk 457). Probleeme väideti tekitavat ka juhtide poolne arvamus, et kaugtöötaja on alati kättesaadav ning asjaolu, et sõbrad või pereliikmed ei saa aru, et inimene teeb kodus päriselt tööd (Michael Hynes, 2013a, lk 172–174; Solís, 2016, lk 444). Negatiivset mõju isiklikule elule väideti põhjustavat ka isoleeritus kaastöötajatest ja infosulg, mis tähendas, et töötajad pidid nende kompenseerimiseks oma vabast ajast rohkem vaeva nägema (Weinert, Maier ja Laumer, 2015, lk 1417–1419).

**Vähenenud kontroll kaugtöötajate üle**, mis toodi välja üheksas uurimuses 28-st, oli eelkõige seotud usalduse faktoriga töötaja ja tööandja vahel (Michael Hynes, 2013a, lk 169–170; Quoquab et al., 2013, lk 71; Richardson, 2010, lk 144–145 jt). Kahtlustati, et kontorist eemal töötavad inimesed raiskavad oma aega, neil on rohkem tööd segavaid asjaolusid ning nad teevad vähem tööd, kui neid keegi ei kontrolli (Cañibano, 2013, lk 650; Michael Hynes, 2013a, lk 169–170; Peters et al., 2010, lk 528). Just juhi poolne kontrollimise ja koordineerimise vajadus ning traditsioonilise juhtimisstiili eelistamine määras ka suhtumise kaugtöö kasutamisse, mistõttu eelistati ka pigem osa-ajalist kaugtööd (Peters et al., 2010, lk 528). Kardeti veel, et töötajad kasutavad kaugtöö

võimalust kurjasti ära, nende tulemused kannatavad ja seeläbi kaotab organisatsioon äriliselt (Quoquab et al., 2013, lk 71). Samuti, kuna kodutööd tehes muutub paindlikuks ka tööaeg, siis töid juhivad välja, et neil on raske olla kursis, millal inimene töötab või mitte (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 29). Kaugtöö puhul arvatigi olevat kõige raskem leida tasakaal nii, et töötajale jääks iseseisvus, kuid samas oleks tagatud tulemuslikkus (Richardson, 2010, lk 142–143). Probleem tundus olevat väiksem juhul, kui töötaja oli ennast tõestanud ja ülemus teda juba usaldas. Huvitava asjaoluna tõi üks uurimus välja ka võimaliku konflikti olukorras, kus kaugtööd teeb hoopis ülemus, väites, et kui meeskond töötab omapead, tekib tahes tahtmata sisemiselt uus liider, mis võib tekitada omavahelisi pingeid. (Michael Hynes, 2013a, lk 169–170)

**Üle töötamise** mainisid ära kuus uurimust 28-st ning seda põhjustavate asjaoludena toodi välja töö ja eraelu vahelise piiri kadumist ning tehnoloogia kättesaadavus ööpäevaringselt, mis võib viia pikemate töötundideni ning väiksema tööst taastumise ajani (Grant et al., 2013, lk 530–531; Pikk, 2015, lk 39; Pulst, 2015, lk 53). Pidev kättesaadavus ning pikemad tööpäevad aga ei tähenda ilmtingimata efektiivsemat töö tegemist, seda suudavad pigem puhanumad töötajad. Töötamine vaba aja arvelt mõjub halvasti töötaja üldisele heaolule ja tervisele ning võib kaasa tuua läbipõlemise. (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 27–40) Antud faktorit nagu ka sotsiaalset isoleeritust on peetud üheks peamiseks põhjuseks, miks töötajad soovivad naasta kaugtöö tegemiselt kontorisse tööd tegema (Weinert et al., 2014, lk 144–145).

**Tehnilised probleemid** eelkõige IKT vahendite kasutamisel toodi välja viies uurimuses 28-st. Ühest küljest olid need seotud tehnoloogia enda, näiteks interneti kättesaadavuse, serverite või suhtlusvahendite töökindlusega (Pikk, 2015, lk 38–39; Pulst, 2015, lk 55–56; Tahavori, 2015, lk 346–348). Kusjuures mainiti, et näiteks pidevad probleemid internetiga mõjutavad töökvaliteeti ja tekitavad seega pingeid ning stressi (Tahavori, 2015, lk 348). Teisest küljest tulenesid tehnilised probleemid töötajate poolsete oskuste ebahütlasest tasemest, mis võimendus eriti siis, kui organisatsioonil ei olnud selle kohta vastavaid poliitikaid paigas (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 27–28). Huvitav on ka asjaolu, et kuigi töötajad eelistasid kirjalikule suhtlusele näost näkku suhtlust, siis tele- ja videokonverentsi võimalust tihti ei kasutatud, kuna puudusid

vahendid, oskused või kontoris töötavad inimesed ei saanud nende kasutamise vajalikkusest aru (Macfarlane, 2016, lk 79–84).

**Väiksemad võimalused edutamisele** toodi kaugtöö puudusena ära neljas uurimuses 28-st. Põhjuseks väideti olevat asjaolu, et kaugtöö tegemisel on vähem näost näkku suhtlemist, mis aitab oluliselt kaasa suhete arendamisele juhi ja kolleegidega (Maruyama & Tietze, 2012, lk 459; Webster-Trotman, 2010, lk 129–130). Arvati, et mitte visuaalselt silma all paiknedes ei olda tippjuhtkonna jaoks pildil (Maruyama & Tietze, 2012, lk 459).

**Töösoorituse languse** väitsid kaugtöö puuduseks olevat kolm uurimust 28-st. Leiti, et kodus töötamine tähendab rohkem tegelemist tööväliste asjadega nagu internetis ringi surfamine ja sotsiaalmeedia külastamine (DeRossette, 2016, lk 17–18). Ka kaugtööga kaasnev töö ja eraelu vaheliste piiride hägustamine võib tähendada, et töö ajal tegeletakse isiklike asjadega, segajaid on rohkem ning töökohustused jäävad tahaplaanile. Tulemuste languseni võib aga viia ka kaugtööga kaasnev sotsiaalne isoleeritus, mis vähendab töötaja motivatsiooni. (Caillier, 2014, lk 198) Veel on leitud, et töötajad, kelle juht teeb kaugtööd omavad madalamaid töötulemusi, kui need, kelle juht on kohapeal. See võib olla põhjustatud asjaolust, et juhi eemalolekul on juhuslikku suhtlust vähe ning töötaja ei pruugi seega teada, kuidas ja millal juhiga suhelda ning ainult virtuaalsete vahendite abil kommuniqueerides võib teatud tööks vajalik kontekst jääda arusaamatuks. (Golden ja Fromen, 2011, lk 1468)

**Suurem töökoormus**, mida mainiti samuti kolmes uurimuses 28-st, oli tingitud esiteks jällegi töö ja eraelu vaheliste piiride hägustumisest kodust töö tegemisel, mis tähendas näiteks seda, et emad täitsid paralleelselt ja pikemate tundide vältel nii lapsevanema kui töötaja kohustusi, kui kontoris oleksid nad saanud keskenduda ainult töö tegemisele (Hilbrecht et al., 2008, lk 471–473). Samuti toodi välja, et kaugtöö tegijad võivad tunda suuremat survet teha rohkem tööd esiteks tänutäheks, kuna organisatsioon on neile sellise töövormi lubanud ning teiseks tõestamaks oma väärtust ja asjaolu, et nad kodus tõesti tööd ka teevad (Sardeshmukh et al., 2012, lk 202). Väideti ka, et kuna töö tegemist kaugtöö vormis ei piira konkreetsed kellaajad nagu kontoris, siis tunti, et määratud töökohustusi on tegelikult rohkem (Tahavori, 2015, lk 348–349).

Välja toodud uurimused kaugtöö eeliste ja puuduste kohta ei ole otseselt võrreldavad. Oluline on meeles pidada, et uurimused katsid erinevaid riike ja huvigruppe ning samamoodi nagu mõnigi positiivne kohapaindliku töövormi väljund tõi kaasa ka teatud negatiivsed aspektid (näiteks parem töö ja pereelu ühitamine võib ühtlasi viia ka üle töötamiseni), ei tähenda puuduste olemasolu tingimata, et kaugtööd ei peaks kasutama. Nii näiteks ei soovita osad autorid kaugtöö põhjustatud töö ja eraelulise konflikti lahendamiseks mitte antud töövormi harvemat kasutamist, vaid selleni viinud kommunikatsioonipuudulikkuse vähendamist (Weinert et al., 2015, lk 1417–1419). Teised on väitnud, et kuigi kaugtöö tähendab rohkem segavaid faktoreid tööpäeva jooksul, kaalub töötajate rahulolu selle üles (ter Hoeven & van Zoonen, 2015, lk 250).

Eelnevalt kirjeldatud kaugtöö puuduste ja eeliste välja toomise eesmärgiks oli anda ülevaade erinevatest potentsiaalsetest aspektidest, mis võivad mõjutada inimeste ja organisatsioonide otsust antud töövormi kasutada ning mida peakski seda planeerides arvesse võtma. Kui vaadata kaugtöö eeliste ja puuduste top kolme, siis kõige tihedamini mainitud plussidele nagu töö efektiivsuse kasv, tööga rahulolu ning töö ja eraelu tasakaal, vastanduvad sotsiaalne isoleeritus, keerulisem ja halvenenud kommunikatsioon ning töö ja eraelu konflikt. See tõestab seda, et nii klassikalisel kontoritööl kui ka kaugtööl on omad negatiivsed tagajärjed ja positiivsed tulemid ning küsimus on selles, mis on töötaja või tööandja prioriteedid ning mida ollakse nõus aktsepteerima. Nimetatud kaugtöö eeliste ja puuduste võrdlev top 3 on illustreeritud joonisel 5.



**Joonis 5.** Kaugtöö eeliste ja puuduste top 3

Allikas: (de Vries et al., 2018; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Lee & Kim, 2017 jt), autori koostatud.

Käesolev peatükk andis ülevaate kaugtöö mõiste definitsioonist ja selle kujunemisest, antud paindliku töövormi muutustest läbi aja, selle rakendamise võimalustest, sobivusest, eeldustest, eelistest ja puudustest. Saadud tulemusi saab laiendada üle paljude valdkondade, kuna seda teeb ka suur osa eelnevalt käsitletud teaduskirjandusest. Vaatamata sellele, et Offstein, Morwick ja Koskinen (2010) on leidnud, et kaugtöö evolutsiooni mõjutab eelkõige IKT vahendite areng, ei ole palju uuritud, kuivõrd nende samade IKT vahendite peamistest arendajatest ehk infotehnoloogia ettevõtetest ise kaugtööd kasutavad. Siiski, kui vaadata nelja uuringut, mis on autorile teadaolevalt ainukesed antud valdkonna kaugtöö tegemist puudutavad teaduslikud tööd, siis joonistuvad välja mõningad ühised näitajad seoses kaugtöö eeliste ja puudustega. Nimetatud uuringud ja nende tulemused on kokku võetud tabelis 4.

**Tabel 4.** Kaugtöö eelised ja puudused infotehnoloogia ettevõtetes

Tulemused \ Autor	Pulst, 2015	Pikk, 2015	Weinert et al., 2014	Mungly ja Singh, 2010
<b>Kaugtöö puudused</b>				
Töö ja eraelu konflikt	x	x	x	x
Keerulisem kommunikatsioon	x	x	x	x
Sotsiaalne isoleeritus	x	x	x	
Üle töötamine	x	x	x	
Tehnilised probleemid	x	x		
Ebavõrdsus				x
Rohkem segajaid		x		
<b>Kaugtöö eelised</b>				
Suurem töö efektiivsus	x	x		x
Parem keskendumine	x	x		
Paindlikkus	x			x
Vähem segajaid				x
Töoga rahulolu				x
Väiksem keskkonnamõju				x
Vähem aega transpordile				x
Kulude kokkuhoid		x		
Töö ja eraelu tasakaal				x

Allikas: (Mungly & Singh, 2010; Pikk, 2015; Pulst, 2015; Weinert et al., 2014), autori koostatud.

Kõigis infotehnoloogia ettevõtetes tehtud uurimustes on leitud, et antud töövormi puudusteks on töö ja eraelu konflikt ning keerulisem kommunikatsioon. Saadud tulemused on ka eelnevalt käsitletud valdkonna üleste kaugtöö puuduste kolme kõige enam leitu hulgas (vt tabel 3 lk 27). Samuti väitsid kolm uurimustööd neljast, et käsitletava paindliku töövormiga kaasneb sotsiaalne isoleeritus ning üle töötamine.

Esimene mainitust oli eelnevalt kõigi kaugtööd puudutavate uurimuste kokkuvõttes kõige tihedamini mainitud kaugtöö puudus (vt tabel 3 lk 27). Seega võib öelda, et infotehnoloogia ettevõtteid puudutavates uuringutes välja joonistunud tulemused kaugtöö puuduste kohta ühtivad kolme kõige enam levinud negatiivse tagajärje osas.

Infotehnoloogia ettevõtteid puudutavad uurimused tõid välja ka kaugtöö eelised käsitletavates organisatsioonides. Sealjuures olid tulemused vähem ühesed kui kaugtöö puuduste puhul. Kolm tööd neljast leidsid, et kaugtöö suurim eelis on töö efektiivsuse ja produktiivsuse kasv. See tulemus ühtib eelnevalt kõiki kaugtöö teemalisi uuringuid analüüsidest saaduga, kus kõige tihedamini leitud kaugtöö eelis oli samuti töö efektiivsuse kasv (vt tabel 2 lk 22). Muus osas läksid uuringute tulemused rohkem lahku. Leiti, et kaugtöö aitab paremini keskenduda ja annab töötajale suurema paindlikkuse (mõlemal juhul väitsid seda kaks uurimust neljast). Samuti toodi positiivsena ühel juhul neljast välja vähemate segajate olemasolu, tööga rahulolu kasvu, väiksema keskkonnamõju ja ajakulu transpordile, kulude kokkuhoidu ning töö ja eraelu tasakaalu.

Lisaks kaugtöö eelistele ja puudustele on infotehnoloogia ettevõtetes tehtud uurimused välja toonud ka muid antud töövormi puudutavaid asjaolusid. Kairi Pulst (2015, lk 43–45) leiab oma uurimustöös, et kaugtöö kasutamise seoses ei ole uuringusse kaasatud organisatsioonides tehtud protseduurimuudatusi ja puuduvad vastavad regulatsioonid, kuna nendeks ei ole olnud vajadust. Irshad Mungly ja Anesh Maniraj Singh (2010, lk 12) poolt uuritud ettevõtetest üle poolte arvavad, et hoopis riigi poolsed stiimulid julgustaksid neid kaugtööd rohkem kasutama. Viimased autorid järeldavad oma uurimuse tulemuste põhjal ka, et kaugtöö suurima potentsiaali saavutamiseks ja negatiivsete kaasmõjude ületamiseks peaksid juhid kohanduma uut laadi ülemuse ja alluvate vahelise suhtega, kus töötajad on iseseisvad ja vastutavad ise oma tulemuste eest, ning inkorporeerima kaugtöö organisatsiooni strateegiasse (Mungly ja Singh, 2010, lk 13). Järgnevas peatükis annab antud magistr töö autor oma panuse, et paremini mõista, kui palju kaugtööd just infotehnoloogia valdkonna organisatsioonides kasutatakse ning mis on vastava tulemuse põhjused.

## 2. KAUGTÖÖ KASUTAMINE EESTI INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETES

### 2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki eesmärgiks on anda ülevaade antud magistr töö empiirilise osa koostamiseks kasutatud uurimismeetodist ning kirjeldada uurimisprotsessi detailsemas plaanis. Empiirilise osa koostamise aluseks on käesoleva töö autori poolt esimese sammuna koostatud uurimisplaan, millest koos lõplike läbiviimise aegadega annab ülevaate tabel 5. Järgnev peatükk kirjeldab iga uurimisplaanis toodud etappi lähemalt.

**Tabel 5.** Magistr töö uurimisplaan

TEGEVUS	LÄBIVIIMISE AEG
1. TEOORIA LÄBI TÖÖTAMINE	Detsember 2017
2. INTERVJUU KÜSIMUSTE ETTEVALMISTAMINE	1.-5. jaanuar 2018
3. VALIMI KOOSTAMINE	8.-9. jaanuar 2018
4. INTERVJUUDE LÄBI VIHMINE JA TRANSKRIBEERIMINE	11. jaanuar - 07. veebruar 2018
5. INTERVJUUDE TRANSKRIPTSIOONIDE KODEERIMINE	11. jaanuar - 12. veebruar 2018
6. INTERVJUUDE TULEMUSTE ANALÜÜS JA SÜNTEES TEOORIAGA	19.-30. märts 2018
7. SOOVITUSTE KOOSTAMINE	2.-6. märts 2018

Allikas: Autori koostatud.

Antud magistr töö teooria osa käsitles kaugtöö tegemist valdkondade ja ametikohtade üleselt ning vaatles nimetatud paindliku töövormi kasutamise põhjuseid ning eeliseid ja puuduseid nii töötaja kui ka tööandja vaatenurgast. Kuna töös eelnevalt välja toodud Sotsiaalministeeriumi (2017b) statistika näitab, et Eestis on inimeste soov kaugtööd teha kasvanud (vastavalt 18% aastal 2009 ning 34% aastal 2015), kuid selle kasutamise tase ei ole sellele vaatamata tõusnud (nii aastal 2009 kui ka 2015 väitis 20% vastanutest, et on küsitlusele eelneval aastal kaugtööd teinud), siis nägi magistr töö autor võimalikke põhjuseid antud töövormi leviku pidurdumises organisatsioonide poolel. Seega oli empiirilise osa meetodi ja valimi koostamise esimeseks tingimuseks, et informatsioon tuleb koguda ning vastav põhjuste analüüs teha just ettevõtete, mitte töötajate vaatest lähtuvalt.

Sisendinfo saamiseks valis magistr töö autor kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud intervjuude, et saada võimalikult laiapinnalised ja sõltumatud vastused ning mitte piirata tulemit vaid kirjutaja poolt teoriast leitud punktidega. Vestlusteks ettevalmistamise esimese sammuna töötas magistr töö autor põhjalikult läbi kaugtööd puudutava teooria, millest välja kasvanud teemaplokkid olid aluseks intervjuude tegemisel kasutatud 11-le küsimusele koos üheksa toetava lisaküsimusega. Nimetatud teemaplokkidest välja kasvanud intervjuudel kasutatud küsimustest annab ülevaate tabel 6, kus on näha ka lõpetavad küsimused, mida autor kasutas kaugtöö rakendamise ettepanekute tegemisele alapeatükis 2.2.

**Tabel 6.** Teoreetilise tausta moodustanud teemablokid ja kohandatud intervjuude küsimused

<b>TEEMAPLOKID</b>	Kaugtöö rakendamise ettevõttes	1. Kuivõrd kaugtööd teie ettevõttes võimaldatakse ja kui paljud seda kasutavad?
		2. Kes on need inimesed, kes enamasti kaugtööd kasutavad (pereinimesed, naised, mehed, maal elavad inimesed, üliõpilased, välismaal elavad töötajad, füüsilise puudega inimesed või nende hooldajad vms)?
		3. Kuidas toimub töötaja kaugtööle rakendamine?
		3.1 Kes otsustab, kas töötaja võib teha kaugtööd või mitte?
		3.2 Kelle poolt tuleb initsiatiiv?
		3.3 Kuivõrd sõltub kaugtöö tegemise lubamine või mitte lubamine ametikohast/inimeste oskustest/kogemusest/töötaja isikuomadustest/isiklikust läbisaamisest juhiga?
	Kaugtöö eelised	4. Mis on peamised põhjused, miks töötaja kaugtöö võimalust kasutada soovib?
		5. Mis on peamised põhjused, miks ettevõttes on kaugtöö lubatud/soodustatud?
		5.1 Kuivõrd on kaugtöö kasutamine avaldanud positiivset mõju:
		o Töötajate leidmisele?
		o Töötajate hoidmisele?
		o Töötajate rahulolule?
	o Haiguspäevade arvu vähenemisele ettevõttes?	
o Töö kvaliteedile?		
o Ettevõtte kuludele?		
Kaugtöö puudused	6. Mis on peamised põhjused, miks töötajad kaugtööd teha ei soovi?	
	6.1 Kuivõrd on kaugtöö kasutamine avaldanud negatiivset mõju:	
	o Töötajate stressitasemele?	
	o Töötajate töö ja eraelu tasakaalule?	
	7. Mis on peamised põhjused, miks ettevõtte kaugtöö tegemist ei luba/poolda?	
	7.1 Kuivõrd on kaugtöö kasutamine avaldanud negatiivset mõju:	
o Meeskonnatunnetusele?		
o Info- ja teadmuse liikumisele ettevõttes?		
o Ettevõtte kuludele?		
o Töö kvaliteedile?		
Organisatsiooni ja juhtimise roll	8. Kuivõrd on kaugtöö ettevõtte strateegia osa?	
	8.1 Kas kaugtöö on ametlikult lubatud ja teadvustatud töövorm? Miks või miks mitte?	
	9. Millised kaugtööd reguleerivad sisekorraeskirjad, seadused ja protsessid ettevõttes eksisteerivad?	
	9.1 Kas kaugtöötajaid juhitakse teistmoodi kui tavatöötajaid? Kui jah, siis kuidas?	
	9.2 Kuidas toimub kaugtöötajate kaasamine (üritused, kokkusaamised, tihedam suhtlus vms)?	
	10. Milline on ettevõtte tehnoloogiline valmisolek kaugtöö tegemiseks?	
11. Milline on juhtide suhtumine kaugtöösse ja kuivõrd see sõltub nende enda kogemusest antud töövormiga?		
<b>LÕPETAVAD KÜSIMUSED</b>	12. Millised on ettevõtte parimad praktikad seoses kaugtööga?	
	13. Millised oleksid teie soovitud edukaks kaugtöö rakendamiseks?	

Allikas: Autori koostatud.

Järgmise sammuna määras magistritöö autor uurimuse valimi. Kuna käesoleval töö on mahulised ja ajalised piirangud ning seega kõiki organisatsioone katta ei ole võimalik, kitsendas töö autor uurimusse kaasatavate firmade valiku Eesti infotehnoloogia valdkonna organisatsioonide, täpsemalt tarkvara arendamisega tegelevate ettevõtete peale. Antud selektsiooni põhjuseks oli esiteks magistritöö autori soov, et valimis oleksid võimalikult sarnase tegevusalaga ettevõtted (antud juhul tarkvaraarendus), mida Eestis ei ole väga palju, ning et valitav valdkond võimaldaks teoreetiliselt kaugtööd teha. Viimane on just infotehnoloogia ettevõtete puhul tunduvalt tõenäolisem kui näiteks toidlustus-, tootmis- või majutusettevõtetes. Teiseks ja peamiseks põhjuseks, miks autor valis just infotehnoloogia ettevõtted, oli see, et antud sektorit Eestis mõjutab tugevalt tööjõu puudus, eriti just tarkvaraarenduse valdkonnas (Mets ja Leoma, 2016; Statistikaamet, 2018c) ning eelnevalt mainitud kaugtöö rakendamise võimalused aitaksid seda teoreetiliselt leevendada.

Magistritöö autor võttis uurimuses osalemise osas ühendust 12 Eesti tarkvaraarendusega tegeleva ettevõttega, millest vastas ja vestlus õnnestus läbi viia 10-ga. Antud valim oli autori arvates analüüsiks piisav, sest intervjuude edenedes saavutati küllastumispunkt (Guest, Bunce ja Johnson, 2006). Mainitud 10 ettevõtet, kellega antud magistritöö autor intervjuud tegi, olid Fortumo OÜ, Helmes AS, Iglu OÜ, Knowit Estonia OÜ (alates 27.03.2018 uue nimega Flowit Estonia OÜ), Mooncascade OÜ, Nortal AS, Playtech Estonia OÜ, Proekspert AS, Tieto Estonia AS, Toggl OÜ. Nimetatud uurimusse kaasatud organisatsioonid sai valitud nii öelda mugavusvalimi alusel ehk magistritöö autori jaoks kõige tuntumad Eestis tegutsevad tarkvaraarenduse ettevõtted, mis oleksid erineva suuruse ja ajaloo ja ning mis olid koostöökks valmis. Kuigi, nagu varem mainitud, autor soovis, et ettevõtted tegutseksid ühes konkreetsetes valdkonnas, siis leidub käesoleva valimi puhul siiski ka teatavaid erinevusi, kuna osad firmad pakuvad nii öelda tunnipõhist arendusteenust, teised müüvad ja arendavad spetsiifilist olemasolevat toodet ning kolmandad pakuvad terviklahendusi alates arendamisest kuni riistvaratoeni. Samuti paiknevad osade firmade kontorid ja kliendid ainult Eestis, teistel üle maailma. Autori arvates rikastab see valimit. Uuringus kasutatud ettevõtetest ja nende erisustest annab ülevaate tabel 7.

**Tabel 7.** Uurimusse kaasatud ettevõtete võrdlus

<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Asutamise aeg</b>	<b>Suurus (töötajate arv)</b>	<b>Kontorite asukohad</b>	<b>Tegevusala</b>
<b>Fortumo OÜ</b>	2007	60	Kuus kontorit viies riigis üle maailma, Eestis Tallinnas ja Tartus	Mobiilse maksetarkvara müük ja arendus
<b>Helmes AS</b>	1992	300+	Tallinn, Minsk	Tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja end-to-end teenuse pakkumine
<b>Iglu OÜ</b>	2013	57	Tartu, Tallinn	Tarkvaraarendus ja konsultatsioon
<b>Knowit Estonia OÜ</b>	1990, Eestis 2007	Kokku 1850, Eestis 16	23 kontorit kuues riigis, Eestis Tallinnas	Tarkvaraarendus ja konsultatsioon
<b>Moonscape OÜ</b>	2008	90	Tallinn, Tartu	Tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja end-to-end teenuse pakkumine
<b>Nortal AS</b>	2000	650	13 kontorit kaheksas riigis, Eestis Tallinnas ja Tartus	Tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja end-to-end teenuse pakkumine
<b>Playtech Estonia OÜ</b>	1999	Kokku 5000, Eestis 650	17 kontorit 14 erinevas riigis. Eestis Tartus ja Tallinnas	Tarkvaraarenduse ettevõtte, mis pakub tarkvara ja sellega seonduvaid terviklahendusi äriklientidele üle maailma
<b>Proekspert AS</b>	1993	160	Tallinn, Tartu, Pärnu, Kuressaare	Tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja end-to-end teenuse pakkumine
<b>Tieto Estonia AS</b>	1968, Eestis 1994	Kokku 14000, Eesti 300+	80 kontorit 23 riigis üle maailmas, Eestis Tallinnas ja Tartus	Tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja end-to-end teenuse pakkumine
<b>Toggl OÜ</b>	2007	62	Tallinn	Ajaarvestus tarkvara Toggl müük ja arendus

Allikas: Autori koostatud uurimuses kogutud andmete põhjal.

Uurimuse aluseks olnud poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi valimis olevate ettevõtete personali-, meeskonna- või tegevjuhtidega, kes omasid ülevaadet oma firma praktikatest, poliitikatest ja töötajate käitumismustritest. Vestlused toimusid valdavalt läbi Skype'i ja videokõne formaadis, ühel juhul leidis intervjuu aset silmast silma. Intervjuude kestus varieerus vahemikus 30-66 minutit ning kõik vestlused salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Kokku tekkis intervjuude tulemusel 7 tundi audiofaile, mis hilisemal transkribeeriti (kokku 96 lk). Kuigi küsimused olid autori poolt ette valmistatud, siis toimusid kõik arutelud vabas vormis. Intervjuueeritavate rollidest, vestluste toimumise ajast ja kestusest annab ülevaate tabel 8.

**Tabel 8.** Ülevaade intervjuueeritavatest, intervjuude toimumisaegadest ja kestustest

<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Intervjuueeritava nimi</b>	<b>Intervjuueeritava ametikoht</b>	<b>Intervjuu kuupäev</b>	<b>Intervjuu kestus (min)</b>
<b>Fortumo OÜ</b>	Kätlin Lepp	Personalijuht	25.01.2018	34:12
<b>Helmes AS</b>	Ove Muuk	Ärisuunajuht	15.01.2018	60:06
<b>Iglu OÜ</b>	Annekatriin Rattiste	Personalijuht	11.01.2018	39:51
<b>Knowit Estonia OÜ</b>	Andres Aavik	Tegevjuht	01.02.2018	30:02
<b>Moonscascade OÜ</b>	Anu Einberg	Arendusmeeskonna juht	15.01.2018	48:00
<b>Nortal AS</b>	Katrin Koha	Personalispetsialist	06.02.2018	38:13
<b>Playtech Estonia OÜ</b>	Mariann Luhaoja	Personalipartner	07.02.2018	53:07
<b>Proekspert AS</b>	Grete Tammlo	Värbamisspetsialist	22.01.2018	60:04
<b>Tieto Estonia AS</b>	Laura Eelmaa	Personalijuht	23.01.2018	42:22
<b>Toggl OÜ</b>	Evelin Andrespok	Personalijuht	16.01.2018	37:47

Allikas: Autori koostatud.

Pärast vestluste läbiviimist transkribeeris magistr töö autor esmalt salvestatud helifailid ning seejärel toimus järel-kodeering, mille käigus leidis autor saadud tekstifailidest olulised tulemusi kirjeldavad märksõnad ehk koodid ning paigutas need seejärel sobivate teemaplokkide alla. Kuna iga teemaploki juurde tekkis palju erinevaid aspekte käsitlevaid koode, siis summeeris kirjutaja märksõnad omakorda kokkuvõtvasse kategooriatesse. Nimetatud meetod oli aluseks agregeeritud tulemuste analüüsile ning võimalike ühiste

ettevõtteülesete mustrite leidmisele, mida on lähemalt käsitletud antud magistr töö järgmises alapeatükis. Toimub ka saadud resultaate süntees teooriaga ning lõpetuseks ettepanekute tegemine kaugtöö rakendamise osas vastavalt saadud tulemustele ja ettevõtete poolt välja toodud soovitudele. Kirjeldatud analüüsi skeemi võtab kokku joonis 6.



**Joonis 6.** Analüüsi läbiviimise skeem  
Allikas: Autori koostatud.

Antud magistr töö empiirilise osa tegemisel kasutatud meetodil ja valimil on ka omad piirangud. Esiteks vestles magistr töö autor igast ettevõttest ainult ühe inimesega, mis võib tähendada teatavat subjektiivsust küsitletute vastustes. Teiseks keskendub antud töös tehtud uurimus vaid Eesti infotehnoloogia sektorile ja tarkvara ettevõtetele, kus tulemused võivad näidata kaugtöö tegemist positiivsemas valguses kui muudes valdkondades, kuna antud töövorm on tänu teadmuspõhisusele ning IKT vahendite laialdasele kasutamisele lihtsamini teostatav. Seega ei saa tulemusi üldistada üle kõikide valdkondade ning ettevõtete, kuid autor usub, et magistr tööst saadud väljund aitab mõista kaugtöö kasutamise kultuuri hetkeseisu Eestis ning võiks olla heaks sisendiks ka teiste sektorite organisatsioonidele antud meetodi rakendamisel.

## **2.2. Infotehnoloogia ettevõtete juhtidega tehtud intervjuude kokkuvõte ja järeldused**

Antud peatüki eesmärk on analüüsida käesoleva uurimistöös raames Eesti infotehnoloogia ettevõtetega tehtud intervjuude tulemusi seoses kaugtöö kasutamise, et mõista, kas on võimalik leida firmade vahel mustreid ning tuua paralleele teoorias käsitletuga. Nagu eelnevas alapeatükis kirjeldatud, siis on analüüsi aluseks teooriast eelkodeeringu käigus välja kasvanud teemaplokid, nende alla järelkodeeringu käigus intervjuudest saadud

märksõnad ning viimastest tekitatud temaatilised kategooriad, mis aitavad tulemusi kokku võtta. Nimetatud teemaplokkideks olid:

- 1) Kaugtöö rakendamine ettevõtetes
- 2) Kaugtöö eelised
- 3) Kaugtöö puudused
- 4) Organisatsiooni ja juhtimise roll

Järgnevad alapeatükid analüüsivad resultate teemaplokkide ja nende all olevate kategooriate kaupa, alustades kaugtöö rakendamisest ettevõtetes, seejärel lahkab autor kaugtöö eeliseid ja puuduseid ning lõpuks organisatsiooni ja juhtimise rolli.

### **2.2.1 Kaugtöö rakendamine ettevõttes**

Kaugtöö rakendamise teema puhul tuli vestlustest intervjueritavatega välja rohkelt ühiseid mõtteid ja mustreid, mille saab analüüsi struktureerimise eesmärgil jaotada kuude erinevasse kategooriasse: kaugtöö tegemise maht, kaugtöö rakendamise tingimused, kaugtöö rakendamise põhjused, kaugtöö tegijad, isiksuse omaduste mõju ja töökohustuste mõju. Antud teemaploki alla tekkinud tulemusi illustreerib tabel 9.

Tabel 9. Kaugtöö rakendamise teemaploki koodid ja kategooriad

Eelkodeering	Järel-kodeering	Kategooriad
<b>KAUGTÖÖ RAKENDAMINE ETTEVÕTTES</b>	Osa-ajaline kaugtöö	Kaugtöö tegemise maht
	Täisajaga kaugtöö	
	Erikokkulepped	
	Juhi nõusolek	Kaugtöö rakendamise tingimused
	Meeskonna nõusolek	
	Juhi poolne initsiatiiv	
	Võimaldatud kõigile	
	Vabatahtlikkus	
	Töötaja initsiatiiv	
	Aja- ja kohapaindlikkus koos	
	Eemalolekust informeerimine	
	Iseenesestmõistetavus	Kaugtöö rakendamise põhjused
	Välismaalt töötamine	
	Meeldib käia kontoris	
	Pere eest hoolitsemine	
	Töötaja haigestumine	
	Süvenemist nõudvad tööülesanded	
	Vaheldus	
	Kodused kohustused	
	Noored	Kaugtöö tegijad
	Pereinimesed	
	Tudengid	
	Kaugel elavad inimesed	
	Mehed	
	Aktiivsus	Isikuomaduste mõju
	Kohusetunne	
	Iseseisvus	
	Hea suhtlemisoskus	
Avatus		
Distsiplineeritus		
Ei meeldi sotsialiseeruda		
Enesemotivatsioon		
Initsiatiivikus		
Sõltuvus rollist	Töökohustuste mõju	
Sõltuvus projektifaasist		
Sõltuvus projektinõuetest		

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

**Kaugtöö tegemise mahu** puhul käsitleti intervjuudes kahte erinevat aspekti: osaline ning täisajaga kaugtöö tegemine. Mitte ükski uurimusse kaasatud ettevõtetest ei öelnud, et kaugtöö tegemist nende ettevõttes üldse ei kasutata, kuid kümnest firmast üheksa väitsid, et antud töövormi kasutatakse pigem osa-ajaliselt ja vajadusepõhiselt.

*„Regulaarselt kaugtöö tegijaid on meil vähe. Pigem on selline jooksvalt, et kellel mida on vaja.“ (Mariann Luhaoja, Playtech)*

*„/./..kaugtöö selles mõttes ta ei ole nagu standard, et me seda igapäevaselt teeme. Aga kui on vajadus, siis need võimalused on olemas ja seda saab kasutada.“ (Laura Eelmaa, Tieto Estonia AS)*

Osa-ajalise kaugtöö tegemise laialdane kasutamine intervjueritud ettevõtete poolt ühtib varasemas teaduskirjanduses täheldatud asjaoluga, et töötajate rahulolu ja töösoorituse aspektist lähtuvalt peetakse kõige optimaalsemaks töövormiks just kaugtöö ja füüsiliselt kontoris töö tegemise kombineerimist (Allen et al., 2015, lk 60; Arvola, 2008, lk 81; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 40). Toggl OÜ oli ainuke ettevõtte, kus kaugtööd tehti enamasti just täisajaga.

*„Ma arvan, et kõik kasutavad seda. Ma mõtlen jah, mingis vormis, et võib-olla paar inimest, kellele meeldib käia kontoris. Meil on üldse Eestis nii vähe inimesi, et ma arvan, et see ongi reaalselt üks inimene, kes käib kontoris iga päev. Teised ikka teevad tihti kas kodust või kuskilt mujalt.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

Ülejäänud küsitletud firmadest seitsmes toimus täisajaga kaugtöö tegemine erandkorras ja erikokkulepete alusel ning ühes ei rakendatud seda sellises formaadis üldse. Erikokkulepped olid kasutuses enamasti juhul, kui töötaja elas kontorist piisavalt kaugel (näiteks teises linnas) või välismaal. Siinkohal vaadeldi iga juhtumit eraldi, hinnati töötaja ja meeskonna valmisolekut ning tasuvust ettevõtte jaoks.

*„Aga kui välismaalt värbamisel kandidaat ütleb, et ta pole veel valmis kolima või ta tegelikult ei ole üldse kunagi mõelnudki kolimise peale, siis me hakkame seda vaatama case-by-case. Uurime, kas see tiim, kes inimest värbab, oleks selliseks koostöövormiks üldse valmis. Ja uurime ka seda, kas kandidaat on läbi mõelnud, et kuidas sel viisil töötamine hakkab toimima, et mida tema vajab näiteks ettevõttelt selleks, et saaks niimoodi tööd teha.“ (Grete Tammla, Proekspert AS)*

Mis puutub **kaugtöö rakendamise tingimustesse**, siis enim mainiti intervjuudes asjaolu, et kaugtöö kasutusele võtmine toimub kõige sagedamini just töötajate initsiatiivil, erandiks taaskord Toggl OÜ, kus antud töövormi rakendamine oli juhtkonna poolne

strateegiline otsus. Antud tulemus on ka mõistetav, kuna nagu eelnevalt välja toodud, siis enamuse uurimusse kaasatud ettevõtetest võimaldab kaugtöö tegemist osa-ajaliselt ja töötaja vajaduste põhisel, mistõttu saabki initsiatiiv tulla vaid inimese enda poolt. Teise sama tihedalt mainitud asjaoluna toodi välja, et kaugtöö on ettevõttes võimaldatud võrdselt kõigile soovijatele. Seda mainisid nii peamiselt kaugtööd praktiseeriv Toggl OÜ, kuid ka teised, osa-ajaliselt kaugtööd tegevad ettevõtted, mis tähendab, et võrdsed võimalused on olulised olenemata kaugtöö rakendamise mahust. Siiski piirasid kaugtöö lubamist osaliselt teatud rollid, mis on välja toodud töökohustuste mõju kategooria all.

*„See on nii põhimõtteline muutus, sest sa ei saa niimoodi teha, et need kolm inimest võivad ja ülejäänud ei või. Sa pead siis nagu kõigile seda võimaldama ja samadel tingimustel.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

*„Me oleme siin selles suhtes kõik võrdsed. Et ei ole seda, et sina võid, mina ei või. Kõik võivad. Kui on juba lubatud, siis on kõigile võrdne seisukord.“ (Kätlin Lepp, Fortumo OÜ)*

Kaugtöö rakendamise ühe tingimusena toodi välja ka asjaolu, et selle tegemiseks on töötajal vaja juhi nõusolekut. Mõningatel juhtudel pidi kontorist eemal olemise aktsepteerima meeskond. Veel peeti oluliseks vabatahtlikkuse rolli kaugtöö võimaldamisel, mis antud paindlikku töövormi peamiselt osalise ja vajadusepõhise kasutuse puhul, kus initsiatiiv selle kasutamiseks tuleb töötajate poolt, on ka loogiline tulemus. Töötajate seisukohast on see positiivne, kuna antud töövormi sobivus inimestele on erinev ega sobi kõigile ning seega selle peale võib sundimine võib viia negatiivsete tagajärgedeni (Arvola, 2008, lk 80–81; Morrison, 2008, lk 98).

Ühe olulise punktina toodi intervjuudes kaugtöö rakendamise tingimuste puhul välja antud kohapaindliku töövormi kombineerimist töötaja paindlikkusega. See tähendab, et töötajatele ei lubatud mitte ainult kontorist eemal töötamist, vaid paindlikud oldi ka töötamise kellaegade osas. Antud aspekti võib pidada kaugtöö kolmanda põlvkonna tunnuseks, kus töö paindlikkus ei ole tänu tehnoloogiliste vahendite arengule enam piiratud ainult asukoha põhjal vaid seda on võimalik teha ka igal ajahetkel (Messenger ja Gschwind, 2016). Samas rõhutavad antud ajapaindlikkust võimaldavad ettevõtted, et kuigi töö alustamise ja lõpetamise kellaajad ei ole rangelt fikseeritud, siis on oluline, et

meeskonna omavaheline tööaeg kattuks vähemalt osaliselt, et tagada efektiivseim koostöö. See tuleneb käsitletavate ettevõtete projektipõhisest tööst ja rollide omavahelisest sõltuvusest, mistõttu on tihtipeale informatsiooni vaja ilma viivitamata.

*„See on asi, mida ikkagi tuuakse töövestlusel ka värvates välja, et me paindume nii ja teistpidi ja on üsna flexible see, et kust sa töötad. Aga me ikkagi alati ka ütleme, et kuskil kaheksakümmend protsenti ajast võiks kattuda ikkagi teiste inimestega ka, ja seda mitte ainult päevade mõistes, vaid ka kellaaja mõistes.“ (Kätlin Lepp, Fortumo OÜ)*

**Kaugtöö rakendamise põhjuste** all töid intervjueritavad kõige tihedamini välja neli aspekti:

- välismaalt või välismaalastega töötamine,
- töötaja haigestumine,
- töö- ja pereelu ühitamise,
- töövormi iseenesestmõistetavus Eesti infotehnoloogia ettevõtete seas.

Välismaalt või välismaalastega töötamise taga oli ühest küljest asjaolu, et tööjõu puudus Eesti infotehnoloogia ettevõtete seas tingib vajaduse töötajaid otsida ka teistest riikidest. Samas oli nii mõneski intervjueritud ettevõttes olukordi, kus olemasolev töötaja soovis asuda elama välismaale ning selleks, et mitte head inimest kaotada, lepiti kokku, et jätkatakse kaugtöö vormis. Mõlemad nimetatud välismaalt töötamise põhjused kinnitavad asjaolu, et tööjõu puudus Eesti infotehnoloogia sektoris on reaalsus ning ettevõtted peavad selle lahendamiseks otsima alternatiive.

*„Asi [kaugtöö võimaldamine] sai alguse ikkagi siis, kui Eestis oli see masu ja lihtsalt üldse olukord oli keeruline. /.../... siis tekkiski lihtsalt olukord, et see vana süsteem nagu ei õigustanud ja me ei leidnud piisavalt palju häid inimesi piisavalt kiiresti ja siis tuligi mõte. Me muutsime ju kogu värbamissüsteemi ka, et mitte ainult seda, et teeme kaugtööd /.../... et saada nagu seda talenti üle kogu maailma, see valik on kohe palju suurem, kui värbad globaalselt.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

Mis puutub kaugtöö kasutamisse töötaja haigestumise korral, siis kuigi tööandjad ei survestanud töötajaid haigetena töötama ning kaks ettevõtet pakkusid isegi esimeste

haiguspäevade eest kompensatsiooni, siis ei soovitud ka tõbise inimese kontorisse tulemist ning teiste nakatamist ja seega võimaldati inimestel soovi korral sellisel juhul siiski kaugtöö vormis tööd teha. Töötaja jaoks on antud võimalus eelnevalt tehtud uurimuste põhjal üks kaugtöö positiivsemaid külgi, kuna see tähendab näiteks seda, et haiguse tõttu ei kaotata rahaliselt (Grant et al., 2013, lk 539). Tööandja jällegi ei jää ilma väärtuslikust tööjõust, kuna inimeste poolt võetavate vabade päevade hulk väheneb (Tahavori, 2015, lk 347–351).

*„Aga kindlasti lähevad kõik koju siis, kui nad hakkavad mingisugust tõve ilminguid näitama. Või no selles mõttes, et kindlasti ei sunnita kedagi haigena tööd tegema. Aga sellised pooltõbiseid kontorid ei luba olla.“ (Andres Aavik, Knowit Estonia OÜ)*

Enam kui pooled intervjuueeritavatest tõid kaugtöö rakendamise põhjusena esile ka töötajapoolset vajadust töö- ja pereelu ühildamise järele. Peamiselt tähendas see laste eest hoolitsemist, kuid ka olmelisi asjaolusid nagu töömeeste koju laskmine või koduloomadega tegelemine.

*„Ja kui sa siis nagu mõtlema hakkad, et mis selliseid olukordi tavaliselt põhjustavad, ega need ongi tüüpiliselt ikkagi mingisugused perekondlikud või su enda olmelised asjad. /.../... eks ta on seotud ilmselt väikeste lastega. /.../...on nad siis ettenägematult haiged või on mingisugused lastega seotud planeeritavad tegevused a la arsti juurde minek /.../.“ (Ove Muuk, Helmes AS)*

Parem töö- ja eraelu ühildamine on ka varasemates uurimustes tihti välja toodud kui üks peamiseid kaugtöö kasutamise eeliseid ning seda just tänu võimalusele paremini hoolitseda oma alaealiste laste eest (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 33; Maruyama & Tietze, 2012, lk 457–458; Tahavori, 2015, lk 350 jt) ning paindlikkusele oma aja jaotamises erinevate eraeluliste tegevuste vahel (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 33; Tahavori, 2015, lk 349–351).

Enamus vesteldavatest nõustus üksmeelselt, et kaugtöö on ettevõtetes kasutusel, kuna Eesti infotehnoloogia sektoris on see juba töötajate poolt oodatav ja eeldatav. Arvati ka, et kaugtöö mitte võimaldamine mõjaks seega kahjustavalt uute töötajate värbamisele ja töötajate hoidmisele.

*„Ma arvan, et see on lihtsalt juba sellepärast, et maailm on nii palju muutunud ja tegelikult see on täna juba normaalsus. Ehk, et pigem nagu need ettevõtted, kes üldse mingisugust paindlikkust üles ei näita, et nemad on juba nii-öelda ajale jalgu jäänud. Mina ütleks, et see on lihtsalt uus normaalsus ja me läheme sellega kaasa.“ (Laura Eelma, Tieto Estonia AS)*

Saadud tulemuse põhjal võib järeldada, et suur osa infotehnoloogia valdkonna inimestest on kaugtööd teinud ning käesoleva magistritöö sissejuhatuses mainitud Statistikaameti poolt välja toodud numbrid, mis väitsid, et kaugtöö tegijate hulk on aastatel 2009 ja 2015 jäänud muutumatult 20% peale, kaugtöö kasutamise sageduse kohta antud sektoris ei kehti. Seda toetab ka Messengeri ja Gschwindi (2016) poolt kirjeldatud kaugtöö kolmanda põlvkonna definitsioon, mille järgi on täna kasutatav kohapaindlikku töö vorm seotud suuresti infotehnoloogia arenguga, mis puudutab uurimusse kaasatud valdkonna ettevõtteid eeldatavasti rohkem kui nii mõnegi teise sektori omasid.

Lisaks eelnimetatutele, tõid intervjueeritavad kaugtöö rakendamise põhjustena välja ka süvenemist nõudvate tööülesannete tegemise. Antud magistritöö teoreetilises osa leidis autor, et eelnevalt tehtud uurimused on kaugtöö ühe peamise positiivse mõjuna välja toonud töö produktiivsuse ja efektiivsuse suurenemise, mille üheks põhjuseks on asjaolu, et eelkõige avatud kontorit ja analüütilist laadi tööd omavad inimesed suudavad mujalt töötades paremini keskenduda konkreetsele ülesandele ning omavad vähem segajaid (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57; Grant et al., 2013, lk 538; Kelliher & Anderson, 2010, lk 93–94). Seega kinnitab käesoleva uurimuse intervjuudest saadud tulemus süvenemist nõudvate tööülesannete puhul varasemas kirjanduses leitud.

*„Hästi levinud on kodust töötamine, kui kellelgi on mõni tugevat süvenemist vajav ülesanne. Sellisel juhul arvatakse, et kolleegidevahelised vestlused ja muu toimuv ei saa kodus nii lihtsalt segada, kui kontoris.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

**Kaugtöö tegijate** kategooria all tõid intervjueeritavad välja neli inimeste gruppi, kes antud töövormi enim kasutavad:

- tudengid,
- kontorist kaugel elavad inimesed,

- mehed,
- lapsevanemad.

Üliõpilaste puhul olid tulemused vastandlikud. Täpselt pooled intervjueeritavatest väitsid, et kaugtöö võimalust kasutavad nende firmades töötavad tudengid, kuna see aitab neil paremini jaotada oma aega loengutes ja tööl käimise vahel.

*„Kui sa küsisid enne, et mis on sellised grupid, kes eelistavad kaugtööd, siis õppijad kindlasti. Meil enamuse õppijatest praegu käivad magistriõppes ja kui neil on loengud ka keset päeva, siis neil on lihtsam mitte sõita kodust kontoris, siis kooli, siis kontoris, siis koju tagasi. /.../ see grupp inimesi kasutab kodukontorit väga aktiivselt.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Samas väideti ka, et õppurid ei ole sobivad kaugtöö kasutajad, kuna üliõpilased töötavad enamasti juunior rollides, kus kontoris kohalolek on vajalik. Kolmandal juhul aga arvati, et kontor on parem keskkond ka kooliasjadega tegelemiseks ning seega viibivad tudengid seal rohkem. Antud magistritöö autor ei leidnud eelnevalt tehtud uurimuste põhjal tüüpilist kaugtöö tegijat kirjeldades viiteid tudengitele. Ka Eestis 2015. aastal Cybernetica AS'i, Rakendusuuringute Keskuse CentAR ning Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu ITL poolt läbi viidud uuring IKT eriala tudengite töötamisest leidis, et viimased ei tööta õpingute ajal rohkem kui mitte-IKT erialade üliõpilased (Anspal et al., 2015, lk 10). Seega ei kinnita antud magistritöö uurimustulemus nimetatud aspektis varasemalt kirjanduses välja toodud tulemusi.

Veel toodi kaugtöö kasutajatena välja kontorist kaugel elavad inimesed. Väideti, et mida kaugemal inimene elab, seda suurem on tõenäosus, et ta antud paindlikku töövormi kasutab.

*„Kes kaugemal elab, see tavaliselt vähem viitsib tulla. Üks elab nelikümmend kilomeetrit Tallinnast, siis tema kasutab seda rohkem. Ja siis need, kes on siin kõik viieteist, kahekümne viie minutilise reisi kaugusel, need pigem tulevad seltskonna pärast kontoris.“ (Andres Aavik, Knowit Estonia OÜ)*

Antud asjaolu põhjuseks on ilmselt suurem aja kokkuhoid tööle mineku ja sealt tuleku pealt, mis on samuti eelnevates uurimustes välja toodud kui üks kaugtöö eeliseid (Fonner

& Roloff, 2010, lk 352–355; Gajendran et al., 2015, lk 371–374; Michael Hynes, 2013a, lk 169 jt). Ka inglise keelse termini *telecommuting* esmane defineerija Jack Nilles (1976) rõhutas selle mõiste kasutusele võtmisega just vajadust asendada transpordi peale kuluv aeg kodus töötamisega.

Mis puutub soolisesse jaotusesse, siis tõid kolm intervjueeritavat välja, et kaugtöö kasutajateks on nende firmades pigem mehed. See läheb kokku varasemates uurimustes leitud tulemusega, mis samuti leidsid, et statistiliselt kasutavad käsitletavat paindlikku töövormi rohkem mehed (Lyly-Yrjänäinen, 2018, lk 69; Moore et al., 2011, lk 3–6; Sotsiaalministeerium, 2017a, lk 11; Vilhelmson & Thulin, 2016, lk 86–87). Põhjustena tõid vastanud välja asjaolu, et nende ettevõtetes töötab täna lihtsalt rohkem mehi kui naisi. Teisalt arvati ka, et IKT valdkonnas töötades on kergem kaugtööd teha ja seega näiteks vajaduse korral haige lapsega koju jääda, on seda lihtsam teha infotehnoloogia ettevõttes töötaval inimesel, kelleks tüüpiliselt küsitatud ettevõtete puhul on mehed.

*„Kuna enamused arendajad on mehed, siis mulle tundub, et kui peres käivad mees ja naine tööl, siis tihti IT-sektoris inimesel on palju lihtsam jääda koju. Mees jääb pigem koju tööle, sest ta saab oma tööd teha paremini ja kasvõi natuke õhtul jällegi lisaks, kui naine kodus.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Viimase kaugtöö tegijate grupina tõid käesolevas uurimuses küsitatud välja lapsevanemad. See ühtib kaugtöö rakendamise ühe enimmainitud põhjusena mainitud töö- ja pereelu ühitamise aspektiga, kuhu alla laste eest hoolitsemine samuti kuulub. Ka toetab antud tulemus varasematest uurimustest välja joonistunud asjaolu, et lapsevanemad on tihedamad kaugtöö kasutajad, kui mitte lapsi omavad inimesed (Beham et al., 2015, lk 1396; Vilhelmson ja Thulin, 2016, lk 86–87). Vastandlik on aga see, et kui kolm firmat kümnest väitsid, et lapsevanemad on põhilised kaugtöö vormi kasutajad, siis neli ettevõtet mainisid vastupidiselt, et pereinimesed ei kasuta antud paindlikku töövormi enam kui teised või koguni, et nad käivad isegi rohkem ja kohusetundlikumalt kontoris. Siinkohal võib põhjenduseks olla asjaolu, et kuigi lapsevanematest töötajad kasutavad kaugtööd rohkem vajadusest pere eest hoolitseda, teevad nad seda vähem muul otstarbel.

*„See ei tähenda, et lapsevanemad teeksid rohkem kodus tööd. Mulle tundub, et meil töötavad lapsevanemad teevad rohkem kontoris tööd kui teised. Nad kasutavad kodus*

*töötamise kordi säästlikumalt ja rakendavadki neid siis, kui on lapsed haiged või vajavad pakilist tähelepanu. /.../ Pigem võtavad lasteta inimesed kodust töötamist kuidagi paindlikumalt ja vabamalt. Miks see nii on, ma ei oska öelda. /.../ Ilmselt tekib lapsevanematel kohusetunne või mõnikord ka süütunne, kuna lapse pärast peab niikuinii aeg-ajalt kodus töötama. Seetõttu ei kasutata kodust töötamise võimalust muudel hetkedel.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

**Isiksuse omaduste mõju** puhul kaugtöö kasutamisel leidis antud magistritöö autor teoreetilises osas eelnevate uurimuste põhjal, et antud töövormi edukaid rakendajaid iseloomustab iseseisvus, avatus, aktiivne ellusuhtumine, hea suhtlemis-, enesedistsiplineerimis- ja motiveerimisoskus ning initsiatiivikus (Allen et al., 2015, lk 60; Leonard & Barney, 2011, lk 1–2; Seeder, 2008, lk 28–32; Smith et al., 2015, lk 53–55). Nimetatud kirjandusest saadud tulemusi kinnitavad otseselt ka antud uurimustöös saadud vastused. Nimelt leidsid ka intervjueeritavad, et inimene, kes suudab edukalt kaugtööd teha, peab olema aktiivne, kohusetundlik, hea suhtlemis- enesedistsiplineerimis- ja motiveerimis oskusega, avatud ning initsiatiivi haarav. Kusjuures just viimast omadust mainiti enim ehk seda tegid täpselt pooled vastanuist. Samas leidsid kaks intervjueeritavat ka, et antud töövorm sobib isikutele, kellele ei meeldi avatud kontorid ja sotsialiseerumine. Viimast tulemust varasemalt tehtud uurimused ei kinnita.

*„See on selle inimese enda teha, kuivõrd ta suudab seda hallata, et ta on eemal ja kas ta jääb siis nüüd sellepärast mingist infost ilma.“ (Grete Tammla, Proekspert AS)*

*„Ja paar inimest on ka sellised, kes isikuomaduste tõttu pigem teevad kodust tööd, sest neile ei sobi avatud kontor või suur seltskond“. (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Viimase kaugtöö rakendamise kategooriana võib välja tuua **töökohustuste mõju** antud töövormi võimaldamisele. Varasemates uurimustes on leitud, et kaugtöö tegemiseks sobivad eelkõige kõrget autonoomsust nõudvad teadmuspõhised töökohad (Mello, 2007, lk 259; Taskin ja Edwards, 2007, lk 204; Vilhelmson ja Thulin, 2016, lk 81) ning ametid, mis nõuavad loomingulist probleemide lahendamise oskust (Pyöriä, 2011, lk 394; Taskin ja Edwards, 2007, lk 204). Ka käesolevas uurimuses tõid intervjueeritavad välja asjaolu, et kaugtöö tegemise võimaldamine sõltub inimese ametikohast. Väideti, et antud töövorm

sobib vähem IT kasutajatoe töötajatele, meeskonnajuhtidele ja kontori assistentidele ning rohkem müügiesindajatele, arendajatele ja testijatele.

*„Tiimijuhina on raskem distantsilt kõiki asju korraldada. Tiimi juhtimine, inimeste juhtimine - seda on ikkagi näost näkku võimalik väga palju efektiivsemalt teha.“ (Ove Muuk, Helmes AS)*

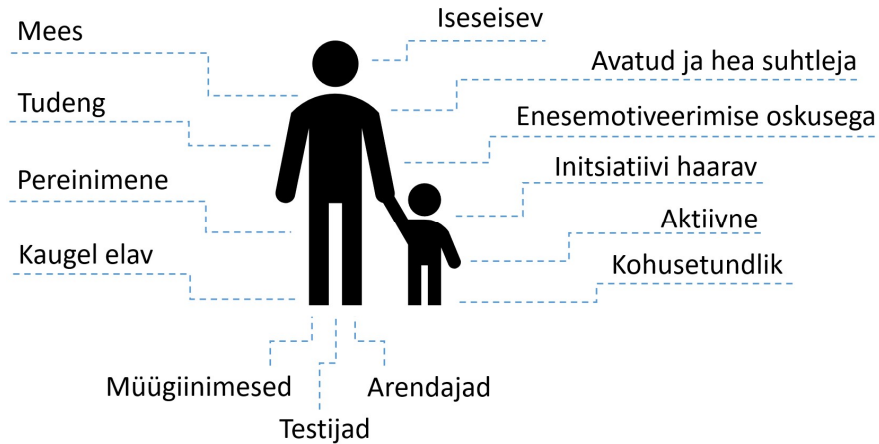
*„Tugitiimidel on natukene eeldatav, et nad on võib-olla rohkem olemas ja kättesaadavad ja nendega saab face-to-face rohkem rääkida, et nad ei oleks nüüd ainult mingid virtuaalsed kehad kuskil. See on kuidagi sellest rollist tulenevalt. Aga arendustiimid /.../... kõik on hästi-hästi tehniline ja erinevaid tehnoloogiaid ja platvorme kasutades saavad nad oma töö ära teha. Seda vähem on neil vaja seda näost näkku olemist ja kohalolu.“ (Grete Tammlo, Proekspert AS)*

Töökohustuste mõju osas kaugtöö tegemisele töid uurimuses osalenud ettevõtted välja veel sõltuvuse projektifaasist ning kliendipoolsetest projektinõuetest. Väideti, et eriti projekti alguses on oluline olla kohapeal ja arutada asju näost näkku. Samuti toodi välja, et kuna käsitletavat ettevõtet müüvad enamasti oma ressursi või teenuseid erinevatele klientidele, on viimased ka need, kelle töökorralduslikke eelistusi ja seega ka näiteks kaugtöö kasutamise lubamist või keelamist, peab arvesse võtma.

*„Meil on ka nagu kaks poolt, üks on see töö, mida me teeme nagu kontorist ja siis kui me oleme klientide juures. Kui me oleme, kui me töötame klientide juures, siis me käitume vastavalt sellele, mis on kokkulepitud kliendiga.“ (Andres Aavik, Knowit)*

*„Siin on teatud rollid ja teatud nii-öelda loomulikult mingid projekti faasid, kus on olulisem see võimalus nagu minna ja õlast võtta inimesel .../.../... mingisugused sellised planeerimise ja läbirääkimiste faasis olevad asjad .../.../ Ühesõnaga see on efektiivsem ja tulemuslikum, kui sa oled näost näkku. Lihtsalt kommunikatsioon on parem, kui sa oled kogu kehaga kaasas.“ (Ove Muuk, Helmes AS)*

Antud teemaploki võtab kokku uurimustulemuste põhjal saadud kaugtöö tegijat koos isiksuse omaduste ja töökohustustega iseloomustav joonis 7.



**Joonis 7.** Uurimuse tulemusena saadud tüüpiline kaugtöö tegija  
Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Võrreldes käesoleva töö teooria osas toodud samalaadse joonisega (vt joonis 4 lk 21), on näha nii sarnasusi kui erinevusi. Mõlemal juhul tuli välja, et tüüpiline kaugtöö tegija on mees ning pereinimene. Samuti kattusid iseloomuomadustena iseseisvus, avatus, hea suhtlemis- ja enesemotiveerimisoskus ning initsiatiivikus. Antud magistr töö uurimuses lisandus nendele omadustele veel kohusetundlikkus ja aktiivsus. Kuigi töö iseloomu osas viitas teooria teadmuspõhisele ning loomingulise töö tegijale, siis uurimuses välja toodud konkreetsed ametikohad nagu arendaja ja testija sobivad samuti sellesse kategooriasse.

## 2.2.2. Kaugtöö eelised ja puudused

Järgmised teemaplokid, mida antud magistr töö autor intervjuudes puudutas, olid kaugtöö eelised ja puudused. Kaugtöö eelised saab kokku võtta kahe kategooriana: töötaja poolsed ja organisatsiooni poolsed. Kõikidest intervjuueeritavatelt saadud vastustest tekkinud muustritest annab ülevaate tabel 10.

**Tabel 10.** Kaugtöö eeliste teemaploki koodid ja kategooriad

Eelkodeering	Järel-kodeering	Kategooria
<b>KAUGTÖÖ EELISED</b>	Paindlikkus	Töötaja poolsed eelised
	Töötajate rahulolu	
	Efektiivsuse ja produktiivsuse kasv	
	Aja kokkuvõid reisimiselt	
	Töö- ja pereelu tasakaal	
	Stressitaseme langus	
	Töötajate värbamine	Organisatsiooni poolsed eelised
	Inimeste hoidmine	
	Kulude kokkuvõid	
	Kliendisuhete hoidmine	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

**Töötaja poolsete eeliste** puhul leidis antud magistr töö autor, et eelnevalt läbi viidud uurimustes olid enim mainitud kaugtöö eelised järgmised (vt p. 1.2 ja tabel 2 lk 23):

- töö efektiivsuse ja produktiivsuse kasv,
- tööga rahulolu,
- töö ja eraelu tasakaal,
- paindlikkus,
- väiksem stressitase,
- aja kokkuvõid tööle minemise pealt,
- vajadus võtta vähem vabu päevi.

Antud tulemusi kinnitas suuremas osas ka käesolevas töös tehtud uurimus, kus intervjueeritavad tõid kaugtöö eelistena välja kõik nimetatud aspektid peale vajaduse võtta vähem vabu päevi. Kõige tihedamini mainiti eeliseks töötajate rahulolu kasvu. Antud tulemuse puhul kinnitasid uurimuses osalejad ka kirjanduses välja toodud asjaolu, et inimeste jaoks on oluline teadmine, et ta võib paindlikke töövorme kasutada, isegi kui seda reaalselt väga palju ei kasutata (Lee & Kim, 2017, lk 12–14).

*„Näiteks, kui lugeda erinevaid arenguestluste kokkuvõtteid, siis sellisel juhul see on küll üks asi, mis tuuakse välja, et see paindlikkus on olemas. Ma ise ütleks, et tegelikult inimesed isegi ei kasuta seda eemal töötamist nii palju, aga see subjektiivne tunne, et võib, on enamuse jaoks hästi oluline.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

Tiheduselt teise kaugtöö eelisenä mainisid intervjueeritavad paindlikkust. Nagu ka eelnevates uurimustes leitud (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Fonner ja Roloff, 2010; Gajendran et al., 2015; Hynes, 2013), väideti, et paindlikkus on aluseks teistele kaugtööga kaasnevatele eelistele. Näiteks töid intervjueeritavad välja töötajate motivatsiooni kasvu ning asjaolu, et paindlikkus viib suurema vastutuseni ning seeläbi tahavad töötajad rohkem ära teha.

*„Selline töötamise vorm on igal juhul töötajatele motiveerivaks - et nad saavadki oma aega ise planeerida. Mingitel hetkedel on inimesel võib-olla natukene keerulisemad ajad, siis ta saabki aja maha võtta, võib-olla olla natuke rohkem kodus ja paremini süveneda ja mingitel aegadel ta tahab just tiimiga rohkem koos olla ja siis see asi on ka võimaldatud.“ (Grete Tammla, Proekspert AS)*

Kaugtöö eelisenä mainisid uurimuses osalejad ka töö efektiivsuse ja produktiivsuse kasvu. Eelkõige väideti, et kontorist eemal olles on süvenemist nõudvate tööülesannete tegemine tulemuslikum. Saadud tulemust toetas ka varasemas teaduskirjandusest leitud asjaolu, et kontorist väljaspool tööd tehes on vähem segajaid ja parem keskenduda (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57; Grant et al., 2013, lk 538; Kelliher ja Anderson, 2010, lk 93–94). Samuti leidis toetust eelnevatest uurimustest kaugtöö efektiivsuse kasvu põhjusena välja toodud paindlikkus, mis suurendas töötajates tänutunnet ja autonoomiat ning seega ka soovi anda endast rohkem ettevõttele tagasi (Hynes, 2013, lk 169; Kelliher ja Anderson, 2010, lk 94–96; Seeder, 2008, lk 31–32).

*„Ma arvan, et kõigil on mingid ülesanded, mille puhul nad mõtlevad, et nad oleks praegu kodus selle kahe tunni jooksul kolm korda efektiivsemad, kui siis, kui nad tuleks tööle ja ei saa keskenduda. Pigem lasta inimestel ise natukene valida ja /.../... oma aega planeerida. Ehk siis nad tunnevad ka rohkem vastutust, mis on ergutav ja tahavad rohkem ära teha.“ (Katrín Koha, Nortal AS)*

Transpordi peale kuluva aja kokkuvõid oli järgmine intervjueeritavate poolt välja toodud kaugtöö eelis. Ühest küljest väideti, et see kehtib eelkõige kontorist kaugemal elavate inimeste puhul, kuna nemad võivad sellest kõige rohkem. Teisest küljest öeldi, et aja kokkuvõid saavutatakse ka siis, kui inimene peab töökohustuste tõttu käima kontorist väljas pool koosolekutel ning sellisel juhul ei ole tal mõistlik vahepeal kontoris tulemise

peale aega raisata, vaid ta saab selle arvelt parem kodust tööd teha. Tööle mineku ja töölt tuleku peale kuluva aja kokkuhoiu on kaugtöö eelisenä välja toonud ka mitmed teised varasemad uurimused (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 57–58; Gajendran et al., 2015, lk 371–374; Michael Hynes, 2013a, lk 169).

Intervjueeritavad tõid kaugtöö eelistena välja ka töö- ja pereelu parema tasakaalu ning stressitaseme languse, kuid neid asjaolusid mainiti vaid vastavalt kaks ja üks korda. Töö- ja eraelu tasakaalu võisid uurimuses osalejad pidada iseenesestmõistetavaks, kuna töö- ja pereelu ühitamist mainiti kui ühte peamist kaugtöö kasutamise põhjust. Stressitaseme languse puhul on varasemalt tehtud uurimused leidnud, et selle üheks põhjuseks on töötaja rahulolu (Anderson et al., 2015, lk 889–892; Fonner & Roloff, 2010, lk 352–355; Vesala & Tuomivaara, 2015, lk 518–522). Just viimane oli käesoleva uurimuse tulemuste põhjal üks peamistest kaugtöö eelistest ning seetõttu ei pruukinud intervjueeritavad stressitaseme langust samuti eraldi välja tuua.

**Organisatsiooni poolsete kaugtöö eeliste** puhul leidis magistr töö autor varasemaid uurimusi vaadeldes, et enim toodi neis välja järgmisi aspekte (vt p. 1.2 ja tabel 2 lk 23):

- kulude kokkuvõid,
- inimeste vähesemat lahkumist organisatsioonist,
- töötajate suuremat pühendumist.

Käesolevas magistr töö uurimuses leidsid kaasatud ettevõtted, et organisatsiooni poolt vaadatuna on kaugtöö positiivsed küljed töötajate väiksem lahkumine ettevõttest, töötajat värbamine, kulude kokkuvõid ning kliendisuhete hoidmine. Seega kinnitas uurimus kolmest kirjandusest saadud tulemusest kahte. Kõige tihedamini (seitse vastanut kümnest), tõid ettevõtted positiivsena välja töötajate hoidmise faktori. Intervjueeritavad väitsid, et kuna Eesti infotehnoloogia sektoris on raske inimesi leida ja hoida, siis peab töötajatele rohkem vastu tulema. Samuti nagu kaugtöö tegemise põhjuste all kirjeldatud, on antud töövorm infotehnoloogia valdkonnas juba standardiks saanud ning seega kardetakse, et selle piiramine võib viia töötaja lahkumiseni.

*„IT töötajatest, kes tulevad mujalt ettevõtetest, pigem nad juba teavad, nad on harjunud sellise asjaga. Kui seda ei oleks, et meie paneksime tingimuseks, et ei, meil*

*peab käima kontoris tööd tegemas, siis see kahtlemata jah mõjuks kahjustavalt ka nii öelda värbamisele, inimeste leidmisele ja ma arvan pikas plaanis ka inimeste hoidmisele. Jah, kindlasti see on positiivne ja hoiab inimesi rohkem.“ (Kätlin Lepp, Fortumo OÜ)*

Viimati nimetatud põhjused on olulised ka töötajate värbamise puhul. Ka sellel juhul mainiti kaugtöö iseenesestmõistetavust ja ettevõtte vajadust olla töötaja jaoks atraktiivne. Teisest küljest toodi välja, et antud töövorm võimaldab töötajate värbamist asukohast olenemata ehk ka väljast poolt Eestit, mis samuti leevendab tööjõu puudust ja laiendab oluliselt ettevõtte valikuvõimalusi.

*„Esiteks on palju lihtsam töötajaid värvata, see on kindlasti peamine põhjus, sest inimesed ise on üsnagi nõudlikud selles osas. Me peame ettevõtte vastu tulema, kui me näeme, et see kandidaat on valmis meiega liituma ja ta on väga hea spetsialist.“ (Grete Tammlo, Proekspert AS)*

*„Nagu me teame, et Eestis üldse on tööjõupuudus ikkagi IT sektoris, siis tekkiski lihtsalt olukord, et see vana süsteem ei õigustanud ennast ja me ei leidnud piisavalt palju häid inimesi piisavalt kiiresti. Siis tuligi mõte, et saada seda talenti üle kogu maailma, et see valik on kohe palju suurem, kui sa värbad globaalselt. Ja nüüd on juba nii, et ma ei usu, et see ettevõtte saaks kunagi tagasi minna.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

Neli intervjueeritavat tõid välja asjaolu, et kaugtöö rakendamine aitab ettevõttel kulusid kokku hoida. Viimane väljendus ühest küljest otseselt kontorikuludes, mis arvati olevat madalamad rohkemate kaugtöötajate olemasolu korral. Seda väidet kinnitavad ka varasemad uurimused, mis leidsid, et antud töövormi kasutades säästab ettevõtte operatiivkulude vähenemise arvelt (Vari et al., 2011, lk 1–3). Teisest küljest ütlesid ettevõtted, kes tegelevad enamasti just ressursi edasimüügiga, et inimeste töölt puudumine on nende jaoks väga kuluks ja seega, kuna kaugtöö vähendab töötajate vajadust võtta vabu päevi näiteks haiguste korral, pere eest hoolitsemiseks, olmeprobleemide lahendamiseks või isegi reisimiseks, tähendab see ettevõtete jaoks mitte ainult kulude kokkuhoidu vaid ka tulude genereerimist. Kaudsemalt viidati tulude kasvule ka sellega, et kaugtöö võimaldab palgata paremaid inimesi, kes omakorda toovad

ettevõttele raha sisse. Samas on oluline ära märkida, et kolm küsitletutest väitsid, et kaugtöö kasutamisel ei ole nende firma kuludele mitte mingisugust mõju.

*„Kindlasti on jah sellel mõjud, sest kui inimene on kontoris, siis alati midagi kulub. /.../... iga väike asi, et lõpuks, kui sada inimest igapäevaselt neid asju tarbib, siis see on ikkagi kulu.“ (Grete Tammlo, Proekspert AS)*

*„Otseselt ta [kaugtöö võimalus] ei hoia kulusid kokku, aga mida ta genereerib, on tegelikult tulud. Kuna meil enamusi inimesi väga otseselt genereerivad ettevõttele tulu, siis mida rohkem inimesed tööd teevad, seda rohkem nad proportsionaalselt tulu genereerivad. Seega on kodust töötamine kasulikum kui mitte töötamine või väiksema koormusega töötamine. Kuna alati ettevõttes on ka hulk rolle, mis ei genereeri otseselt tulu, pigem selline toetav personal, siis tegelikult proportsionaalselt nende kulu säästab küll.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

Ühel korral mainisid intervjuueeritavad kaugtöö kasutamise eelisena ka kliendisuhete hoidmist. Antud asjaolu ei ole ovarasemas teaduskirjanduses kaugtööga seoses uuritud, kuid see on seotud eelnevates uurimustes kaugtöö eelisena välja toodud töötajate vähenenud vajadusega võtta vabu päevi. Kuna töötaja saab kodus olemise vajaduse korral tööd edasi teha, ei katke suhtlus klientidega ega teenuse pakkumine.

Kaugtöö eeliste kõrval käsitles autor käesolevas uurimuses ka kaugtöö puuduseid. Eelnevalt tehtud uurimusi ja kirjandust analüüsid selgus, et käsitletava töövormi negatiivsete külgedena toodi enim välja järgmisi asjaolusid (vt p. 1.2 ja tabel 3 lk 28):

- sotsiaalne isoleeritus,
- keerulisem ja halvenenud kommunikatsioon,
- töö ja eraelu konflikt,
- vähenenud kontroll kaugtöötajate üle,
- üle töötamine,
- tehnilised probleemid,
- väiksem võimalus edutamisele,
- töösoorituse langust,
- suurem töökoormus.

Kaugtöö puudused saab intervjuudest tekkinud märksõnade järgi jaotada töötaja ning organisatsiooni poolsete puuduste kategooriatesse. Tulemused võtab kokku tabel 11.

**Tabel 11.** Kaugtöö puuduste teemaploki märksõnad ja kategooriad

Eelkodeering	Järel-kodeering	Kategooria
<b>KAUGTÖÖ PUUDUSED</b>	Sotsiaalne isoleeritus	Töötaja poolsed puudused
	Meeldib käia kontoris	
	Rohkem segavaid faktoreid	
	Üle töötamine	
	Töö ja pereelu konflikt	
	Motivatsiooni langus	
	Mõju edutamisele	Organisatsiooni poolsed puudused
	Näost näkku suhtlemise puudumine	
	Väiksem efektiivsus	
	Meeskonnatunnetuse langus	
	Suuremad kulud	
	Inimesed ei tee tööd	
	Inimesed ei ole kättesaadavad	
	Keerulisem kommunikatsioon	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

**Töötaja poolsete puuduste** puhul vastasid intervjueeritavad kõige tihedamini, et kaugtöö viib sotsiaalse isoleerituse tunde tekkimiseni. Selle põhjustena on varasemates uurimustes välja toodud mitteformaalsest ja vahetust suhtlusest eemale jäämine (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Macfarlane, 2016; Pikk, 2015). Samuti on mainitud, et sotsiaalne isoleeritus viib ka üksilduse tunde tekkimiseni (Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017, lk 37). Neid väiteid kinnitasid ka käesolevas uurimuses osalejad, kes samuti mainisid töötajate poolset vajadust vahetu suhtluse järele meeskonnaga, kaugenemist ning üksinduse tunde tekkimist.

*„Ma arvan, et kõige suurem raskus ongi inimestele see, et vahepeal sa muutud üksildaseks. Või noh, sa tahad lihtsalt rohkem seda inimlikku kontakti teistega.“*  
(Evelin Andrespok, Toggl OÜ)

Intervjueeritavad märkisid kaugtöö puudusena ka asjaolu, et inimestele endile meeldib käia kontoris selleks, et saada vaheldust ning kolleegidega otse suhelda ja kaugtöö seda ei võimalda. Antud aspekt ei ole küll otseselt toetatud varasema kirjanduse poolt, kuid võib väita, et see on kaudselt seotud ka eelnevalt nimetatud kaugtöö puudusega ehk sotsiaalse isoleerituse vältimisega.

*„Ja noh tegelikult inimestele endale enamikule siiski ikkagi meeldib ka tulla välja kodust ja leida seda vaheldust.“ (Laura Eelmaa, Tieto Estonia AS)*

Veel töid intervjueeritavad kaugtöö tegemisega kaasneva puudusena välja rohkemate segavate faktorite olemasolu kodus töötamisel. Nende all peeti silmas lastega tegelemist või olmelisi toiminguid. Kuigi ka eelnevas kirjanduses on leitud, et kodus kontoris võib tekkida ahvatlus tegeleda töö ajal eraeluliste asjadega või on segajaid rohkem (Caillier, 2014, lk 198), ei tule see välja kui üks tihedamini leitud kaugtöö puuduseid ning on ka vastupidiselt leitud, et rohkem segavaid faktoreid on justnimelt kontoris (Fonner & Roloff, 2010, lk 345–348; Vesala & Tuomivaara, 2015, lk 518–522) või, et töötajate rahulolu kaalub antud asjaolu ülesse (ter Hoeven & van Zoonen, 2015, lk 250). Seega ei kinnita saadud tulemus otseselt varasemates uurimustes leitud ning kehtib ainult juhul, kui töötaja teeb kaugtööd kodust, mitte näiteks kaugtöö kontorist, kohvikust või mujalt.

*„Et pigem on see teada fakt, et kui sa oled haige lapsega kodus, ega sa päris sada protsenti ei saa anda. Aga see on selline vaikiv okei sellele.“ (Andres Aavik, Knowit Estonia OÜ)*

*„Kodus on ikka mingi sada väikest segavat faktorit alates sellest, et oh ma lähen panen pesu vahepeal pesema.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Ühel korral mainisid intervjueeritavad kaugtöö tegemisega kaasnevate puudustena töö ja pereelu konflikti, üle töötamist, halba mõju töötaja edutamisele ning motivatsiooni langust. Esimene loetletutest oli eelnevates uurimustes tiheduselt kolmas kohapaindlikku töövormi negatiivne tagajärg, mistõttu on huvitav, et antud magistritöös läbiviidud uurimuses see tugevamat kinnitust ei saanud, seda enam, et lapsevanemaid nimetati kui ühte peamist kaugtöö kasutajate gruppi. Kuna töö- ja pereelu paremat tasakaalu ei toodud välja ka kui kaugtöö ühte peamist eelist, võib eeldada, nagu kaugtöö tegemiste põhjuste all ka selgus, et inimesed peavad antud töövormi ja selle rakendamist pere eest hoolitsemise eesmärgil iseenesestmõistetavaks.

Ka üle töötamist ning halba mõju edutamisele mainiti mitmetes eelnevates uurimustes (vastavalt kuuel ja neljal korral 27-st), kuid käesolevasse uurimusse kaasatud ettevõtetes ei tundu need asjaolud kaugtöö kasutamise üldiselt kaasnevat. Põhjus võib olla

asjaolus, et üle töötamise üheks põhjuseks on eelnevates uurimustes toodud töö ja eraelu vaheliste piiride kadumist, mida käsitlevate ettevõtete puhul palju välja ei toodud. On võimalik ka, et üle töötamine ei ole küsitletute arvates probleem, kuna enamasti kasutatakse kaugtööd vaid osa-ajaliselt. Viimane võib olla ka põhjus, miks väiksemad võimalused edutamisele ei ole kaugtöö puudusena välja toodu tihedamini. Mõned ettevõtted mainisid ka, et nende organisatsiooni struktuur ei võimaldagi suuri edutamisi, kuna juhi kohti on vähe.

**Organisatsiooni poolsete kaugtöö puuduste** kategoorias oli ülekaalukalt enim mainitud asjaoluks näost näkku suhtluse puudumine, mille töid välja kõik intervjueeritavad. Antud aspekt omakorda viis teiste kaugtöö negatiivsete tulemiteni nagu efektiivsuse ning meeskonnatunnetuse langus. Arvati, et uusi töötajaid on parem toetada, kui nad on kontoris kohapeal ning et mitteformaalse näost näkku suhtluse puhul tekib suurema tõenäosusega inimestevaheline teadmuvahetus. Need intervjueeritavate poolt välja toodud asjaolud toetavad eelnevates uurimustes saadud tulemusi, mis ütlesid, et vahetu suhtluse puudumine viib asjadest valesti arusaamiseni, probleemide kirjeldamine on ajakulukam ning kommunikatsioon üleüldse keerulisem (Macfarlane, 2016, lk 93; Pulst, 2015, lk 55; Quoquab et al., 2013, lk 70–71 jt).

*„Me oleme sellest nagu aru andnud, et ettevõtte seisukohalt ilmselgelt on kõige efektiivsem tegelikult, meile nii vähemasti nagu tundub, see, et meeskonnad töötavad näost näkku koos.“ (Ove Muuk, Helmes AS)*

*„Näiteks arendajad ja testijad /.../... on väga hea, kui sa saad minna inimese kõrvale ja ollagi ühe arvuti taga ja vaadata, mis see küsimus siis on. Seda on jällegi kaugtöö mõttes keerulisem teha. Loomulikult see on tehtav, aga see ilmselt oleks ajakulukam.“ (Mariann Luhaoja, Playtech Estonia OÜ)*

Efektiivsuse ja produktiivsuse langust põhjendasid intervjueeritavad peale näost näkku suhtluse puudumise veel ka sellega, et tihtipeale on kaugtöö tegemise põhjuseks asjaolu, et töötaja on haige või peab laste eest hoolitsema ja sellises olekus ei ole inimene võimeline endast maksimumi andma. Samas arvas siiski valdav osa vastanuist, et just vahetu suhtlus ja meeskonnaga koos kontoris istumine on kõige efektiivsem töötamise vorm.

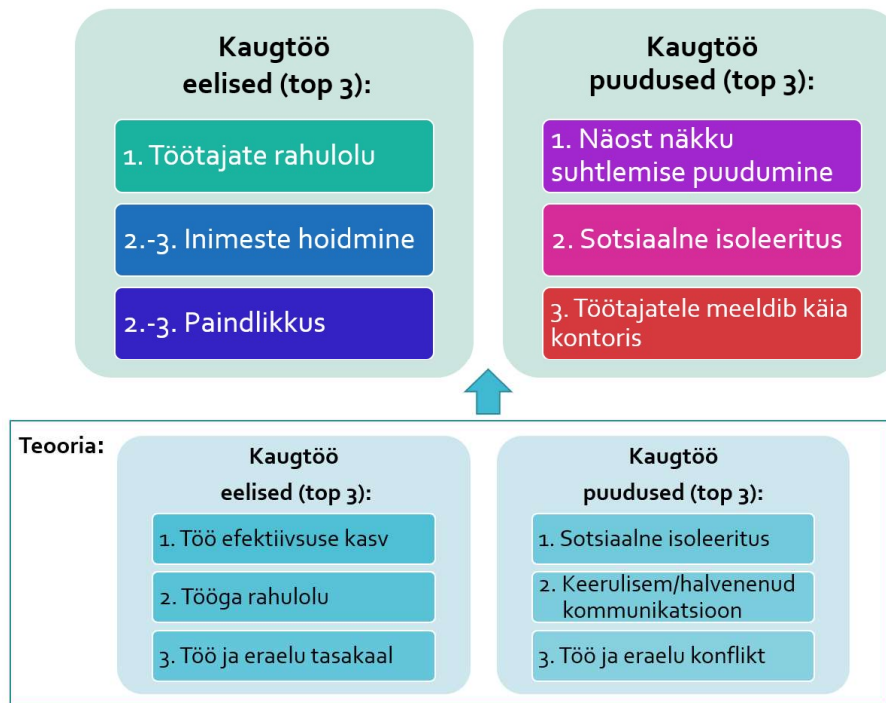
*„Kuna meil on hästi tihe tiimitöö, siis kindlasti tuleb kasuks, kui sa oled tiimiga samas ruumis kõrvuti koos, saad kohe kiirelt arutada, näidata oma ekraani kellelegi või muud sellist /.../... kohapeal töötamise korral tundub, et töö kvaliteet ja kiirus võiks parem olla.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Muudest kaugtöö puudustest tõid intervjueeritavad ühel korral välja veel keerulisema kommunikatsiooni, uskumuse, et inimesed ei tee tööd või ei ole kättesaadava, suuremad kulud ja töötajate lahkumise. Keerulisem kommunikatsioon oli eelnevatest uurimustes saadud tulemuste põhjal üks tihedamini leitud kaugtöö puudusi, mille põhjustas eelkõige vahetu näost näkku suhtlemise puudumine, mis jätab ruumi üksteisest varesti arusaamisele ning teeb informatsiooni edastamise ajakulukamaks (Jaakson & Kallaste, 2010, lk 146; Macfarlane, 2016, lk 93; Pikk, 2015, lk 38; Pulst, 2015, lk 55; Quoquab et al., 2013, lk 70–71). Seda, et suhtlus on ebamugavam, kui see ei ole vahetu kinnitati ka käesolevas uurimuses. Siiski kuna seda toodi välja vaid ühel korral, võib järeldada, et IKT ettevõtetes ollakse rohkem harjunud üle tehnoloogiliste vahendite suhtlema.

Mis puutub uskumusse, et inimesed ei tee tööd või ei ole kättesaadava, siis on see otseselt seotud vähenenud kontrolliga, mis samuti eelnevas teaduskirjanduses oli üks enammainitud kaugtöö puuduseid. Autor järeldab, et põhjus, miks antud puudust käesolevas uurimuses vaid ühel korral välja toodi on selles, et vähenenud kontroll oli probleemiks juhul, kui puudus usaldus töötaja ja tööandja vahel (Michael Hynes, 2013a, lk 169–170; Quoquab et al., 2013, lk 71; Richardson, 2010, lk 144–145; Ründal, 2014, lk 61). Peaaegu kõik intervjueeritavad aga rõhutasid usalduse olulisust ning selle olemasolu oma töötajate vastu. Konkreetset juhul põhines uskumus, et töötaja ei tee tööd ega ole kättesaadav üksikul halval kogemusel.

Kulude suurenemist või inimeste töölt ära minemist kui kaugtöö puudust eelnevates uurimustes kinnitatud ei ole. Konkreetset kulude suurenemise juhul mainiti ära, et kuna kaugtööd tehakse osa-ajaliselt ja reisitakse mitme kontori vahel, siis nõuab see mitme töökoha ülalpidamist. Samas tähendab see teisest küljest, et täisajaga kaugtööd tehes antud puudust ei eksisteeriks. Inimeste lahkumise põhjuseks jällegi oli üksik juht, kus töötaja kauges meeskonnast ja soovis teha tööd elukohale lähemal. Siinkohal leiab kinnitust asjaolu, et kõigile kaugtöö vorm ei sobi. Arvestades siiski, et töötajate lahkumist mainiti vaid ühel korral, ei ole see kaugtöö suurim tagajärg.

Antud magistritöö leidis eelnevalt tehtud uurimuste põhjal, et kõige tihedamini leitud kaugtöö eelised (top 3) on töö efektiivsuse kasv, tööga rahuolu ning töö ja eraelu tasakaal. Kaugtöö kõige sagedasemalt nimetatud puudustena on eelnevad uurimused välja toonud aga sotsiaalse isoleerituse, keerulisema või halvenenud kommunikatsiooni ning töö ja eraelu konflikti. Käesolevas töös infotehnoloogia ettevõtetes tehtud uurimusest selgub aga, et kõige enam mainitud kaugtöö eelised on töötajate rahulolu, inimeste hoidmine ja paindlikkus. Kaugtöö puudustest toodi kõige sagedamini välja näost näkku suhtlemise puudumist, sotsiaalset isoleeritust ning asjaolu, et töötajatele meeldib käia kontoris. Antud tulemused võtab kokku joonis 8.



**Joonis 8.** Kaugtöö eeliste ja puuduste top 3 tulemuste võrdlus empiirilise uurimuse ning teoreetilise kirjanduse põhjal

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal

Kuigi kõik kõige sagedamini eelnevates uurimustes leitud tulemused olid mingil määral ära mainitud ka antud magistritöö raames tehtud intervjuudes, siis top 3 puhul kattusid kaugtöö puudustest vaid sotsiaalne isoleeritus ning eelistest töötaja rahulolu. Samas võib öelda, et intervjuueeritavate poolt tihedalt mainitud näost näkku suhtlemise puudumine ning asjaolu, et töötajatele meeldib käia kontoris, võib samuti olla seotud sotsiaalse

isoleerituse tekkimisega ning ka keerulisema kommunikatsiooniga. Kaugtöö eeliste puhul tundub antud magistritöö raames tehtud uurimuses olevat rõhk enam töötajate rahulolul kui eelnevas teaduskirjanduses, kuna ka inimeste hoidmine ja paindlikkus on vastavalt selle tagajärg ning eeldus. Huvitaval kombel ei ole käesoleva magistritöö uurimuses kõige sagedasemate kaugtöö eeliste ja puuduste hulgas töö- ja pereelu puudutavaid aspekte, kuigi töö- ja pereelu ühitamine oli välja toodud kui üks kaugtöö tegemise peamistest põhjustest. Antud asjaolu võib tähendada, et kaugtöö kasutamist pere eest hoolitsemise jaoks võetakse kui iseenesestmõistetavat elu osa.

### 2.2.3. Organisatsiooni ja juhtimise roll

Viimane teemaplokk, mille põhjal antud magistritöö autor uurimuse küsimusi liigendas, oli organisatsiooni ja juhtimise roll. Saadud vastused jaotusid intervjuudest saadud märksõnade põhjal kolme kategooriasse – organisatsioonilised faktorid, juhtimisega seotud faktorid ja kaugtöötajate kaasamine. Kõiki saadud koode ja tulemusi illustreerib tabel 12. Antud teemaplokk on tähtis, kuna on leitud, et juhtimisel on oluline roll kaugtöö suurima potentsiaali saavutamiseks organisatsioonis (Peters et al., 2009, lk 12–13).

**Tabel 12.** Organisatsiooni ja juhtimise rolli teemaploki koodid ja kategooriad

Eelkodeering	Järel-kodeering	Kategooria
<b>ORGANISATSIOONI JA JUHTIMISE ROLL</b>	Regulatsioonide puudumine	Organisatsioonilised faktorid
	Tehnilised võimalused	
	Tulemustele orienteeritus	
	Hajali kontorid	
	Planeerimine	
	Ühisüritused	
	Infovahetus	Kaugtöötajate kaasamine
	Usaldus	
	Juhtide isiklik kogemus	Juhtimisega seotud faktorid
	Kommunikatsiooni olulisus	
	Õige inimese valik	
	Mõttemallide muutmise	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

**Organisatsiooniliste faktorite** osas joonistusid kõige tugevamalt välja kaks asjaolu. Esiteks, kuna tegemist on infotehnoloogia valdkonnas tegutsevate ettevõtetega, omasid kõik uurimusse kaasatud firmad tehnilisi võimalusi kaugtöö tegemiseks. Piirangud esinesid intervjueeritavate sõnul ainult juhul, kui need tulenesid vastavast projektist või kliendist, kellele tööd tehti. Teiseks tõid kõik kaasatud ettevõtted välja, et neil puudusid konkreetsed kaugtööd puudutavad regulatsioonid. Väideti, et formaalseid kokkuleppeid, juhendeid ja dokumente ei ole vaja, kuna kaugtöö rakendamine töötab automaatselt, on inimestele tuttav ning iseenesestmõistetav. Küll aga öeldi, et kaugtöö kasutamise võimalus on ära mainitud tööpakkumistes või sisekorraeskirjades. Reaalse rakendamise puhul peeti piisavaks otsesid mitteformaalseid kokkuleppeid juhi või meeskonnaga või lihtsalt inimeste informeerimist. Vaid üks ettevõtte kümnest väitis, et tunneb vastavatest regulatsioonidest puudust. Samas mainisid kaks vastanut vastupidiselt, et minevikus olnud kaugtööd puudutavad juhised on tänaseks eemaldatud ning tarvidust nende järele on üha vähem, sest nagu eelnevalt mainitud, on inimesed võimalustest juba nagunii teadlikud ning samuti lähenetakse iga inimese vajadustele individuaalselt.

*„Kui me alustasime, see oli mingi kolm-neli aastat tagasi, esimesed katsetused selle kaugtööga, et siis küll alguses /.../... üritasime kirja panna, et inimesed saaks paremini aru, mida see tähendab. /.../... eelmine nädal me just põhimõtteliselt võtsime need maha, sest neid pole vaja enam. See töötab automaatselt ise juba, kuna enamik tiimi teevad seda iga päev ja nad teavad, kuidas see käib. Kui nüüd uus inimene tuleb, siis ta saab nii kiiresti aru sellest, mis need reeglid on.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

*„Mingisuguseid kindlaid reegleid meil ei ole kirjas, et a la sedamoodi, et üks päev nädalas sul on võimalus teha. Pigem on see ikkagi selline vastastikune tunnetuslik küsimus ja kokkulepe.“ (Laura Eelma, Tieto Estonia AS)*

Varasemas kirjanduses on välja toodud asjaolu, et kaugtöö rakendamise edukus ettevõttes on seotud sellega, kuivõrd antud töövorm on firma strateegia osa ja planeeritud (Mello, 2007, lk 259–260; Taskin ja Edwards, 2007, lk 203–204). Käesolevas uurimuses vastab antud tingimustele vaid üks ettevõtte, mis täna kaugtööd ka kõige suuremas mahus ja täisajaga kasutab. Kuigi ülejäänud ettevõtted ei ole öelnud, et antud töövormi kasutamine ei ole olnud edukas, tehakse seda siiski vaid osa-ajaliselt ning eelistatakse, et töötaja

viibib enamuse ajast kontoris. Seega võib uurimustulemuste ja eelneva kirjanduse põhjal järeldada, et selleks, et kaugtööd maksimaalsel määral ja täisajaga rakendada, on vaja, et see oleks formaalselt ettevõtte strateegia osa, kuid sama ei kehti osa-ajalise kaugtöö rakendamise puhul.

Enamus ettevõtteid mainisid olulise organisatsiooni poolse faktorina kaugtöö rakendamisel ka tulemustele orienteeritust. Töötundide asemel kvaliteedi tunnustamise olulisust kaugtöö puhul, kus töö tegemise protsesse on raske muud moodi kontrollida, on välja toodud ka eelnevas kirjanduses (Offstein et al., 2010, lk 36; Seeder, 2008, lk 35). Antud uurimuse raames küsitletud ettevõtetes tundus tulemuspõhisus olevat kasutusel vaatamata töötaja poolt kasutatavale töövormile. Oluliseks peeti just asjaolu, et töö ega kliendisuhed ei kannataks.

*„Vaatomata sellele, et kogu meie äri on ainult müüa tunde, on minu jaoks kõige olulisem see, et töö saaks tehtud, Ma arvan, et see on ka meie klientide jaoks palju olulisem, kui see, kas meil on seal üks tund sinnapoole või üks tund teisele poole. See on see, et inimesed oleksid ausad ja inimesed teeksid südamega tööd. See on palju olulisem kui see, et sa istud 40 tundi kontoris.“ (Andres Aavik, Knowit Estonia OÜ)*

*„Keegi ei sekku tiimide töösse ja ei tule kontrollima, kus keegi parajasti asub või on. Peamine eesmärk on see, et töö, mida me oleme kliendile lubanud, saaks tehtud. Ja omavahel tiimis peab toimima kommunikatsioon ja olema saavutanud ühised kokkulepped.“ (Grete Tammlo, Proekspert AS)*

Intervjueeritavat mainisid veel asjaolu, et kuna nende ettevõtetel on mitu kontorit erinevates asukohtades ning koostöö meeskondades või projektides toimub tihtipeale inimestega, kes töötavad teistes linnades, siis omavahelise koostöö mõttes on tegemist kaugtööga sarnase üleschitusega. Samuti on lubatud töötajal kontorite vahel liikuda. See omakorda tähendab, et protsessid, vahendid ja eeldused antud töövormi tegemiseks on organisatsioonidel tegelikult juba olemas ning seega töö tegemise mõistes ei ole sellistes olukordades suurt vahet, kas inimene teeb tööd kodust või kuskilt mujalt kontorist.

*„Iseenesest tiimide töö on niimoodi üles ehitatud, et kõik stand-up'id, planeerimiskoosolekud jmt on enamasti niikuinii üle kõne, kuna meil on tihtipeale*

*kaasatud nii Tallinnast kui Tartust inimesi. Selles mõttes selliseid otseseid takistusi kodus töötamiseks ei ole.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

Viimane aspekt, mille intervjueeritavad organisatsiooni poolse kaugtöö rakendamise mõjutajana välja tõid, oli eelnev planeerimine. Väideti, et antud töövormi eduka kasutusele võtmise eelduseks on korralik eeltöö ja detailide läbi mõtlemine enne selle rakendamist. Taaskord kinnitavad ka varasemad uurimused, et positiivne kogemus kaugtöö kasutamisega organisatsioonis oleneb sellest, kas antud töövorm on planeeritud ja ettevõtte või asutuse organisatsioonikultuuri osa või mitte (Mello, 2007, lk 259–260; Taskin ja Edwards, 2007, lk 203–204).

**Kaugtöötajate kaasamine** oli kategooria, kus all antud magistritöö uurimuses osalejad tõid välja kaks olulist aspekti – üritused ja infovahetus. Kohanduste tegemise vajadust organisatsioonis kaugtöö kasutusele võtmisel läbi ühiste infokanalite tagamise ning kõiki töötajaid kaasavaid ürituste korraldamise on mainitud ka varasemalt tehtud uurimustes (Seeder 2008: 32). Just ühised ettevõtmised oli tegevus, mida mainisid kõik intervjueeritavad ning seda peeti oluliseks meeskonnatunnetuse tekitamiseks ja hoidmiseks, inimeste motiveerimiseks ning selleks, et töötaja ettevõttest lahku ei kasvaks.

*„Me ei ole robotid, me töötame inimestega ja sul on vaja seda inimlikku kontakti ka. Kui sa oled koos väljas käinud või pidutsenud või mida iganes teinud, siis sa ikkagi usaldad oma töökaaslast rohkem ja sa tunnend neid paremini ja tead, kuidas reageerida.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

*„Sellepärast me meelitame neid eemal olijaid aeg-ajalt kontorisse lihtsalt, et oleks rohkem näost näkku suhtlemist ja kontakti ja et need inimesed ei jääks võõraks.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Informatsiooni vahetamise kohandamine selleks, et kaugtöötajad oleksid samas inforingis, mis kontoris kohal käivad töötajad, oli samuti enamuse intervjueeritavate poolt välja toodud kaugtöötajate kaasamise viis. Kuna antud uurimuse puhul oli tegemist infotehnoloogia ettevõtetega, siis kasutati informatsiooni jagamiseks ja suhtlemiseks nagnunii erinevaid tehnoloogilisi vahendeid nagu e-mailid, Skype ja Slack, mis võimaldavad kaasata ka kaugtööd tegevaid inimesi. Samas tarvitati eri asukohtades

olevate inimeste sidumiseks ka videosilda, tehti tihedamini arenguestlusteid ja korraldati infopäevi. Kõigi nende sammude eesmärgiks oli see, et kaugtööd tegevad töötajad ei jääks vajalikust informatsioonist eemale ega tunneks ennast kõrvalejäetuna. Nimetatud erinevate virtuaalsete ning füüsiliste suhtlusvormide kombineerimisel on oluline roll kaugtöö edukuses (Offstein et al., 2010, lk 35).

*„Ütleme nii, et tehnoloogia areng ja vahendid on selle asja nii lihtsaks teinud, et isegi see, kui tavaliselt võib-olla räägitigi tööst, tehtigi mingi eraldi töökõne, siis nüüd on see asi läinud nii laiaks, et sa saad olla /.../... infoväljas kogu aeg, et kuuled ka seda, mida tiimis arutatakse ise füüsiliselt kohal olemata“ (Grete Tammla, Proekspert AS)*

*„Koosolekud meil on niikuinii üldiselt kas üle Skype'i või üle Slack'i ja enamasti on ingi hulk regulaarseid koosolekuid. Sellega ma nõustun, et enamasti on vajadus koosolekuid teha pisut suurem kui inimesed teevad kaugtööd.“ (Anu Einberg, Mooncascade OÜ)*

Organisatsiooni ja juhtimise rolli teemaploki viimase kategooria ehk **juhtimise poolsete faktorite** all mainisid intervjueeritavad enim usalduse olulisust. Toodi välja, et antud töövormi lubamiseks on vajalik usaldusliku suhte olemasolu juhi ja töötaja vahel, mille aluseks on see, et inimene on ennast tõestanud. Samas mainiti ka, et inimese usaldusväärsele pööratakse rolli juba värbamisel ning selle võrra ei ole edasine liigne kontrollimine vajalik. Kuna üheksa kümnest küsitlusest rõhutas, et nende ettevõtetes usaldatakse oma töötajaid, põhjendab see asjaolu, miks kaugtöö puudusena ei tulnud antud uurimuses välja kontrolli kaotamine oma töötajate üle – asjaolu, mida on leidnud mitmed eelnevalt tehtud uurimused (Cañibano, 2013; Quoquab et al., 2013, lk 71; Ründal, 2014, lk 61 jt). Usalduse tekkimisele ja hoidmisele aitas väidetavalt kaasa ka ettevõtetes levinud töö tulemuspõhine hindamine, mille tagajärjel kaugtöö pahatahtlikult ära kasutamine tuleks kiiresti välja.

*„Aga just mis on üks hästi oluline märksõna on usaldus. Kaugtöö puhul sa pead usaldama neid inimesed, kes sul töötavad ja sa lähtudki tulemustest, mitte sellest, et kas ma näen, et see inimene on kontoris. Hästi tihti, kui ma käin kuskil rääkimas sellest, küsitakse, et aga kuidas sa tead, et inimesed tööd teevad?/.../... Ma ei saa aru, kust see tuleb, sest kuidas sa kontoris tead, et inimene tööd teeb?/.../... Minu vastus*

*on alati see, et sa pead usaldama neid inimesi. Ära võta üldse tööle inimesi, keda sa ei suuda usaldada.“ (Evelin Andrespok, Toggl OÜ)*

Teine enim mainitud kaugtööd ja organisatsioonilist juhtimist puudutav aspekt oli juhtide eelnev isiklik kogemus antud töövormi tegemisel. Arvati, et juhid on kaugtöö lubamise osas positiivsemad, kui nad on ka ise antud töövormi kasutanud ning seda enamus ka olid teinud. Antud magistritöö autor järeldeb, et kuna infotehnoloogia ettevõtetes ongi rohkem juhte käsitletavat töövormi kasutanud tänu tehnoloogiliste vahendite olemasolule ja ka antud uurimuses välja tulnud iseenesestmõistetavusele, siis lubatakse seda rohkem ka oma alluvatele ning seetõttu on kaugtöö ka rohkem kasutusel kui teiste valdkondade ettevõtetes.

Veel tõid enam kui pooled vastanuist käesolevas kategoorias välja kommunikatsiooni ning õigete inimeste palkamise olulisuse. On leitud, et kaugtöö rakendamine ettevõttes tekitab vajaduse kommunikatsiooni ümberkorraldamiseks (Seeder, 2008, lk 32) ning tihedamaks suhtluseks juhi ja antud töövormi kasutava töötaja vahel (Grant et al., 2013, lk 543). Neid asjaolusid kinnitavad ka käesolevas uurimuses osalejad, kes samuti rõhutavad, et kaugtöö tegemisel peab suhtlus olema tihedam ja läbimõeldum kui kontoris, kus inimesed saavad kergemini infot vahetada. Samas on ettevõtetes juba täna tänu hajali asuvatele kontoritele ning infotehnoloogia arengule kasutusel vahendid ja meetodid mis aitavad inimestel olla samas inforingis olenemata nende asukohast.

Õigete inimeste palkamine, mida samuti mainisid enam kui pooled vastanuist, on eelkõige seotud võimalusega oma töötajaid usaldada (ning seeläbi kaugtöö tegemist lubada). Samuti väideti, et värbamisel vaadatakse, et inimene sobituks ettevõttesse ja meeskonda ning kaugtöö soovi korral oleks valmis ja võimeline sellises vormis ka tegelikult töötama.

*„Kuna me väga põhjalikult oleme valinud inimesi, siis meil see rajanebki puhtalt usaldusel ja vastastikusel koostööl. Ma kujutan ette, et võib-olla IT ettevõtetes ongi selline seltskond inimesi, kes oskavad seda vabadust hästi hinnata ja nad ei kuritarvita seda.“ (Annekatriin Rattiste, Iglu OÜ)*

Viimase juhtimist puudutava aspektina tõid intervjuueeritavad välja mõttemallide muutumise vajaduse kaugtöö rakendamata hakkamisel. Kuigi eelnevalt kaugtöö positiivsete külgede all väitsid kuus ettevõtet, et kaugtööd ei tehta väga suures mahus, kuna töötajatele endile meeldib kontoris käia, siis tunnistasid kolm vastanud siinkohal, et tööjuures käimisel mängib rolli ka harjumus, mille muutmine on raske ja nõuab rohkelt planeerimist.

*„Täna kindlasti ei ole meie inimesed oma peades piisavalt harjunud selle mõttega, et see [täisajaga kaugtöö tegemine] võiks niimoodi toimida. See on keeruline, pigem tekib inimestel see tunne, et kui mult on võetud ära see koht ka, et kuhu ma kontorisse saan tulla, et siis ma nagu ei kuulugi võib-olla sinna või mul ei olegi nagu kohta selles ettevõttes. Ta on selline kahe otsaga asi ja seda peab päris pikalt enne läbi mõtlema.“*  
(Laura Eelmaa, Tieto Estonia AS)

Kõik intervjuudest saadud märksõnad, kategooriad ja nende esinemissagedused ettevõtete kaupa on ära toodud lisas 1. Küsitletud firmade soovitusel kaugtöö rakendamiseks, saadud tulemuste põhjal tehtud järeldused ning ettepanekud on aga käsitletud järgmises alapeatükis.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud kaugtöö soodustamiseks Eestis**

Antud magistritöös läbi viidud uurimusest selgus, et kõigis kaasatud ettevõtetes on kaugtöö lubatud ja kui välja arvata piirangud teatud ametikohtadele, siis väidetavalt võivad seda kasutada kõik inimesed võrdselt. Samas tuli selgelt välja ka asjaolu, et antud töövormi kasutatakse enamasti vajadusepõhiselt ja aeg-ajalt, vaid ühes ettevõttes oli kaugtöö ametlik töövorm, mida enamus töötajaid rakendas täisajaga. Regulaarseid kaugtöö tegijaid oli teistes ettevõtetes vähe ning see toimus erikokkulepete alusel konkreetse inimese vajadustest ja võimalustest lähtuvalt. Ettevõtete esindajad väitsid, et kaugtööd ei kasutata suuremal määral eelkõige sellepärast, et inimestele endile meeldib kontoris käia ning näost näkku suhtlus on oluline nii töötajatele sotsiaalsest aspektist lähtuvalt, kui ka tööandjale efektiivsuse mõttes. Inimeste kontrollimise vajadus ei

mänginud intervjueeritavate sõnul siinkohal rolli, sest oma töötajaid usaldati ning õigete inimeste leidmisele oli juba värbamisel tugevalt rõhku pandud. Samas ei ole antud ettevõtted ka teinud otseseid samme, et püüda kaugtööd reguleerida või suuremal määral kasutusele võtta. Kuigi oli ka teisi hüvesid, lubati antud kohapaindlikku töövormi peamiselt sellepärast, et see on Eesti infotehnoloogia maastikul saanud tavaks ning selle keelamine võiks mõjuda negatiivselt inimeste värbamisele ja hoidmisele. Samuti toimus kaugtöö rakendamine enamikel juhtudel töötaja enda initsiatiivil, mitte tööandja soovitusel. Eelkirjeldatud uurimusest saadud tulemuste põhjal teeb autor järgmised järeldused:

- Eesti infotehnoloogia ettevõtete seas ei ole kaugtöö kasutamise olukord nii halb, kui Statistikaameti andmed väidavad. Antud töövorm on lausa uus normaalsus, kuid seda vaid osa-ajalise kaugtöö puhul. Täisajaga kaugtöö tegemist harrastatakse üldiselt veel vähe;
- Ettevõtted ise kaugtööd pigem ei propageeri. Ehkki nähakse ka selle eeliseid, on antud töövorm kasutusel eelkõige vajadusest konkurentsipüsida ning töötajatele nende rahulolu nimel aeg-ajalt vastu tulla. Näost näkku suhtlemise puudumist peetakse siiski oluliseks kaugtöö puuduseks, mida on kaugtöö eelised ei paista kompenseerivat;
- Vähene kaugtöö kasutamise määr (eelkõige täisajaga kaugtöö tegemise puhul) ei pruugi olla vaid tööandja poolsetest passiivsusest tingitud. Kuna antud uurimusest selgus, et kaugtööd kasutatakse vajadusepõhiselt ning töötaja soovil ja selle lubamise üheks eelduseks oli just inimese enda initsiatiivikus, siis võib antud töövormi levikut piirata peale selle, et ettevõtted ise ei ole teinud suuri samme, et seda populariseerida, ka inimeste enda vähene julgus või teadmatus antud paindlikkust küsida.

Käesolev magistr töö püstitas ka küsimuse, kas kaugtöö suurema levikuga saaks leevendada Eestis kasvavat ülalpeetava määra ja tööjõupuudust, kaasates tööturule rohkem tervise probleemidega või suurlinnadest kaugemal elavaid inimesi, lapsehoolduspuhkusel emasid või vanema generatsiooni esindajaid. Uurimus andis alust näha eeltoodutest kahe sihtgrupi suuremat potentsiaali tööturule kaasamiseks läbi käsitletava paindliku töövormi kasutamise. Esiteks tuli intervjuudest välja asjaolu, et

kontorist kaugemal või lausa välismaal elavad töötajad on üks peamisi kaugtöö kasutajagruppe. See annab alust järeldada, et antud töövorm aitaks leevendada tööjõupuudust, kuna vajalike spetsialistide värbamisel ei ole nende füüsiline asukoht enam oluline ning see laiendab inimeste valikut tunduvalt. Samuti aitab kaugtöö sellisel juhul elavdada elu suurlinnadest väljaspool, kuna inimesed ei pea sobiva töökoha või palga pärast enam ära kolima.

Teiseks väitsid küsitletud, et kodust kaugtöö tegemist kasutatakse tihti pere eest hoolitsemise eesmärgil ning seda teevad rohkem mehed. Selle põhjendusena märgiti asjaolu, et infotehnoloogia valdkonnas töötab üleüldse rohkem mehi ning kui pere teine lapsevanem tegutseb muul erialal, on kergem lastega koju jääda antud sektoris töötaval inimesel. Nimetatud tulem võiks olla potentsiaalne võimalus kaasata rohkem ja varem tagasi tööturule väikelaste emasid, kuna neil on lihtsam seda teha omades kindlustunnet, et ka nende partner saab vajadusel laste eest kodus hoolitseda. Teisest küljest oleks vaja tegeleda laialdasema küsimusega, miks Eestis siiski naised infotehnoloogia valdkonnas töötab tunduvalt vähem kui mehi (Jürgenson, Mägi, Pihor, Batujeva, Rozeik, Arukaevu 2013: 70-72). Kui rohkem naised töötaks teadmuspõhistel ametikohtadel ja valdkondades, kus kaugtöö tegemine on võimalik, võiks see paindlikkuse kasv samuti viia nende varajasemale tööturule naasmiseni.

Liikumispuudega inimeste kaasamise kohapealt ei saa antud magistr töö põhjal järeldusi teha, kuna vestluste läbiviimise hetkel ei töötanud valitud ettevõtetes mitte ühtegi antud sihtgrupis olevat inimest ning väidetavalt ei ole põhjus firmade poolne vaid ka tööintervjuudel käib neid vähe. Ka vanema generatsiooni puhul on antud magistr töö autoril liiga vähe andmeid, et teostada põhjalik analüüs. Uurimuse all olevatest ettevõtetest osa mainis, et nende keskmine töötaja on pigem noor ning samuti kasvas vestlustest välja asjaolu, et peale lastevanemate ja kaugel elavate inimeste on veel üks tihedaim kaugtöö kasutajate grupp on tudengid, mis seda vanuselist väidet kinnitas. Autor arvab, et antud tulemus võib olla infotehnoloogia ja eriti tarkvaraarenduse valdkonnas võimendatud, kuid samuti võib ka teistes sektorites vanemaid inimesi tõugata eemale vähene kohanemine uute tehnoloogiatega, mida eriti kaugtööd lubavad ametikohad kindlasti eeldavad. Siinkohal võiks abi olla ümberõppest, koolitus- ja

sisseelamisprogrammidest, mis julgustaksid ka antud generatsiooni esindajaid tööturul jätkama.

Antud magistritöö uurimuse raames läbi viidud intervjuude lõpetavate küsimustena palus autor intervjuueeritavatel kirjeldada nende ettevõtete parimaid praktikaid seoses kaugtöö tegemisega ning anda soovitusi antud töövormi edukaks rakendamiseks. Küsitletutest neli mainisid olulise kaugtöö edukuse faktorina ettevõtete poolset tulemustele orienteeritust. See tähendab, et organisatsiooni jaoks ei tohiks olla oluline mitte see, et inimene käib teatud kellaaegadel kontoris vaid tema saavutused ja töö väljund. Kuna kaugtöö puhul on raske töötaja töötunde või kohalolu kontrollida, on selline tulemuspõhine ülesehitus vajalik ning aitab vältida kahtluseid, et inimene ei tee tööd.

Samuti rõhutasid neli ettevõtet kommunikatsiooni olulisust selleks, et inimesed oleksid kaugtöö võimalusest ning sellega kaasnevatest nõuetest teadlikud. Viimaste all on mõeldud näiteks meeskonna teavitamist mujalt töötamisest, kuid samuti seda, et eemal olijatega on vaja rohkem arvestada, kaasates neid läbi rohkemate koosolekute või jagades mõtteid mitte ainult kontoris inimestega, keda nähakse näost näkku, vaid ka läbi paika pandud infotehnoloogiliste suhtluskanalite. Välja toodi veel ka soovitusi, et iga ettevõtte peaks kaugtöö kasutusele võtmise eelnevalt läbi mõtlema, kohandama vastavalt oma organisatsiooni vajadustele ning esialgu võiks proovida seda rakendada järk järgult teatud rollides või meeskondades. Samuti soovitati rõhku panna juba värbamisel õigete inimeste valimisele, keda saab usaldada tulemuste saavutamisel olenemata sellest, kus ja millal nad tööd teevad.

Antud peatükis autori poolt tehtud järelduste ning ettevõtete antud soovitusi ja parimate praktikate põhjal saab kaugtöö laialdasemaks kasutusele võtmiseks teha mitmeid ettepanekuid nii teistele antud valdkonna ettevõtetele kui ka töötajatele. Need võtab kokku joonis 9.

## Ettepanekud ettevõtetele

- Tulemuspõhine soorituse hindamine
- Kaugtöö vormi rakendamise ette planeerimine
- Tihedam ja läbimõeldum kommunikatsioon kaugtöötajatega
- Kaugtöö kohandamine vastavalt oma ettevõtte vajadustele
- Kaugtöö järk järguline rakendamine
- Usaldusväärsete inimeste palkamine
- Tööpakkumiste mitte piiramine töö tegemiste asukohaga
- Kaugtöö laialdasem tutvustamine, võimaldamine ning propageerimine

## Ettepanekud töötajatele

- Julgus kaugtöö tegemise võimaluse soovi tööandjale väljendada
- Initsiatiiv kommunikatsioonil meeskonnaga kontorist eemal olles

**Joonis 9.** Ettepanekud infotehnoloogia ettevõtetele ja töötajatele kaugtöö laialdasemaks kasutusele võtmiseks

Allikas: Autori koostatud.

Antud peatüki lõpetuseks tahab autor rõhutada, et kaugtöö osas soovitusi andes tõi intervjueeritavad välja ka asjaolu, et antud töövormi võimaldamine näitab ettevõtte soovi panustada oma töötajate rahulolusse, mis eriti Eesti infotehnoloogia valdkonna, kuid ka üleüldise tööjõu puuduse valguses on oluline aspekt, mille võtab autori arvates hästi kokku üks intervjueeritavatest, Knowit Estonia OÜ juht Andres Aavik:

*„Vaata, see on see, et kui sul nõudepesumasinat ei ole, siis järelikult sa ikka päriselt oma naist ei armasta. Sama asi on kaugtööga, et kui sa seda üldse ei võimalda, siis sa päriselt ikkagi ei hooli sellest, kas need inimesed töötavad sinu juures või mitte.“*

Tööga rahulolu oli teoreetilise kirjanduse põhjal töö efektiivsuse kasvu järel kaugtöö üheks suuremaks eeliseks. Ka antud magistr töö raames läbiviidud uuringus oli antud asjaolu kõige enim ära märgitud kaugtöö positiivne tagajärg. Seega arvab autor, et vaadates kaugtöö evolutsiooni, mis näitab töö tegemise paindlikkuse suurenemist ajas ning asjaolu, et antud töövormi kasutavad Eesti infotehnoloogia ettevõtted juba täna põhjusel, et see on saanud iseenesestmõistetavaks, siis suurenenud konkurentsi tingimustes ei ole kaugtöö ning muude paindlike töövormide mitte kasutamine enam mõistlik ning tulevikus võib töötajate värbamisel eelise saada just see organisatsioon, kes suudab olla teistest sammu ees.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö andis ülevaate kaugtöö, kui tänapäeval aktuaalse paindlikku töövormi olemusest, tüüpilisest kasutajast, antud töövormi rakendamise võimalustest, enimleitud eelistest ning puudustest. Samuti viidi magistritöö raames läbi uurimus Eesti infotehnoloogia ettevõtetes, et saada praktiline kinnitus teooriale ning mõista kuivõrd kaugtööd antud organisatsioonides kasutatakse, mis on selle eelised ja puudused ning millised on võimalused kaugtöö laialdasemalt kasutusele võtmiseks.

Magistritööl oli kuus uurimisülesannet. Esmalt soovis autor analüüsida kaugtöö olemust, rakendusvõimalusi, keskmist kaugtöötajat ning seda, millist rolli mängivad antud töövormi edukal kasutusel ettevõtte kultuur, juhtimine ja töötaja isiksuse omadused. Olulisemad tulemid antud uurimisülesande puhul olid esiteks see, et kaugtöö rakendamise vorm on ajas muutuv ning kunagi vaid kodutööna mõeldud kasutusviis on tänapäeval iganenud, sest tööd saab tänu infotehnoloogia arengule teha igalt poolt ning igal ajahetkel. See suurenenud paindlikkus on viinud asjaoluni, et tihtipeale eelistatakse rakendada osaajalist kaugtööd, kuna inimesed ei soovi olla aheldatud ka koju. Teiseks aspektiks, mis antud uurimisülesande täitmisel selgus, oli see, et kaugtöö eduka rakendamise jaoks on olulised organisatsiooni poolsed formaalsed regulatsioonid ning juhtimise roll. Viimane tähendab tulemuspõhise hindamise rakendamist ning vajadust antud töövormiga kohandada läbi kommunikatsiooni ümberkorraldamise. See tähendab ühiste IKT vahendite kasutamist, tihedamat suhtlust kaugtöötajatega ning ühisürituste korraldamist. Kolmas oluline tulemus antud uurimisülesandest oli tüüpilise kaugtöötaja kuvandi leidmine, kelleks oli varasemalt tehtud uuringute põhjal meesterahvas vanuses 24-54, kes omas alaealisi lapsi, oli teadmuspõhise või loomingulise töö tegija ning iseloomuomadustelt iseseisev, avatud, hea suhtleja, enesedistsiplineerimise ja motiveerimise oskusega ning initsiatiivi haarav.

Teiseks uurimisülesandeks oli autor püstitanud kaugtöö eeliste ja puuduste analüüsimise. Siinkohal vaatles autor 34 uurimust, mis leidsid kaugtöö positiivseid aspekte ning 28 tööd, mis tõid välja antud töövormi negatiivseid külgi. Kõige enam leiti kaugtöö eelisteks olevat töö efektiivsuse kasvu, tööga rahulolu ning töö ja eraelu tasakaalu. Puudustena toodi tihedaimini välja sotsiaalne isoleeritus, keeruline ja halvenenud kommunikatsioon ning töö ja eraelu konflikt. Antud tulemused näitavad, et olenemata sellest, kas organisatsioon kasutab kaugtööd või mitte, kaasnevad sellega nii negatiivsed kui positiivsed tagajärjed ning ettevõtted peavad seega läbi mõtlema, millised on nende prioriteedid ja väärtused.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli uurimus- ja intervjuuplaani koostamine. Autor valis antud magistritöös kasutatavaks uurimismeetodiks pool-struktureeritud intervjuud, mis viidi neljanda uurimisülesande raames läbi kümne Eesti tarkvaraarenduse ettevõtete personali- või meeskonnajuhtidega. Nimetatud vestlused salvestati, transkribeeriti, kodeeriti ning jagati saadud koodide põhjal kategooriatesse, mida autor analüüsis viienda uurimisülesande all. Ettevõtetega kaugtöö teemal tehtud intervjuudest saadud olulisemad tulemused olid esiteks asjaolu, et antud töövormi rakendati kõigis ettevõtetes, kuid enamuses osa-ajaliselt, vajadusepõhiselt ning töötaja initsiatiivil. Nimetatud tulemuse ei lähe kokku töö sissejuhatuses püstitatud probleemiga, et kaugtööd kasutab vaid 20% töötajatest ning see number ei ole 2009 ja 2015 aastate lõikes muutunud. Teine oluline tulemus käsitletavast uurimusest oli asjaolu, et kaugtöö peamine kasutamise põhjus organisatsiooni vaatest oli see, et antud töövorm on infotehnoloogia ettevõtete hulgas juba uus normaalsus ning töötajad peavad seda isenesestmõistetavaks, mistõttu teiste firmadega töötajate pärast konkureerimise huvides ei saa seda keelata. Kolmas huvipakkuv tulemus tehtud uurimusest oli küsitatud ettevõtete põhja teooriaga võrdleva tüüpilise kaugtöö tegija kuvand. Antud juhul näitas uurimus, et Eesti infotehnoloogia ettevõtete keskmine kaugtöö tegija on meessoost maal või välismaal elav tudeng või lapsevanem, kes on ametilt arendaja, testija või müügiesindaja ning iseloomuomadustelt iseseisev, avatud, hea suhtleja, enesemotiveerimise oskusega, initsiatiivi haarav, aktiivne, kohusetundlik või inimene, kellele ei meeldi väga sotsialiseeruda. Seega ei erine uurimusest saadud tulemus oluliselt teoorias kirjeldatust vaid täiendab seda pisut.

Neljas huvipakkuv tulemus tehtud uurimusest on ettevõtete poolt välja toodud peamised kaugtöö eelised ja puudused. Suurimate antud töövormi eelistena toodi välja töötajate rahulolu, inimeste hoidmine ning paindlikkus. Seega kinnitab tulemus osaliselt teoorias leitud. Enimleitud puudustena toodi välja näost näkku suhtlemise puudumine, sotsiaalne isoleeritus ja väiksem efektiivsus. Siinkohal ühtib uurimuses saadud tulemus taaskord osaliselt varasemates uurimustes saadud resultaate. Viimase olulise tulemusena, mis antud magistr töö uurimuses välja joonistus, oli organisatsiooni poolsete kaugtööd puudutavate regulatsioonide puudumine, kuid samas tehniliste võimaluste olemasolu. Samuti toetas kaugtöö edukat rakendamist ettevõtetes ühisürituste korraldamine, tulemustele orienteeritus ning oma töötajate usaldamine. Eeltoodud organisatsioonilised kaugtööd mõjutavad faktorid on ühest küljest teooriat toetavad tehniliste võimaluste, ühisürituste ning tulemuspõhise hindamise olemasoluga. Teisest küljest lükkavad tulemused ümber eelnevas kirjanduses mainitud asjaolu, et kaugtöö edukust toetavad formaalsed regulatsioonid organisatsioonis.

Viimase, ehk kuuenda uurimisülesandena tegi autor, intervjueeritavate ettevõtete soovitusi kaasates, ettepanekuid kaugtöö kasutamise laiendamiseks Eestis. Autor leidis, et uurimusest ei koorunud välja selged põhjused, miks kaugtööd suuremas mahus ei tehta, kuigi statistika järgi töötajate huvi selle vastu on kasvanud. Käesolevasse uurimusse kaasatud ettevõtted otseselt antud töövormi ei keelanud, küll aga lubati seda peamiselt osa-ajaliselt. Samas oli igas firmas inimesi, kes tegid erikokkulepete järgi kaugtööd täisajaga ning intervjueeritavad väitsid, et iga inimese soove ja vajadusi vaadatakse eraldi. Sellest järeldas autor, et töötajad kas ei ole antud töövormi kasutamise võimalusest oma organisatsioonis teadlikud või ei julge oma soove seda teha väljendada. Autor leiab, et inimeste teadlikkust tuleks ettevõtete poole pealt tõsta ning ka juba töökuulutusi võiks mitte asukohapõhiselt piirata. Täna tundub, et ettevõtted ise antud võimalust veel välja ei reklaami, kuid ühiskondlikust aspektist lähtuvalt, vaadeldes antud töö sissejuhatuses kirjeldatud probleeme tööjõupuuduse, linnastumise ning kasvava ülalpeetavate määraga, oleks oluline, et juhid oleksid julgemad kaugtööd propageerima ning ka töötajad ise seda nõudma. Tööjõupuuduse osas, mis mainitud probleemidest on organisatsioonidele kõige suurem ja lähedasem probleem, on näha muudatusi kaugtöö jaoks positiivses suunas, kuna mitmed küsitletud ettevõtetest on hakanud palkama uusi inimesi välismaalt, sest Eestist vastavate oskustega inimesti ei leita. Samuti kuna nii eelnevast kirjandusest kui

käsitletavast uurimusest tuli välja ka asjaolu, et enamasti teevad kaugtööd mehed ning peamiselt tehakse seda teadmuspõhistel ametikohtadel, siis on oluline leida viise, kuidas tuua naised rohkem sellistele erialadele. Ettevõtete endi soovitusel seoses eduka kaugtöö rakendamisega oli tulemuspõhise hindamissüsteemi kasutamine, antud töövormi järkjärguline ette planeeritud ning oma organisatsioonile kohandatud kasutuselevõtt ja usaldusväärsete inimeste palkamine.

Käesolevas magistr töö tulemuste põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud ei paku lihtsaid ja kiireid lahendusi sissejuhatuses püstitatud probleemidele. Kuigi kaugtöö võiks olla vahendiks nende leevendamisele, on selle laiendamiseks kasutuselevõtuks vaja mentaliteedi muutust mõistmaks, milliseid võimalusi antud töövorm pakub nii töötajale, organisatsioonile kui ka ühiskondlikul tasandil. Samuti oleks kaugtöö suurima potentsiaali ära kasutamiseks tarvis traditsioonilisest hierarhisest kontrollipõhisest juhtimisstiilist lahti laskmist, et iga töötaja vastutaks ise oma töötulemuste eest ning omaks vabadus valida endale sobilik töötamise viis. See võib olla osa kaugtöö evolutsiooni järgmisest sammust, milleni jõudmiseni võib minna veel aastaid või aastakümneid.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aboalmaali, F., Abedi, A., & Ketabi, S. (2015). Research Paper A Study of the Relationship between Telework and Components Affecting Performance Improvement from the Viewpoint of the Employees of. *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4), 329–333. Salvestatud [http://www.ijsm.com/Site/images/2015/April/A\\_Study\\_of\\_the\\_Relationship\\_between\\_Telework\\_and\\_Components\\_Affecting\\_Performance\\_Improvement\\_from\\_the\\_Viewpoint\\_of\\_the\\_Employees\\_of\\_Ministry\\_of\\_Cooperatives\\_Labor\\_and\\_Social\\_Welfare.pdf](http://www.ijsm.com/Site/images/2015/April/A_Study_of_the_Relationship_between_Telework_and_Components_Affecting_Performance_Improvement_from_the_Viewpoint_of_the_Employees_of_Ministry_of_Cooperatives_Labor_and_Social_Welfare.pdf)
- 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, Supplement*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Anspal, S., Bogdanov, D., Kamm, L., Kubo, B., Sokk, V., & Talviste, R. (2015). *IKT erialade tudengite töötamine. Uuringutulemuste lühikokkuvõte*. Salvestatud <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2015/10/IKT-tudengite-tootamise-uuringu-luhikokkuvote.pdf>
- Arrak, A. (2008). Kaugtöö roll kaasaegses majanduses. E. Naat & T. Heldeme (Toim), *Kaugtöö kojutulek* (lk 20–24). Kärdla: Arhipelaag MTÜ. [https://doi.org/http://equal.arhipelaag.ee/dmdocuments/arhipelaag\\_kaugt66\\_kojutul\\_ek.pdf](https://doi.org/http://equal.arhipelaag.ee/dmdocuments/arhipelaag_kaugt66_kojutul_ek.pdf)
- Arvola, R. (2008). Kaugtöö kui lahendus vanemale tööjõule. E. Naat & T. Heldeme (Toim), *Kaugtöö kojutulek* (lk 72–82). Kärdla: Arhipelaag MTÜ.
- Azarbouyeh, A., & Jalali Naini, S. G. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), 1063–1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.027>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>

- Beham, B., Baierl, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers. *International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934894>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Biron, M., & Veldhoven, M. van. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 1317–1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Caillier, J. G. (2014). Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort? *International Journal of Public Administration*, 37(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798813>
- Campbell, J., & Heales, J. (2008). Factor Analysis of Individual Outcomes for Teleworkers. *Information Systems Journal*, 176–185. Salvestatud <http://www.bsec.canterbury.ac.nz/acis2008/Papers/acis-0087-2008.pdf>
- Cañibano, A. (2013). Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, 51(3), 643–660. <https://doi.org/10.1108/00251741311309706>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cottrell, J. R. (2012). *Motivatsioon ja võimalused paindlikuks tööks: uuring Saare maakonna teise kodu omanike seas.*
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, (February), 0734371X1876012. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- DeRossette, G. Z. (2016). *Variation in Job Performance Among Telecommuters.* San Francisco State University.
- Dwelly, T., & Lake, A. (2008). *Can homeworking save the planet? How homes can become workspace in a low carbon economy.* Salvestatud <http://www.flexibility.co.uk/downloads/canhomeworkingsavetheplanet.pdf>

- Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/372726>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Forgacs, T. (2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business & Economic Horizons*, 1(1), 6–13. <https://doi.org/10.15208/beh.2010.02>
- Forsel, M. (2011). *Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel Bakalaureusetöö*. Tartu Ülikool.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Giessner, S. R., Wong, S. I., & Ballen, C. Van. (2017). Using New Ways of Working to Attract Millennials. *Communication for Leaders*, 1, 24–25. Salvestatud <https://repub.eur.nl/pub/100773/Using-New-Ways-of-Workins-to-Attract-Millennials.pdf>
- Giménez-nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2018). Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well-Being: Evidence from Time Use Data. *IZA Discussion Paper Series*, (11271).
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241–250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451–1475. <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616.

<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Helminen, V., & Ristimäki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2006.12.004>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). „I’m Home For the Kids“: Contradictory Implications For Work-Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers’ experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Hooftman, E., Mars, J., Janssen, B., Michiels, M., & Pleijers, F. (2015). *Nationale Enquête Arbeids - Omstandigheden*. Salvestatud [https://www.cbs.nl/-/media/\\_pdf/2017/19/nea2016-methodologisch-rapport.pdf](https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2017/19/nea2016-methodologisch-rapport.pdf)
- Hynes, M. (2013a). *Mobility Matters: Technology, Telework, and the (Un)sustainable Consumption of Distance*. National University of Ireland. Salvestatud <http://hdl.handle.net/10379/3814>
- Hynes, M. (2013b). What’s ‘Smart’ About Working from Home: Telework and the Sustainable Consumption of Distance in Ireland. S. Thouësny, C. Fowley, & C. English (Toim), *Internet Research, Theory, and Practice: Perspectives from Ireland* (lk 225–243). Dublin: Research-Publishing. <https://doi.org/10.14705/rpnet.2013.000090>
- Hynes, M. (2014). Telework Isn ’ t Working : A Policy Review. *The Economic and Social Review*, 45(4), 579–602.
- Hynes, M. (2016). Developing (tele)work? A multi-level sociotechnical perspective of telework in Ireland. *Research in Transportation Economics*, 57, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.06.008>
- Implementation of the European Framework Agreement on Telework*. (2006). Salvestatud <https://www.etuc.org/framework-agreement-telework>
- Infotehnoloogia, telekommunikatsioon ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele*. (2002). Salvestatud [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/uuringud/kaugtöö\\_2002.pdf](http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/uuringud/kaugtöö_2002.pdf)
- Infoühiskonna Arengukava 2020*. (2013). Salvestatud [https://www.mkm.ee/sites/default/files/elfinder/article\\_files/eesti\\_infouhiskonna\\_arengukava.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/eesti_infouhiskonna_arengukava.pdf)
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196–209.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>

- Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozelk, H., & Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega töäjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. Salvestatud [http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Innovatsiooni\\_poliitika/IKTtoo/Uuringu\\_lopparuanne.pdf](http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Innovatsiooni_poliitika/IKTtoo/Uuringu_lopparuanne.pdf)
- Kallaste, K., & Jaakson, E. Kaugtöö Eesti organisatsioonides (2009).
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10–14. Salvestatud [http://ijournals.in/ijsrc/wp-content/uploads/2014/01/IJOURNAL\\_CAMERA\\_READY.pdf](http://ijournals.in/ijsrc/wp-content/uploads/2014/01/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf)
- Karu, M. (2007). Paindlikud töövormid töö- ja pereelu ühitamisel. B. Vaher & K. Seeder (Toim), *TÖÖ ja PERE PAINDLIK TÖÖKORRALDUS JA LASTEVANEMATE TÖÖHÕIVE* (lk 5–34). AS Ajakirjade Kirjastus.
- Kaugtöö potentsiaalne kasutus ettevõtetes*. (2011). Tallinn. Salvestatud [http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/Kaugtoo\\_potentsiaalne\\_kasutus\\_ettevõtetes\\_uuringu\\_RA\\_PORT.pdf](http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/Kaugtoo_potentsiaalne_kasutus_ettevõtetes_uuringu_RA_PORT.pdf)
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kiire interneti ühenduste („viimase miili“) rajamise analüüs ja ettepanekud*. (2016). Salvestatud [https://www.mkm.ee/sites/default/files/kiire\\_interneti\\_uhenduste\\_viimase\\_miili\\_analuus\\_ja\\_ettepanekud.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/kiire_interneti_uhenduste_viimase_miili_analuus_ja_ettepanekud.pdf)
- Kitou, E., & Horvath, A. (2008). External air pollution costs of telework. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 13(2), 155–165. <https://doi.org/10.1065/lca2007.06.338>
- Kolbakov, M. (2017). *Töö ja pereelu ühitamine väikeste lastega peredes – emade vaatenurk*. Tartu Ülikool. Salvestatud [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57702/kolbakov\\_mari\\_ba\\_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/57702/kolbakov_mari_ba_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Koppas, A. (2007). *Kaugtöö tasuvuse analüüs ettevõttes OÜ Web Expert*. Tallinna Tehnikaülikool.
- Kotowska, I. E., Matysiak, A., Styrac, M., Pailhée, A., Solaz, A., & Vignoli, D. (2010). *Family life and work. Second European Quality of Life Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Krillo, K., Philips, K., & Masso, J. (2007). Osajaga töötamine – oht või võimalus eesti tööturul? *Eesti pärast Euroopa Liiduga ühinemist: Eesti sotsiaalteadlaste VII aastakonverents. 23.-24.november 2007 Tartu* (lk 68–70). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

- Krusell, S. (2011). Töö- ja pereelu ühitamine kui naiste ülesanne? K. Pöder (Toim), *Mehe Kodu on Maailm, Naise Maailm on Kodu?* (lk 59–73). Tallinn: Statistikaamet.
- Kuusk, K. (2016). *Kaugtöötajate töörahulolu organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti näitel*. Tartu Ülikool.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2017). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/0734371X16680269>
- Lembrechts, L., Zaroni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *International Journal of Human Resource Management*, 5192(January), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
- Leonard, B., & Barney, C. (2011). Managing virtual teams. *HR Magazine*, 39–42. Salvestatud <http://www.madisonpg.com/wp-content/uploads/2011/06/HR-Magazine-Managing-Virtual-Teams.pdf>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018). *Työolobarometri 2017 Ennakkotiedot*. Helsingi.
- Macfarlane, G. (2016). *A Phenomenological Exploration of Engineers' Experiences using Communication Technologies in Telework*. University of Ottawa.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Masso, M. (2009). *Poliitikaanalüüs Mittetavapärane töökorraldus Eesti ettevõtetes*. Sotsiaalministeerium.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Mets, U., & Leoma, R. (2016). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadustele: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia*. Salvestatud <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/IKT-Raport-loplik.pdf>
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 80–93. <https://doi.org/10.1108/17465260910930467>
- Mobiilne töötamine ja töövahendid Mobiilseks töötamiseks Mobiilseks töötamiseks*. (2013). Salvestatud <http://smartwork.ee/wp->

content/uploads/2010/11/Mobiilne\_tootamine\_toovahendid.pdf

- Mölder, K. (2004). *Kaugtöö – liikumispuudega inimeste võimalus tööturul*. Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Moore, B., Rhodes, M., & Stanley, R. (2011). *Telework 2011 A WorldatWork Special Report*. Salvestatud [http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/Telework\\_report\\_WaW.pdf](http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/Telework_report_WaW.pdf)
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morrison, D. (2008). Globaalne töö Euroopa serval. E. Naat & T. Heldema (Toim), *Kaugtöö kojutulek* (lk 94–102). Kärkla: Arhipelaag MTÜ.
- Mungly, M., & Singh, A. (2010). Barriers to telework in the IT industry in Durban. A. Koch & P. A. van Brakel (Toim), *Proceedings of the 12th Annual Conference on World Wide Web Applications* (lk 21). Cape Peninsula University of Technology. <https://doi.org/10.13140/2.1.4305.5046>
- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2011). Diffusion of telework: Myth or reality? Some stylized facts on telework diffusion in Italian firms. *2011 10th International Conference on Mobile Business, ICMB 2011* (lk 320–330). Como. <https://doi.org/10.1109/ICMB.2011.24>
- Nilles, J. M. (2007). Editorial : The Future of e-Work. *The Journal of E-working*, 1, 1–12.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting—An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, SMC-6(2), 77–84. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177>
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32–37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>
- Pajumets, M. (2007). Miks emme läheb tööle? Naiste subjektiivsed ootused ja tööle antavad tähendused. B. Vaher & K. Seeder (Toim), *Töö ja Pere: paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive* (lk 35–78). AS Ajakirjade Kirjastus.
- Peters, P., Bleijenbergh, I., & Oldenkamp, E. (2009). The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: How national culture and management principles affect the success of telework programs. *The Journal of E-working*, 3(1), 1–16. Salvestatud <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-66549121749&partnerID=tZOtx3y1>
- Peters, P., den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International*

- Journal*, 29(5), 517–531. <https://doi.org/10.1108/02610151011052799>
- Peters, P., Wetzels, C., & Tijdens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421–442. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/02601079X08001900407>
- Pikk, M. (2015). *Kaugtöö protsessi parendamine AS Nortall näitel*. Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledž.
- Plaks, C., Kõressaare, K., Haljasmäe, R., Koha, K., & Huberg, M. (2007). Paindlikkus töösuhetes õiguslikust vaatepunktist. B. Vaher & K. Seeder (Toim), *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive* (lk 163–195). AS Ajakirjade Kirjastus.
- Põllumäe, S. (2003). *Kaugtöö rekendamine riigi ja kohaliku omavalitsuse asutustes*. Tallinna Tehnikaülikool.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Workforce of the future. Human Capital*. Salvestatud [www.pwc.com/people%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=bth%7B&%7DAN=109266839%7B&%7Dsite=ehost-live](http://www.pwc.com/people%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=bth%7B&%7DAN=109266839%7B&%7Dsite=ehost-live)
- Promvalds, E. (2009). *Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel*. Sisekaitseakadeemia.
- Pulst, K. (2015). *Kaugtöötajate motiveerimine ja hüvitamine Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ töötajate näitel*. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Quoquab, F., Seong, L. C., & Malik, H. A. (2013). Malaysian Employees' Perception Pertaining to Telework. *Business and Management Quarterly Review*, 4(1), 63–76.
- Rebane, K. (2004). *Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina (võimaluste analüüs as emt näitel)*. Tallinna Tehnikaülikool.
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137–147. <https://doi.org/10.1108/02621711011019279>
- Ründal, L. (2014). *Raplamaa töötute valmisolek ja võimalused kaugtöös*. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*. *New Technology, Work and Employment* (Kd 27). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Scott, D. M., Dam, I., Páez, A., & Wilton, R. D. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(5), 1016–1031. <https://doi.org/10.1068/a43223>
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. E. Naat, M. Kivilo, & T. Heldema (Toim),

*Kaugtöö kojutulek* (lk 28–39). Kärkla: Arhipelaag MTÜ. Salvestatud <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:36928>

Seeder, K. (2013). *Eesti tööandjate ja töötajate palgauuring*.

Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking. *International Journal of Business Communication*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>

Solis, M. S. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 435–449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>

Sotsiaalministeerium. (2011). Eesti tööelu-uuring. *Sotsiaalministeeriumi toimetised*, (3), 116.

Sotsiaalministeerium. (2017a). Eesti tööelu-uuring 2015. *Sotsiaalministeeriumi toimetised*, (1), 120. Salvestatud [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium\\_kontaktid/Uuringu\\_ja\\_analuusid/eesti\\_tooelu\\_uuring\\_2015.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_tooelu_uuring_2015.pdf)

Sotsiaalministeerium. (2017b). Tulemusi tööelu-uuringust: Kui levinud on Eestis kaugtöö vormis töötamine? Salvestatud 25. jaanuar 2018, <https://somblogi.wordpress.com/2017/03/29/tulemusi-tooelu-uuringust-kui-levinud-on-eestis-kaugtoo-vormis-tootamine/>

Statistikaamet. (2017a). IT20: Arvuti ja koduse internetiühendusega leibkonnad elukoha järgi. Salvestatud 9. mai 2017, [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=IT20&ti=ARVUTI+JA+KODUSE+INTERNETI%DCHENDUSEGA+LEIBKONNAD+T%DC%DCBI+JA+ELUKOHA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/05Infotehnoloogia/04Infotehnoloogia\\_leibkonnas/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=IT20&ti=ARVUTI+JA+KODUSE+INTERNETI%DCHENDUSEGA+LEIBKONNAD+T%DC%DCBI+JA+ELUKOHA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/05Infotehnoloogia/04Infotehnoloogia_leibkonnas/&lang=2)

Statistikaamet. (2017b). RV0213: Rahvaarvu muutuse komponendid maakonna järgi. Salvestatud 9. mai 2017, [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV0213&ti=RAHVAARVU+MUUTUSE+KOMPONENDID+MAAKONNA+J%C4RGI&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikutikunaitajad\\_ja\\_kooseis/04Rahvaarv\\_ja\\_rahvastiku\\_kooseis/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV0213&ti=RAHVAARVU+MUUTUSE+KOMPONENDID+MAAKONNA+J%C4RGI&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikutikunaitajad_ja_kooseis/04Rahvaarv_ja_rahvastiku_kooseis/&lang=2)

Statistikaamet. (2017c). THV60: Tööealiste hõiveseisund puudelisuse ja töövõime ning vanuserühma järgi. Salvestatud [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=THV601&ti=T%D6%D6EALISTE+H%D5IVES EISUND+PUUDELISUSE+JA+T%D6%D6V%D5IME+NING+VANUSER%DCH HMA+J%C4RGI&path=../Database/Sotsiaalelu/13Tervishoid/03Puudega\\_inimesed/06Puue\\_tooheive/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=THV601&ti=T%D6%D6EALISTE+H%D5IVES EISUND+PUUDELISUSE+JA+T%D6%D6V%D5IME+NING+VANUSER%DCH HMA+J%C4RGI&path=../Database/Sotsiaalelu/13Tervishoid/03Puudega_inimesed/06Puue_tooheive/&lang=2)

Statistikaamet. (2018a). SK22: Vanemahüvitise saajad hüvitise liigi ja soo järgi. Salvestatud 1. november 2017, <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=SK22>

Statistikaamet. (2018b). TT452: 15-74-aastased mitteaktiivsed mitteaktiivsuse põhjuse järgi (kvartalid). Salvestatud 15. mai 2018, <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=TT452&ti=15-74->

AASTASED+MITTEAKTIIVSED+MITTEAKTIIVSUSE+P%D5HJUSE+J%C4  
RGI+%28KVARTALID%29&path=../Database/Sotsiaalelu/15Tooturg/03Mitteakti  
ivsed/04Luhiajastatistika/&lang=2

- Statistikaamet. (2018c). Vabade ametikohtade arv IV kvartalis vähenes. Salvestatud 1. mai 2018, <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-029>
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541–554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Tahavori, Z. (2015). Teleworking in the National Library and Archives of Iran: Teleworkers' attitudes. *Journal of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341–355. <https://doi.org/10.1177/0961000614532676>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- TELEWORK: Weighing the Information, Determining an Appropriate Approach.* (2011). Salvestatud <https://www.mspb.gov/mspbsearch/viewdocs.aspx?docnumber=657767&version=659729&application=ACROBAT>
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- UK Comission for Employment and Skills. (2014). The Future of Work: Jobs and skills in 2030. *Evidence Report*, 17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2010.00678.x>
- van der Merwe, F. I., & Smith, D. C. (2014). Telework: Enablers and Moderators when Assessing Organisational Fit. *Proceedings of the Southern African Institute for Computer Scientist and Information Technologists Annual Conference 2014 on SAICSIT 2014 Empowered by Technology - SAICSIT '14* (lk 323–333). <https://doi.org/10.1145/2664591.2664599>
- Vari, M., Tagliavini, G., & Ter-Oganesova, K. (2011). Telework: At the crossroads of social demand and technology offer. *2011 50th FITCE Congress - „ICT: Bridging an Ever Shifting Digital Divide“* (lk 1–6). Palermo. <https://doi.org/10.1109/FITCE.2011.6133432>
- Vesala, H., & Tuomivaara, S. (2015). Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, 44(4), 511–528. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0116>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and*

*Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>

- Vitola, A., & Baltina, I. (2013). An evaluation of the demand for telework and smart work centres in rural areas: A case study from Latvia. *European Countryside*, 5(3), 251–264. <https://doi.org/10.2478/euco-2013-0016>
- Webster-Trotman, S. P. (2010). *A correlational study of telework frequency, information communication technology, and job satisfaction of home-based teleworkers*. Walden University. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00521.x>  
Malik,
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are Teleworkers Stressed? An Empirical Analysis of the Causes of Telework-Enabled Stress. O. Thomas & F. Teuteberg (Toim), *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015)* (lk 1407–1421). Osnabrück.
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2014). Does Teleworking Negatively Influence IT Professionals? An Empirical Analysis of IT Personnel's Telework-enabled Stress. *Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research* (lk 139–147). Singapore: ACM.  
<https://doi.org/10.1145/2599990.2600011>
- West, Y. (2017). *Differences in Perceived Constraints of Telework Utilization among Teleworkers and Office Workers*. Walden University.

## LISA 1. KAUGTÖÖD KÄSITLEVAD VARASEMAD UURIMUSED, UURIMISTÖÖD JA ARTIKLID

<b>Eesti uurimustööd</b>		
Autor	Pealkiri	Aasta
Arvola, René	Telework as a Solution for Senior Workforce	2008
Forsel, Maire	Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel	2011
Koppas, Aivar	Kaugtöö tasuvuse analüüs ettevõttes OÜ Web Expert	2007
Kuusk, Kerli	Kaugtöötajate töörahulolu organisatsiooni Saint-Gobain Glass Estonia SE äriüksuse Saint-Gobain Sekurit Eesti näitel	2016
Mölder, Kadri	Kaugtöö – liikumispuudega inimeste võimalus tööturul	2004
Pikk, Mirjam	Kaugtöö protsessi parendamine AS Nortal näitel	2015
Promvalds, Elerin	Paindlike töövormide rakendamine Eesti avaliku sektori organisatsioonide näitel	2009
Pulst, Kairi	Kaugtöötajate motiveerimine ja hüvitamine Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ töötajate näitel	2015
Põllumäe, Sander	Kaugtöö rakendamine riigi ja kohaliku omavalitsuste asutustes	2003
Rebane, Kaupo	Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina (võimaluste analüüs AS EMT näitel)	2004
Ründal, Liia	Raplamaa töötute valmisole ja võimalused kaugtööks	2014
<b>Eesti uuringud</b>		
Läbiviija	Pealkiri	Aasta
Ariko Marketing	Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele	2002
Centar Eesti Rakendusuringute Keskus – Kallaste, Epp; Jaakson, Krista	Kaugtöö Eesti organisatsioonides	2009
Centar Eesti Rakendusuringute Keskus	Kaugtöö potentsiaalne kasutus ettevõtetes	2011
Raadik Cottrell, Jana	Motivatsioon ja võimalused paindlikuks tööks: uuring Saare maakonna teise kodu omanike seas	2012
Palgainfo Agentuur, OÜ Tark Tööandja	Töövahendid mobiilseks töötamiseks	2013
Sotsiaalministeerium	Eesti tööelu-uuring 2015	2017
Sotsiaalministeerium	Eesti tööelu-uuring 2009	2011

## LISA 1 JÄRG

Välismaa uurimustööd (2008 - ...)		
Autor	Pealkiri	Aasta
Aboalmaali, Fatemeh Sadat; Abedi, Akram; Ketabi, Sanaz	A Study of the Relationship between Telework and Components Affecting Performance Improvement from the Viewpoint of the Employees of Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare	2015
Allen, Tammy D.; Golden, Timothy D.; Shockley, Kristen M.	How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings	2015
Anderson, Amanda J.; Kaplan, Seth A.; Vega Ronald P.	The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?	2014
Azarbouyeh, Amir; Jalali-Naini, Seyed Gholamreza	A study on the effect of teleworking on quality of work life	2014
Beham, Barbara; Baierl, Andreas; Poelmans, Steven	Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers	2015
Bentley, T.A.; Teo, S.T.T.; McLeod L.; Tan, F.; Bosua, R.; Gloet, M.	The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach	2016
Bin Bae, Kwang; Kim, Dohyeong	The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter?	2016
Biron, Michael; van Veldhoven, Marc	When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers	2016
Caillier, James Gerard	Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort?	2014
Campell, John; Heales, Jon	Factor Analysis of Individual Outcomes for Teleworkers	2008
Cañibano, Almudena	Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being	2013
Coenen, Marja; Kok, Robert A.W.	Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules	2014
de Menezes, Lilian M.; Kelliher, Clare	Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case	2011
DeRossette, Zachary Glenn	Variation in job performance among telecommuters	2016
de Vries, Hanna; Tummers, Lars; Bekkers, Victor	The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?	2018
Fonner, Kathryn L.; Roloff Michael E.	Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial	2010
Forgács, Tamás	Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes	2010

## LISA 1 JÄRG

Välismaa uurimustööd (2008 - ...)		
Autor	Pealkiri	Aasta
Gajendran, Ravi S.; Harrison, David A.; Delaney-Klinger, Kelly	Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources	2015
Giménez-Nadal, José Ignacio; Molina, José Alberto; Velilla, Jorge	Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well- Being: Evidence from Time Use Data	2018
Grant, Christine A.; Wallace, Louise M.; Spurgeon, Peter C.	An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance	2013
Greer, Tomika W.; Payne, Stephanie C.	Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies	2014
Golden, Timothy D.	Applying technology to work: toward a better understanding of telework	2009
Golden, Timothy D.; Fromen, Allan	Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes	2011
Hilbrecht, Margo; Shaw, Susan M.; Johnson, Laura C.; Andrey, Jean	'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers	2008
Hilbrecht, Margo; Shaw, Susan M.; Johnson, Laura C.; Andrey, Jean	Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life	2013
Hynes, Michael	Developing (tele)work? A multi-level sociotechnical perspective of telework in Ireland	2016
Hynes, Michael	Mobility Matters: Technology, Telework, and the (Un)sustainable Consumption of Distance	2013
Hynes, Michael	Telework Isn't Working: A Policy Review	2014
Hynes, Michael	What's smart about working from home? Telework and the sustainable consumption of distance in Ireland	2013
Kelliher, Clare; Anderson, Deirdre	Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work	2009
Kitou, Erasmia; Horvath, Arpad	External Air Pollution Costs of Telework	2008
Lee, David; Kim, Sun Young	A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government	2016
Lembrechts, Lieve; Zanoni, Patrizia; Verbruggen, Merijke	The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study	2016
MacFarlane, Gabrielle	A Phenomenological Exploration of Engineers' Experiences using Communication Technologies in Telework	2016
Mahler, Julianne	The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework	2012
Martin, Brittany Harker; MacDonnell, Rhiannon	Is telework effective for organizations?	2012

## LISA 1 JÄRG

Välismaa uurimustööd (2008 - ...)		
Autor	Pealkiri	Aasta
Maruyama, Takao; Tietze, Susanne	From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework	2012
Morganson, Valerie J.; Major, Debra A.; Oborn, Kurt L.; Verive, Jennifer M.; Heelan, Michelle P.	Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion	2010
Morrison, Donnie	Globaalne töö Euroopa serval	2008
Neirotti, Paolo; Paolucci, Emilio; Raguseo, Elisabetta	Diffusion of Telework: Myth or Reality? Some Stylized Facts on Telework Diffusion in Italian Firms	2011
Offstein, Evan H.; Morwick, Jason M.; Koskinen, Larry	Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage	2010
Peters, Pascale; Blejnenbergh, Inge; Oldenkamp, Elise	The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: how national culture and management principles affect the success of telework programs	2009
Peters, Pascale; den Dulk, Laura; de Ruijter, Judith	May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations	2010
Peters, Pascale; Wetzels, Cécile; Tijdens, Kea	Telework: Timesaving or Time-Consuming? An Investigation into Actual Working Hours	2008
Pyöriä, Pasi	Managing telework: risks, fears and rules	2011
Quoquab, Farzana; Seong, Lim Chui; Malik, Haider Ali	Malaysian Employees' Perception Pertaining To Telework	2013
Richardson, Julia	Managing flexworkers: holding on and letting go	2010
Salazar Solís, Martin	Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict	2016
Sardeshmukh, Shruti R.; Sharma, Dheeraj; Golden, Timothy D.	Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources	2012
Scott, Darren M.; Dam, Ivy; Páez, Antonio; Wilton, Robert D.	Investigating the Effects of Social Influence on the Choice to Telework	2012
Smith, Stephanie A.; Patmos, Alyssa; Pitts, Margaret J.	Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees	2015
Stavrou, Eleni; Kilaniotis, Christos	Flexible Work and Turnover: an Empirical Investigation across Cultures	2009
Tahavori, Zahra	Teleworking in the National Library and Archives of Iran: Teleworkers' attitudes	2015
ter Hoeven, Claartje L.; van Zoonen, Ward	Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands	2015

## LISA 1 JÄRG

<b>Välismaa uurimustööd (2008 - ...)</b>		
Autor	Pealkiri	Aasta
Tremblay, Diane-Gabrielle; Thomsin Laurence	Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks	2012
Tremblay, Diane-Gabrielle; Thomsin Laurence	Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks	2012
van der Merwe, Francois I.; Smith, Derek C.	Telework: Enablers and Moderators when Assessing Organisational Fit	2014
Vari, Marco; Tagliavini Guelfo; Ter-Oganesova, Kristina	Telework: At the crossroads of social demand and technology offer	2011
Vesala, Hanne; Tuomivaara, Seppo	Slowing work down by teleworking periodically in rural settings?	2015
Vilhelmson, Bertil; Thulin, Eva	Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden	2016
Vitola Alise, Baltina Iveta	An evaluation of the demand for telework and smart work centres in rural areas: a case study from Latvia	2013
Webster-Trotman, Shana P.	A correlational study of telework frequency, information communication technology, and job satisfaction of home-based teleworkers	2010
Weinert, Christoph; Maier, Christian; Laumer, Sven	Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress	2015
Weinert, Christoph; Maier, Christian; Laumer, Sven; Weitzel, Tim	Does Teleworking Negatively Influence IT Professionals? An Empirical Analysis of IT Personnel's Telework-enabled Stress	2014
West, Yolanda	Differences in Perceived Constraints of Telework Utilization among Teleworkers and Office Workers	2017
<b>Välismaa uuringud</b>		
Läbiviija	Pealkiri	Aasta
Eurofound	Telework in the European Union	2010
Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon	Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)	2017
Eurofound	Working anytime, anywhere: The effects on the world of work	2017
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions	Second European Quality of Life Survey. Family life and work	2010
TNO, CBS	Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014	2014
Työ- ja elinkeinoministeriö	Työolobarometri 2017 Ennakkotiedot	2018
WorldatWork	Telework 2011. A WorldatWork Special Report	2011

## LISA 2. MAGISTRITÖÖ UURIMUSTULEMUSTE KOONDTABEL

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Moonsascade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU	
Kaugtöö rakendamine ettevõttes	Osa-ajaline	Kaugtöö tegemise maht	Allen et al., 2015; Arvola, 2008; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Peters et al., 2010; Pyöriä, 2011		x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	
	Täiskohaga			x											1
	Erikokkulepped					x	x	x	x	x			x	x	7
	Töötaja initsiatiiv	Kaugtöö rakendamise tingimused	Arvola, 2008; Messenger & Gschwind, 2016; Morrison, 2008; Seeder, 2008		x	x	x		x		x	x	x	7	
	Võimaldatud kõigile			x	x	x			x	x	x		x	7	
	Meeskonna nõusolek					x		x							3
	Juhi nõusolek				x		x		x		x	x	x		6
	Juhtide poolne initsiatiiv			x											1
	Vabatahtlikkus			x		x			x						3
	Aja- ja kohapaindlikkus koos														

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Moonscade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU
Kaugtöö rakendamine ettevõttes	Iseenesestmõistetavus	Kaugtöö rakendamise põhjused	Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Grant et al., 2013; Hilbrecht et al., 2008, 2013; Kelliher & Anderson, 2010; Maruyama & Tietze, 2012; Messenger & Gschwind, 2016; Tahavori, 2015	x	x			x	x	x	x		x	7
	Välismaalt või välismaalastega töötamine			x	x	x	x		x		x	x	x	8
	Töö ja pereelu ühitamine				x		x	x	x	x	x	x	x	8
	Töötaja haigestumine				x	x	x		x	x	x	x	x	8
	Süvenemist nõudvad tööülesanded					x	x	x	x					4
	Pereinimesed	Kaugtöö tegijad	Beham et al., 2015; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran et al., 2015; Hynes, 2013; Lyly-Yrjänäinen, 2018; Moore et al., 2011; Nilles, 2007; Sotsiaalministeerium, 2017a; Vilhelmson & Thulin, 2016				x		x	x	x			4
	Tudengid					x	x	x	x		x			5
	Kaugemal elavad inimesed						x	x	x	x	x			5
	Mehed							x			x	x		3

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Moonscade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU		
Kaugtöö rakendamine ettevõttes	Aktiivsus	Iseloomuomaduste mõju	Allen et al., 2015; Leonard & Barney, 2011; Seeder, 2008; Smith et al., 2015	x		x								2		
	Kohusetunne				x					x					2	
	Iseseisvus				x									x	2	
	Hea suhtlemisoskus					x									1	
	Avatus					x									1	
	Distsiplineeritus									x			x		2	
	Ei meeldi sotsialiseeruda											x	x			2
	Enesemotivatsioon													x		1
	Initsiatiivikus					x			x	x		x	x			5

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Mooneascade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU	
Kaugtöö rakendamise ettevõttes	Sõltuvus rollist	Töökohustuste mõju	Mello, 2007; Pyöriä, 2011; Taskin & Edwards, 2007; Vilhelmson & Thulin, 2016		x	x	x		x		x	x	x	7	
	Sõltuvus projekti faasist								x				x		2
	Sõltuvus kliendi- ja projektinõuetest										x	x	x	x	4
Kaugtöö eelised	Efektivsuse ja produktivsuse kasv	Töötaja poolsed eelised	Aboalmaali et al., 2015; Anderson et al., 2015; Azarbouyeh ja Jalali Naini, 2014; Bae ja Kim, 2016; Biron ja Veldhoven, 2016; Caillier, 2014; Campbell ja Heales, 2008; Cañibano, 2013; Coenen ja Kok, 2014; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Fonner ja Roloff, 2010; Forgacs, 2010; Gajendran et al., 2015; Grant et al., 2013; Harker Martin ja MacDonnell, 2012; Hilbrecht et al., 2008, 2013; Hynes, 2013; Jaakson ja Kallaste, 2010; Kelliher ja Anderson, 2010; Kuusk, 2016; Lee ja Kim, 2017; Maruyama ja Tietze, 2012; Morrison, 2008; Pulst, 2015; Quoquab et al., 2013; Sardeshmukh et al., 2012; Tahavori, 2015; ter Hoeven ja van Zoonen, 2015; Vari et al., 2011; Vesala ja Tuomivaara, 2015; West, 2017	x		x		x	x					4	
	Paindlikkus			x	x	x	x	x			x	x			7
	Töötajate rahulolu			x	x	x	x	x	x	x		x			8
	Aja kokkuvõide reisimiselt							x				x	x		3
	Töö ja pereelu tasakaal								x	x					2
	Stressitaseme langus												x		

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Moonscade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU	
Kaugtöö eelised	Töötajate värbamine	Organisatsiooni poolsed eelised	Aboalmaali et al., 2015; Forgacs, 2010; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Kelliher & Anderson, 2010; Lee & Kim, 2017; Morrison, 2008; Quoquab et al., 2013; Ründal, 2014; Stavrou & Kilaniotis, 2010; Tahavori, 2015; Vari et al., 2011	x		x			x			x	x	5	
	Inimeste hoidmine			x		x			x	x	x	x	x	x	7
	Kulude kokkuvõid/tulude kasv			x		x			x					x	4
	Kliendisuhete hoidmine								x						1
Kaugtöö puudused	Sotsiaalne isoleeritus	Töötaja poolsed puudused	Cañibano, 2013; de Vries et al., 2018; Eurofound ja Rahvusvaheline Tööorganisatsioon, 2017; Grant et al., 2013; Hilbrecht et al., 2008; Hynes, 2013; Kuusk, 2016; Macfarlane, 2016; Maruyama ja Tietze, 2012; Morganson et al., 2010; Pikk, 2015; Pulst, 2015; Quoquab et al., 2013; Solís, 2016; Tahavori, 2015; ter Hoeven ja van Zoonen, 2015; Vari et al., 2011; Webster-Trotman, 2010; Weinert et al., 2015, 2014	x	x	x		x	x	x		x	x	8	
	Meeldib käia kontoris				x	x	x	x		x	x			x	7
	Rohkem segavaid faktoreid					x	x	x				x			4
	Ületöötamine							x							1
	Töö ja pere konflikt								x						1
	Motivatsiooni langus									x					1
	Mõju edutamisele										x				

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Proekspert	Playtech	Nortal	Moonscade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU	
Kaugtöö puudused	Näost näkku suhtlemise puudumine	Organisatsiooni poolsed puudused	Caillier, 2014; Cañibano, 2013; DeRossette, 2016; Golden ja Fromen, 2011; Jaakson ja Kallaste, 2010; Kuusk, 2016; Macfarlane, 2016; Pikk, 2015; Pulst, 2015; Quoquab et al., 2013; Richardson, 2010; Ründal, 2014; Sardeshmukh et al., 2012; Webster-Trotman, 2010; Weinert et al., 2015, 2014	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	
	Suuremad kulud					x									1
	Meeskonna tunnetuse langus					x			x						2
	Töötajate lahkumine					x									1
	Väiksem efektiivsus							x		x	x	x	x	x	6
	Inimene ei tee tööd									x					1
	Inimene ei ole kättesaadav									x					1
	Keerulisem kommunikatsioon										x				1

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Prockspert	Playtech	Nortal	Moocascade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU
Organisatsiooni ja juhtimise roll	Regulatsioonide puudumine	Organisatsiooni- lised faktorid	Beham et al., 2015; Mello, 2007; Mihhailova, 2009; Offstein et al., 2010; Seeder, 2008; Taskin ja Edwards, 2007	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	Tehnilised võimalused			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	Tulemustele orienteeritus			x		x	x	x	x	x	x	x	x	9
	Hajali kontorid				x	x	x		x		x	x	x	7
	Planeerimine			x	x	x								3
	Ühisüritused	Kaugtöötajate kaasamine	Grant et al., 2013; Offstein et al., 2010; Seeder, 2008	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	Infovahetus			x	x	x	x	x		x		x	8	

## LISA 2. JÄRG

	Järekodeering	Kategooria	Teooria	Toggl	Tieto	Prockspert	Playtech	Nortal	Moonscade	Knowit	Iglu	Helmes	Fortumo	KOKKU	
Organisatsiooni ja juhtimise roll	Usaldus	Juhtimisega seotud faktorid	Cañibano, 2013; Grant et al., 2013; Hynes, 2013; Peters et al., 2010; Quoquab et al., 2013; Richardson, 2010; Ründal, 2014; Seeder, 2008	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9	
	Juhtide isiklik kogemus			x			x		x	x	x	x	x	x	7
	Kommunikatsiooni olulisus			x		x	x	x	x		x	x			7
	Õige inimese valik			x		x		x			x	x	x		6
	Mõttemallide muutmine			x	x					x					3

## SUMMARY

### TELEWORK USAGE IN ESTONIAN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES

Kadri Arula

The rapid development of information technology and telecommunication has, among other things, resulted in faster internet connections and the dispersion of internet-based communication tools. These factors have also increased people's opportunities to telework. According to the information from Statistics Estonia, the number of households having internet connections at home has grown from 247.3 thousand to 473 thousand between the years 2006 and 2016. Among these, the number of households in rural areas that have an internet connection has grown from 57.8 thousand to 141.6 thousand. A report from the Technical Regulatory Authority supports evidence of this technological growth, stating that internet connection speed became 2400 times faster in ten years (2005-2015) (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium).

At the same time, the Estonian Ministry of Social Affairs (2017) blogged that, according to its work-life study, the number of people in Estonia who telework did not change between 2009 and 2015 (in both cases 20% of the study participants said they used telework during the past year). The same study, however, showed that the number of people who would like to telework increased from 18% in 2009 to 34% in 2015. This means that despite the technical possibilities and people's willingness to telework, organisations have not adopted to this form of working. (Estonian Ministry of Social Affairs 2017)

Teleworking in Estonia should be adopted for many reasons. Firstly, this flexible work method would give people the freedom to choose where they want to live, which could

result in demographic changes and a decline in emigration from smaller cities or remote areas (according to Statistics Estonia in 2016, 43% of people older than 15 live in Harjumaa, out of which 32% live in Tallinn and 11% in Tartumaa, with 8% living in Tartu (Statistikaamet 2017)).

Secondly, telework could help solve problems of uneven placements of vacant jobs and labor shortages. On one hand, this would improve quality of life in remote areas, but on the other hand, it is necessary because many Estonian organisations are facing shortages of labor (Statistics Estonia states that in the fourth quarter of 2017 there were 10,600 unfilled positions in Estonian organisations, 17% more than at this time during the previous year (Statistikaamet 2018)). Telework would promote recruitment from remote areas or even from other countries.

Thirdly, telework would allow women to return more easily to work after maternity leave (as 92% of people on parental leave are women and only 8% are men (Statistikaamet 2017)). Compared to other European Union and especially Nordic countries, many Estonian women do not rejoin the job market after having children (Pajumets 2008: 37). A work-life balance study done by Eurofound in 2010 concluded that countries like Denmark, Finland, and Sweden lead the way in terms of conditions for good work-life balance, including well-developed childcare services, low barriers for women entering the job market, and flexible working conditions. The latter indicates that telework as one form of flexible work would help more women get back to work. At the social level, this is important in Estonia since the Estonian population is aging and the amount of dependents is increasing (from 46.9 in 2006 to 54.1 in 2016 (Statistikaamet 2017)). The need to reintegrate more people into the job market leads to the fourth point as to why telework is valuable: it allows people with disabilities or health issues to work more. According to Statistics Estonia, in 2008, 29.6% of people with disabilities participated in the job market, and by 2016, already 43,5% were participating. Thanks to the development and usage of technology and telework, this number could increase even more.

The Estonian Ministry of Economic Affairs and Communication has stated in their information society development plan for 2020 that information and communication technology (ICT) plays an important role in the rising competitiveness in all economic

sectors. The development plan predicts that it will be the leading industry in Estonia by 2020. Reaching this goal would mean having twice as many people working in the ICT sector in 2020 than in 2013. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi 2013) This means that labor shortages in Estonian ICT companies is especially critical, and possibilities to reduce it with the help of telework as described above is very vital.

Few studies have been conducted about telework specifically in ICT companies, even though these organizations are most likely to have the technology and skills to enable it, and this industry is known for its labor shortage in Estonia. The objective of this master's thesis is to give suggestions for solving the issues with telework implementation in Estonian ICT companies by understanding the reasons why this flexible work form is or is not used. The following research tasks were created to reach the aforementioned objective:

- Describe the nature of telework: when it can be used, who is the average teleworker, and what is the impact of organisational culture, management, and personal qualities on successful telework implementation;
- Analyse the benefits and drawbacks of telework from the employee, employer, and social point of view;
- Develop a plan for the study and draft questions for interviews with Estonian ICT company managers;
- Conduct half-structured interviews with Estonian ICT company managers to understand the reasons why the organisations use or do not use telework;
- Analyse the usage of telework in Estonian ICT companies based on these interviews;
- Give suggestions to both organisations and employees on how to expand the use of telework in Estonian ICT companies.

This thesis consists of two chapters. The first chapter reviews previously published literature and studies about telework and gives an overview of the definition, evolution, implementation possibilities, and influencers of telework. It also profiles the typical telework user and describes the advantages and drawbacks of this work form. This chapter primarily concludes that, firstly, the way telework is performed is changing over time. In the beginning, it was only done from home, but now, thanks to the development of

technology, it can be done anywhere at any time. This increased flexibility has resulted in employees choosing to do part-time telework, because they also prefer not to be constantly stuck at home. Secondly, this chapter found that successful implementation of telework, formal regulations, and policies by the organisation and management play an important role. The latter includes implementing objective-based appraisal systems and adjusting communication methods, such as using common ICT tools, communicating more frequently with employees working remotely, and organising events where people meet face-to-face.

The third important result of the theoretical chapter is the image of the typical teleworker. According to previous studies, the typical teleworker is male, between the ages of 24 and 54, has underage children, performs knowledge-based or creative work, and is independent, open-minded, a good communicator, self-disciplined, self-motivated, and proactive.

Finally, the chapter concludes, based on 34 previous studies, that the most commonly found advantages of telework are higher efficiency at work, job satisfaction, and work-life balance. Similarly, analysing 28 previously done studies, the author found that the most common drawbacks of telework are social isolation, more complicated communication, and work-life conflict. These results show that whether a company chooses to use telework or not, this method will have its advantages and disadvantages. The question is whether the pros outweigh the cons.

The second chapter is the analysis of a qualitative study conducted with managers from 10 Estonian ICT companies to understand how and why telework is used in their organisations. The most important results from the study was that telework was used by all the companies involved, but mostly as a part-time option based on employee need and initiative. This result does not align with the previously mentioned statistics that only 20% of people have used telework. Secondly, the study found that one primary reason companies allow telework is because most ICT employees already consider it to be the norm, and not allowing this could result in the loss of potential employees to competitors. Thirdly, the chapter describes a typical teleworker based on the results of the study: a male living far from the office or in another country, who is a student or parent, a developer, tester or sales person by profession, and characterized as independent, open-

mindful, a good communicator, self-motivated, takes initiative, active, and conscientious. This result does not differ much from what was described in the theoretical chapter. The fact that the participating companies all had technical capabilities to perform telework, used objective-based appraisal systems, organised team events to bring people together, and trusted their employees supports the findings from previous studies. However, none of the companies had formal regulations for telework and most felt that these were not needed, either, which differs from the theoretical findings.

With regards to the advantages and disadvantages of telework, based on replies from the interviews, it was concluded that the main advantages were job satisfaction, reduced employee turnover, and flexibility. The main drawbacks were lack of face-to-face communication, social isolation, and reduced work efficiency. These results partially confirm what was found in previous studies.

The author of the present thesis concludes that the study did not find one clear reason why telework was not performed full-time and more frequently. None of the organisations participating in the study forbade their employees from working this way, but it was mostly allowed part-time. At the same time, each of the companies had people who telework full-time and stated that each person's needs are reviewed on a case-by-case basis. From this, the author concludes that employees either are not aware that they can telework or are afraid to express this need to their managers. So, in order to relieve the social issues addressed in this paper, telework should be propagated more by organisations, and employees themselves should also take initiative to request it. It seems, however, that the shortage of labor is driving the increase in telework already; many of the companies involved in the study are starting to hire people outside Estonia because they have problems finding the needed skills locally.

The interviewed managers gave recommendations for successful telework, including an objective-based appraisal system, moving to telework usage step-by-step, planning ahead, adjusting this work method according to company needs, and hiring trustworthy people. The author believes that in order to get the most out of telework, a change in mentality is necessary, by which organisation's let go of the traditional control-based management hierarchy so that employees are then responsible for their own results and are able to choose the most suitable way of working for them.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kadri Arula

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
KAUGTÖÖ KASUTAMISE LAIENDAMISE VÕIMALUSED EESTI  
INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETES,

mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**