

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Kairi Pulst

**KAUGTÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE JA
HÜVITAMINE MICROSOFT EESTI OÜ JA
UPTIME OÜ TÖÖTAJATE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendajad: välisjuhendaja Jaana Kikas, kaasjuhendaja lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kaugtöö käsitlus IT-töötajate motiveerimisel ja hüvitamisel	7
1.1. Kaugtöö olemus ja rakendamise põhimõtted	7
1.2. Töötajate motiveerimise ja hüvitamise teoreetilised käsitlused.....	22
1.3. Kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise spetsiifika IT-valdkonna kontekstis	33
2. Kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise uuring Microsoft Eesti OÜ-s ja Uptime OÜ-s	41
2.1. Ülevaade Microsoft Eesti OÜ-st ja Uptime OÜ-st ning kaugtöö rakendamisest ettevõtetes.....	41
2.2. Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ kaugtöötajate motiveerimise uuringu meetodika ja tulemused.....	47
2.3. Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ kaugtöötajate uuringu järeldused ning ettepanekud	61
Kokkuvõte	68
Viidatud allikad.....	72
Lisad	82
Lisa 1. Töölepingu lisa - kaugtöö.....	82
Lisa 2. Kaugtöö kord.....	83
Lisa 3. Tava-ja kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise küsimustik	84
Lisa 4. Uptime OÜ tehnoloogiajuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused ..	89
Lisa 5. Microsoft Eesti OÜ personalijuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused	94
Lisa 6. Hea Tava projekt	101
Lisa 7. Enesedistsiplineerimise kava.....	105
Summary	108

Lisa 8. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	111
---	-----

SISSEJUHATUS

Kuigi maailma rahvaarv on pidevalt kasvav, ei ole piisavalt kvalifitseeritud tööjõudu teatud ametikohtade täitmiseks. Alates 1980-ndatest aastatest, kui tehnoloogia kiiresti arenema hakkas, on nõutud ametikohtade seas IT-valdkonna töötajad, keda on vaja erinevates majandusharudes. Globaalse tööjõupuuduse tingib ka suure hulga inimeste pensionile siirdumise ja sündivuse vähenemisest tingitud kutse- ja kõrgkoolide IT-erialade lõpetajate arvu pideva vähenemise tõttu.

Eesti ülikoolides on infotehnoloogia eriala populaarne, ent ei tooda piisavalt palju kõrghariduse kraadiga töötajaid, sest mitmed IT-tudengid värvatakse juba õpingute ajal tööle ning ülikooli nominaalse ajaga lõpetamise tõenäosus väheneb. Seetõttu peavad ettevõtted konkurentsivõime püsimiseks ning kvalifitseeritud IT-töötajate leidmiseks ja hoidmiseks tavapärasest enam pingutama. Motiveerimine ei hõlma enam ainult palka, vaid mitmekülgset rahalist ja mitterahalist läbimõeldud raamistikku. Üheks võimaluseks on pakkuda töötajatele kaugtöö tegemise võimalust, mis tõstab töötaja töötulemusi- ja rahulolu, ent muudab ka ettevõtte tööprotsessid paindlikumaks ning efektiivsemaks.

Autor valis uuringus osalemiseks Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ, kuna mõlemad ettevõtted tegutsevad IT sektoris ja rahvusvahelisel turul ning on kasutusele võtnud ülemaailmse IT sektorile omase kaugtöö või paindliku tööaja. Kaugtöö on Eestis rakendust leidnud eelkõige IT sektoris, kuid kogemus on siiski lühiajaline ning autori arvates vajaks antud teema käsitlemist. Samuti puuduvad mõlemas ettevõttes kaugtööd reguleerivad dokumendid, kuigi kaugtööl on märkimisväärne osa töökorraldusest. Lõputöö on mõeldud lugemiseks nii mõlema ettevõtete juhtidele ning töötajatele, aga ka teistele kaugtööd rakendavatele IT-ettevõtetele. Autor analüüsib IT-töötajate

kaugtöötamise harjumusi ja antud valdkonna töötajatele omaseid motiveerimistendentse. Sellest tuleneb ka lõputöö uurimisküsimus: milliseid motivatsiooni- ja hüvitamistegureid peavad IT-kaugtöötajad oluliseks?

Käesoleva lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid kahe IT ettevõtte, Microsoft Eesti OÜ (edaspidi Microsoft) ja Uptime OÜ (edaspidi Uptime) kaugtöötajate motivatsiooni- ja hüvitamissüsteemi tõhustamiseks.

Uurimisülesanded:

- anda ülevaade töötajate motiveerimise ja hüvitamise teoreetilistest käsitlustest;
- tuua välja kaugtöö eeldused, eelised, puudused, piirangud;
- kajastada kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise spetsiifikat IT-valdkonna kontekstis;
- anda ülevaade Microsofti ja Uptime'i kaugtöö rakendamise ajaloost;
- viia läbi Microsofti's ja Uptime's kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise uuring;
- koostada ülevaade tulemustest ja teha ettepanekuid.

Uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse erinevaid teemakohaseid teadusartikleid ning uuringuid, otsides selleks materjali peamiselt erinevatest andmebaasidest (EBSCO, Emerald, JSTOR, ISE Eesti artiklite andmebaas). Samuti tuginetakse üldlevinud ja teaduslikult tõestatud töörahulolu motiveerimis- ja hüvitamisteooriatele. Eesti autoritest on töös enamviidatud autorid Birgit Lahtein, Kristiina Täht ja Kadri Seeder, Maksim Aleksejev, Heli Freienthal ja Sander Põllumäe. Välismaistest autoritest kasutatakse enim Nancy B. Kurland ja Diane E. Bailey, Jack Nillesi ja teiste autorite seisukohti.

Varasemalt on läbi viidud mitmeid kaugtööga seotud uuringuid (Mölder 2004, Rebane 2004, Soe 2008, Jaakson ja Kallaste 2009, Forsel 2011), ent IT-sektori eripära on puudutanud neist vähesed. Autor leidis kaks magistritööd, mis antud teemat käsitlevad: Birgit Lahteini magistritöö (2013) teemal „Rahulolu töö ja tasustamisega Eesti infotehnoloogiaettevõtte näitel“ ning Maksim Aleksejevi magistritöö (2014) teemal „Programmeerijate motiveerimine AS CGI Eesti näitel“.

Enamasti on antud temaatika uurimisel kasutatud uurimismeetodina ankeetküsitlusi, vähesemal määral ka intervjuusid. Antud meetodite töökindluse tõttu kasutab ka lõputöö autor mitmete ankeetküsitluste ja intervjuude aluseid, lisandades ja kohandades küsimusi uuringu eesmärgist ja uurimisküsimusest lähtuvalt. Kvalitatiivsel viisil viiakse läbi Uptime tehnoloogiajuhi Raimo Seero ja Microsofti endise personalijuhi Merje Laasiga poolstruktureeritud intervjuud, uurimaks kaugtöö arengut ja omapära ettevõttes ning töötajatele pakutavaid motiveerimis- ja hüvitamisfaktoreid. Kuna lõputöö autor alustas lõputööga 2014.aasta sügiskuu ja Microsofti Balti regiooni personalijuhi koostööd jaanuaris, siis viiakse intervjuu läbi siiski endise personalijuhi Merje Laasiga, sest lähim Baltikumi osa kattev juht asub Serbias.

Kvantitatiivsel moel viiakse elektroonselt mõlema ettevõtte töötajate seas läbi ankeetküsitlus, kus uuritakse rahulolu motiveerimis- ja hüvitamisteguritega, kaugtöötamise harjumusi ja nende seoseid. Leitud erinevuste puhul saab teha järeldusi ja ettepanekuid, mis motiveeriksid juhtkonda ettevõtte töökorraldusega tegelema, st töö ja töökeskkonnaga seotud probleemidesse süvenema ning vajadusel muudatusi läbi viima. Nii intervjuu kui ankeedi küsimused on kokku pandud mitmete erinevate uuringutes ja teadusartiklites kasutatud küsimustike põhjal, kohandades seda ettevõttele vastavaks.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse kaugtöö temaatikat, kus antakse ülevaade levinumatest motiveerimis- ja hüvitamisteooriatest; kaugtööle omastest eeldustest, piirangutest, puudustest ja eelistusest; kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise spetsiifikast IT-valdkonna kontekstis. Teises peatükis antakse ülevaade Microsofti ja Uptime'i ettevõtetest ja kaugtöö rakendamisest, motiveerimise uuringu metoodikast ja tulemustest. Uuringu tulemusena selgitatakse välja mõlemate ettevõtete kaugtöötajate tööharjumused ja olulisimad rahuloluallikad ning võrreldakse neid Laasi ja Seero vastustega. Tulemuste põhjal tehakse autoripoolsed järeldused ja ettepanekud töötajate paremaks motiveerimiseks ja hüvitamiseks.

1. KAUGTÖÖ KÄSITLUS IT-TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISEL JA HÜVITAMISEL

1.1. Kaugtöö olemus ja rakendamise põhimõtted

Käesolevas alapeatükis tuleb juttu kaugtöö mõistest, olemusest ja jaotusest, selgitatakse kaugtööga kaasnevaid plusse ja miinuseid, rakendamise eeldusi ja piiranguid nii organisatsiooni kui töötaja seisukohast.

Kaugtöö mõiste on kirjanduses olnud pikalt mitmete autorite poolt erinevalt defineeritud termin. 1973.aastal võttis Jack Nilles kasutusele sõna „kaugtöö“ ehk *telecommuting* Los Angelese liiklusummikusse seistes. Põhjused, miks USA-s kaugtööle mõtlema hakati, olidki esmalt liiklusummikud ja õhureostus. 1980-ndatel teadvustasid mitme USA ettevõtte, et kaugtöö vähendab kulusid ja hoiab kokku kontoripinda. Seetõttu hakkasid mitmed ettevõtte nägema võimalust palgata kvalifitseeritud tööjõudu, kellele see pakkumine atraktiivne tundus. (Kurland, Bailey 1999:53) Kaugtöö arengu põhiliseks eelduseks on olnud tehnoloogia areng – selle võimalikkust ja populaarsust on eriti tõstnud vähenenud elektrikulud ning võimsuse, töökindluse ja kiiruse tõus (Di Martion, Wirth 1990:534).

Kaugtööd on nimetatud nii kodutööks (*homework*) kui kaugtööks (*telecommuting*) (Ellison 2004, viidatud Forsel 2011:6 vahendusel). Eesti uuringutes kasutatakse ka terminit virtuaaltöö (Soe 2008, viidatud Forsel 2011:6 vahendusel). Enim defineeritakse kaugtööd kui osaliselt või täielikult töökohast mujal töötamist, kasutades selleks info-ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi IKT) vahendeid – rõhuasetus on siinjuures töö asukohal, mitte IKT vahenditel (Nilles 1997:7, viidatud Mihhailova 2009:82 vahendusel).

Kaugtööd saavad teha ainult need töötajad, kelle töötulemus on mujalt töötades sama tulemuslik või parem ametlikus töökohas tehtava tööga, kasutades sealjuures hästitoimivaid infotehnoloogilisi vahendeid, mis hõlmavad andmeid, häält ja videot nagu näiteks Skype. Sellised tööd on valdavalt teadmustööd. (Rebane 2004:68) Tihti kasutatakse kaugtööd äri-või finantssektoris, kus IT osakaal on suur (Place of work...2007:7-8). Kaugtööde hulka saab lisada ka kõik tööd, mis ei nõua pidevat kontoris viibimist – konsulteerimine, kirjutamine, uuringuanalüüs (Warner 1997:1). Ametitest sobivad näiteks kunstnikud, kinnisvaramaaklerid, kirjanikud, projekteerijad, disainerid, arhitektid, programmeerijad, turundustöötajad, raamatupidajad ja nõunikud (Arrak 2008:20-22; Mölder 2004:23; Place of work...2007:7). Kokkuvõtvalt tagab kaugtöö sobivuse töö iseloom.

Kaugtöö võib olla nii täielik kui osaline. Neid võib veel omakorda mitmeks jaotada (Jaakson, Kallaste 2009:134-135):

1. Täielik kaugtöö (töötaja või tööandja soovil):
 - a) Võimalusega muuta see kontoritööks.
 - b) Ilma võimaluseta seda kontoritööks muuta (ehk kaugtöö põhimõttel töötavad organisatsioonid).
2. Osalise (määratud) ajaga kaugtöö:
 - a) Paindliku graafikuga.
 - b) Fikseeritud graafikuga.
3. Määramata ajaga kaugtöö (töötajate parema äranägemise järgi).

Täielik kaugtöö, mida on võimalik muuta kontoritööks, võib esineda juhul, kui töötaja töötab kaugtöökontoris- või keskuses, ent saab vajadusel ka kodus töötada. Kui tööandjal kontorit pole ja tööpoliitika on üles ehitatud täielikule kaugtööle, siis selline võimalus puudub, st töötaja teeb juba tööle minnes valiku, et ta soovib kaugtööd teha ja alternatiiv sellele puudub. (Jaakson, Kallaste 2009:134-135)

Tööandja üheks võimaluseks kaugtöö ajalist kasutust suunata on määrata võimaliku kaugtöö maht, jättes töötajatele vaba valiku selle mahu sees ise otsustada, kas ja kui palju täpselt kaugtööd teha. Sellisel juhul on tegemist paindliku graafikuga. Fikseeritud graafiku puhul ei saa töötaja ajaliselt valida, millal ta kaugtööd teeb – ettevõttes on

töötunnid juba kindlalt määratletud. Määramata töötaja- ja kohaga kaugtöö võib toimuda tööandja ja töötaja kokkuleppel, kus tööandjal on selgelt paika pandud tingimused või töötaja vabal valikul, kui tööandja ei suuna. (*Ibid*:134-135) Vaatamata kaugtöölasele kirjandusele, mis defineerib kaugtöö üna konkreetselt, arwab lõputöö autor, et Eestis on kaugtöö ettevõtetele ja nende töötajatele veel võõras termin, rohkem on levinud sõnapaar „paindlik töökorraldus“.

Veel eristatakse mobiilset ehk liikuvat tööd. Näiteks võib mobiilset tööd teha müügimees, kes peab erinevate klientidega kohtuma, tehes tööd ükskõik, kus ta viibib - lennujaamas, hotellis, autos. Kaugtöötajate sekka arvestata neid töötajaid, kellel pole mujal asuvat töökohta, s.t nad on vabakutselised. (Jaakson, Kallaste 2009:9; Kurland, Bailey 1999:54) Mobiilne töö on iseloomulik ettevõtte juhtidele (Kaugtöö päevast 2014).

Viimase kümnendi jooksul on juurde lisandunud ka variant teha kaugtööd kaugtöökeskustes. Tegemist on inimese elukoha lähedal või logistiliselt sobivas kohas asuv kontoriruumiga, mis asub vahetust juhust eemal ning kus on olemas töötamiseks vajalikud tingimused (Kurland, Bailey 1999:57). Tihti on keskused maapiirkondades ja väiksemates linnades, kus tööd on vähem ning kust inimesed peaksid sõitma töö tegemiseks suuremasse keskusesse, mistõttu kogunevadki ühe või mitme organisatsiooni töötajad keskusesse, säästes sealjuures aega ja suheldes teiste kaugtöö tegijatega (Kaugtöökeskus – mis...2015). Kaugtöökeskuseid on Eestis Targa Töö Ühingu andmeil kokku umbes 700, neist osa kannavad nime küla-ja koolituskeskustena (Kaugtöökeskused 2015).

Juhi jaoks on kaugtöötaja kaugtöökeskuses tekkivaid kulusid kompenseerida lihtsam, kui kodus või kohvikus, kuna keskuste kulud on läbipaistvad (Kaugtöökeskus - ...mis 2015). Mitmete Eesti kaugtöötajate puhul on levinud, et tööandja kompenseerib sülearvuti ja telefoni, muud vahendid tuleb töötajal endal muretseda – kui ostetakse eraldi tool, laud või muud vahendid, võib seda kulutust käsitleda erisoodustusena ja vastavalt maksustada (Täht, Seeder 2008:6). Jaakson ja Kallaste (2009:142) uuringust selgus see-eest, et töötaja peab ise kodus töötamiseks vajaliku soetama, vaid avalikus

sektoris on personalipoliitika osaks töötajatele mobiiltelefoni soetamine organisatsioonipoolne hüvitis.

Kaugtöö pluss-ja miinuspooli töötajale, tööandjale ja ühiskonnale on kaugtöölalases kirjanduses palju kajastatud (vt Tabel 1). Autor käitleb lõputöös esialgu kaugtöö miinuspooli. Esimeseks kaugtöölalaseks miinuseks on see, et kaugtööga ei pruugi kummalegi poolele kulude kokkuhoidu tekkida. Ehkki töötaja võidab tööle mittesõitmisega transpordikulude arvelt, siis tihtipeale ei kompenseeri ettevõtte teatud ulatuses tehnilisi kulusid. Näiteks ei soovi firma töötajale eraldi printerit osta, kui töökohas on see olemas. Kontoris tuleb hoida internet sees ning kütta samamoodi, mille puhul reaalne kuluefekt on nullilähedane. (Salu 2010)

Töötaja jaoks on raske ka kommunikatiivne eraldatus. See võib olla nii tehniline kui sotsiaalne. Tehnilised kommunikatsiooniprobleemid on näiteks elektri või interneti kadumine, tarkvara mitte funktsioneerimine. (*Ibid.*) Sotsiaalne kommunikatiivne eraldatus ehk infost kõrvale jäämine on töötajale raske katsumus. Täielikult kaugtööl olevad inimesed tunnevad puudust professionaalsest läbikäimisest, osaliselt kaugtööd tegevad töötajad aga lihtsamast sotsialiseerumisest (Salu 2010). Mõned töötajad tunnetavad tiimitöö vajadust (Täht, Seeder 2008:3). Äripäev kasutab antud situatsiooni kirjeldamisel terminit „üksikkong“, mis tähendab, et inimesel tekib kõrvalejätuse tunde suhtlemisvaegus (Einama 2002:118)

Kuigi kaugtöövormis töötamine oluliselt tööalast suhtlust raskendada ei pruugi (Forsel 2011:38) ja kaugtöötajad naudivad vabadust ning tööefektiivsuse suurenemist, siis suhtlemist teiste kolleegidega igatsetakse siiski (Primeau 1996:42). Mõnede inimeste jaoks on tööle minek põhjuseks, et kodust lahkuda ja kohtuda teiste täiskasvanutega, et vahel jutustada või koos lõunale minna (Topi 2004:84). Koos töötades tuntakse ühtekuuluvustunnet (Limburg 2002:25-26). Enamasti kehtib seaduspärasus, et mida rohkem kontakti kaugtöötaja kolleegidega saab ja mida erinevamaid suhtluskanaleid kasutab, seda vähem kannatab ta üksinduse käes (Elenurm 2003).

Kurland ja Cooper (2002:122) leidsid, et ametialane isolatsioon ilmneb eriti siis, kui töötajad teevad kaugtööd täies mahus, on teinud ettevõttes tööd lühikest aega ja/või

soovivad edutamist. Ehkki erinevate suhtluskanalite kasutamine mitmekesistavad kaugtööl oleva inimese sotsiaalseid suhteid, on vajalik ka silmast-silma suhtlemine – eriti nendele, kes pidevalt kontoris ei viibi (Elenurm 2003; Golden 2007:1657-1660). Mobiilse töö puhul on olukord teine - sotsiaalsed oskused võivad liikuva töö tõttu hoopis paraneda (Kurland, Bailey 1999:63).

Kolleegide ja klientidega suhtlemisel võivad raskused tekkida ka ajalises mõistes. Kui ettevõtte pole tööaega reguleerinud ja kaugtöötaja töötab õhtusel või öisel ajal ning vajab tööalast abi, pole sobiv teistega enam ühendust võtta, kuna üldlevinud tööaeg on lõppenud. (Kurland, Bailey 1999:60)

Puuduseks on ka kaugtöötajate organisatsioonikultuurist eemaldumine – kardetakse, et kui töötaja ei ole nähtaval, siis ei saa ta suure tõenäosusega ka preemiaid ega koge edutamisi. Lisaks on töö-ja eraelu ühitamine kaugtöö puhul vahel raskemgi – pereliikmed ei pruugi mõista, et kui inimene töötab kodus, siis ei tohi teda segada. (Kurland, Bailey 1999:57-61) Vahel tunnevad kaugtöötajad, et pidev kodus töötamine takistab neil olemast selline partner või lapsevanem, nagu nad tegelikult tahaksid olla (Hartman jt 1991:223).

Mingil moel on nende probleemide maandamine võimalik. Sotsiaalse isolatsiooni vähendamiseks võib töötajale pakkuda võimalusel töötamist ettevõtte harukontoris või kaugtöökeskuses, kus töötaja teiste inimestega kokku puutub (Kurland, Bailey 1999:62). Lihtsam variant on töötajale pakkuda osalist kaugtööd, s.t inimene teeb mõned päevad nädalas tööd kodus ja teistel päevadel kontoris, ent sel juhul tuleb veenduda kaugtöö säästlikkuses ja kasumlikkuses ettevõttele (Topi 2004:84). Osaliselt tehtava kaugtöö puhul on parim, kui kaugtööd tehakse kuni kaks päeva nädalas, kuna see optimaalne ja töötajate seas eelistatuim vahemik, mil kaugtöö negatiivseid külgi on võimalik madalal tasemel hoida ning positiivsed küljed tulevad enim esile (Golden 2006:335; Teo jt 1999:38; Arvola 2008:14).

Kui ükski variant ei sobi, saavad juhid kutsuda kaugtöötajaid aeg-ajalt kontoris – eriti juhul, kui töötajad distantsiliselt väga kaugel ei asu. Nii saab juht kaugtöötajaga näost-näku suhelda ja teda konsulteerida, seevastu töötaja saab töötaja näha ja suhelda oma

kolleegidega. (Kurland, Bailey 1999:63) Ühtlasi tunneb töötaja nii organisatsiooniga rohkem seotust, omavaheliste suhete kvaliteet ja töörahulolu suureneb (Golden 2006:335). Ettevõtte juhid peavad meeles pidama, et mida rohkem on kaugtöötajaid, seda rohkem peab ettevõtte korraldama ühiseid arutelusid, koolitusi ja pidusid, kuna see lähendab omavahel kolleege (Golden 2006:335; Elenurm 2003). Samuti peavad nii kontori-kui kaugtöötajad saama võrdselt osa informeerimisest, konsulteerimisest ja koolitusest (Täht, Seeder 2008:6), sest kaugtöö üks alustalasid on seotus organisatsiooniga (Limburg 2002:27).

Töötaja töö-ja pereelu ühitamist aitab see, kui perele ja sõpradele selgitada, millal on tööaeg ja millal mitte (Teleworking resources 2015). Kasulikud on ka hommikul töölainele lülitumise ja õhtul väljalülitamise rituaalid (Kurland, Bailey 1999:61, viidatud Salu 2010 vahendusel). Töörituaalideks võivad olla näiteks igapäevase tööplaani tegemine ja sellest kinni pidamine (Teleworking resources 2015).

Kaugtööl on ka mitmeid plusspooli. Üks suurimaid plusse on paindlikkus (Jaakson, Kallaste 2009:12). Töötaja jaoks seostub paindlikkus näiteks töö-ja eraelu ühitamisega, organisatsioonile valikuvabaduse ja võimalike tööjõukulude kokkuhoidmisega tööjõuturul. Ettevõtte saab värvata teistes linnades ja saartel (sh äärealadel, kus on raske tööd leida) elavaid inimesi nagu (üli)õpilased, pensionärid, puudega inimesed ning raseduspuhkusele suunduvad naised, kellel muidu ei oleks võimalust kontorist tööl käia või kellel kulub igal nädalal kontorisse sõitmiseks tunde. (Täht, Seeder 2008:7; Salu 2010) Paindliku töökorralduse puhul ei ole töötaja energia suunatud mitte tööl käimisele, vaid töö tegemisele (Seeder 2008:32).

Töötaja jaoks on positiivsed küljed mugavus, ajasääst, parem keskendumisvõime (Salu 2010). Parema keskendumisvõime ilmneb eelkõige seetõttu, et kodus töötades on vähem segamistfaktoreid – näiteks ei tule kolleeg ootamatult jutustama (Kurland, Bailey 1999:58). Organisatsiooni jaoks on plussideks töötajate rahulolu tõus ja suurem valik tööjõuturul (Salu 2010). Vahel kasutatakse kaugtööd hädaabivahendina haiguste või komandeeringute korral või olulise spetsialisti töösuhte säilitamiseks ajal, kus isik viibib lapsega kodus või on välismaal (Põllumäe 2008:42). Kui kaugtöötajaks on õpilane, võimaldab paindlik töövorm tal õpingute ajaks aega maha võtta või seda vajadusel koos

tööga siduda (Teo jt 1999:39). Puudega inimeste palkamisel kaugtööks on oluline neile tööks vajalikke IKT vahendeid nii algusperioodil kui tehnoloogia arenedes mugandada (Di Martino, Wirth 1990:532).

Tabel 1. Kaugtöötamise plussid, miinused ja eeldused organisatsioonile ja töötajale (autori koostatud erinevate kaugtöö plusse, miinuseid ja eelduseid käsitlevate autorite põhjal).

Subjekt	Plussid	Miinused	Eeldused
Ettevõtte	Valikvabadsus tööjõuturul; tööjõukulude kokkuvõtte lojaalsem, rahulolevam ja motiveeritum töötajaskond; ettevõtte atraktiivsuse tõus tööturul; kontori-ja parkimiskohtade vähenemine; hädaabivahend haiguste või komanderingute korral või olulise spetsialisti töösuhte säilitamiseks ajal, kus isik viibib lapsega kodus või on välismaal.	Ei pruugi tekkida kulude kokkuvõtte; puudega inimeste jaoks tuleb IKT vahendeid mugandada; juhivad ei pruugi töötajaid usaldada kaugtööd tegema; konfidentsiaalse info võimalik kandumine töötaja koduarvutisse.	Juhtkonna heakskiit; töötaja ja tööandja vaheline usaldus; kaugtöö tegijate määratlemine vastavalt töö iseloomule ja vajadustele; eestvedaja ja meeskonna moodustaja olemasolu; töötajate vajaduste uuring; kaugtöö mahu määratlemine; ootuste ja eesmärkide seadmine ettevõttele ja kaugtöö rakendamisele; tööandjate ja töötajate koolitamine; piisavalt rahalisi vahendeid; vajalike investeeringute ja protsesside analüüs; lepingute muudatused, sh töötervishoiu-ja tööohutusnõuete määratlemine; tulemuspõhise juhtimise rakendamine.
Töötaja	Aja-ja kohapaindlikkus; mugavus; ajasääst; parem keskendumisvõime; tööefektiivsuse ja enesedistsipliini tõus; töötaja muutub tehniliste probleemide lahendamisel osavamaks.	Ei pruugi tekkida kulude kokkuvõtte; ametialane isolatsioon; tehnilise ja sotsiaalne eraldatud; organisatsioonikultuurist ja hüvedest eemaldumine/ilmajäämine; võib olla keerukam pere-ja tööelu korraldamine; kolleegide võimalik kadedus; võib tekkida ülekoormus, stress ja muud füüsilised vaevused.	Töö iseloom peab kaugtöö tegemist võimaldama; sobib ainult teatud isikuomadustega töötajatele; töötaja ja tööandja vaheline usaldus.

Lisaks muudab kaugtöö tegemise võimalus ettevõtte tulevastele töötajatele atraktiivsemaks (Harpaz 2002:78). Enamus töötajatest valikski kaugtööd pakkuva ettevõtte, olgugi et palganumber võib teises ettevõttes suurem olla (Naelapea 2007:220; Teo jt 1999:38). Mitmed ettevõtted rakendavad osa töötajate jaoks kodutööpäevi, et vabastada töötajaid kontorist käimisega kaasnevat stressist, organisatsiooni jaoks tähendab see kontori-ja parkimiskohtade vähenemist (Täht, Seeder 2008:3; Nilles 1997:8). Kaugtöötajad puuduvad vähem ja pole nii tihti haiguslehel, on lojaalsemad, omavad kõrgemat töömotivatsiooni ja paremaid töötulemusi (Kurland, Bailey 1999:57; Harpaz 2002:78; Illegems, Verbeke 2004:324).

Samas sobib kaugtöö kindlate eeldustega inimestele. Felstead (jt 2002:221) leidis, et kaugtööd teevad eelkõige need, kellel on töö organiseerimisel rohkem sõnaõigust, kes on oma tööga rahul ning ettevõttele pühendunud. Nad suudavad end motiveerida, neil on kõrge nõudlikkuse tase, kriitiline enesehinnang, kõrge kvalifikatsioon, kõrge oskuste tase ning saavutusvajadus – ühtlasi on neil kolleegidega, kellega piisavalt tihti kohtutakse, juba varem väljakujunenud suhted (Warner 1997:1 viidatud Ahmadi jt 2000:84 vahendusel; Mölder 2004:23). Individuaalsete ülesannete täitmisele ja tulemustele orienteeritud töötajad on ka rahulolevamad (Põllumäe 2008:61). Kaugtöötajad peaksid olema tehniliselt taiplikumad (Kurland, Bailey 1999:61), kuid sageli muutuvad nad kaugtööd tehes enimesinevate võrgustikuprobleemide lahendamisel nii kui nii osavamaks (Nilles 1997:13; Topi 2004:82).

Kaugtöö ei sobi neile, kes ei suuda iseseisvalt töötada, pole töörutiinide suhtes paindlikud, ja kes on harjunud otsese järelvalvega (Harpaz 2002:78), sest kaugtööd tehes kandub osa tööandja rollist üle töötajale – töötaja peab levinud tööandjapoolse kontrollita ise kehtestama, kus ja millal ta töötab (Limburg 2002:26-27). Ühtlasi pole see mõeldud töötajale, kes on harjunud olema melu ja sündmuste keskel - kodune töö võib tunduda liiga üksluisena ning eesmärgitunnetuse ja enesedistsipliini puudumisel soiku jääda, kuna puudub „sotsiaalne kontroll“ ehk kolleegide ja juhi valvas pilk töötaja tegude ja käimiste üle. (Elenurm 2003; Einama 2002:118-122)

Demograafilised näitajad kaugtöötajate sobivuse seas varieeruvad. Hartman (jt 1991:224) uurisid demograafilisi näitajaid kaugtöö töömahu, rahulolu ning efektiivsuse

vahel, kuid seoseid ei leidnud. Teo (jt 1999:45) leidsid, et kaugtööd eelistasid rohkem abielus ja/või lastega inimesed. Eestis kaugtöötajad on üldjuhul kõrgema haridusega ja seetõttu tööturul keskmisest suuremate võimalustega spetsialistid (Forsel 2011:41; Place of work...2007:8; Jürgenson jt 2013:13). Enamikes Euroopa riikides teevad mehed veidi enam kaugtööd, ehkki Eestis on see vahe vaid 1 tund. Eesti erineb ka kaugtöötajate vanuse poolest – kui Euroopas varieeruvad vanused rohkem, siis Eestis on need enam ühtlustunud, st kaugtööga saavad hakkama nii vanemad kui nooremad inimesed. (Place of work...2007:8; Arvola 2008:8) Eesti kaugtöötajate vanusevahemik on enamasti 25-54 eluaasta vahel (Ariko Marketing 2002:23).

Mõnikord on kolleegid kadedad, kui osa töötajaid kodutööle lubatakse, sest kontoris töötavatel kolleegidel puudub aja-ja kohapaindlikkus töö suhtes (Kurland, Bailey 1999:57; Golden 2007:1658). Olgugi, et kaugtöötaja peab olema kõrge nõudlikkuse taseme ja saavutusvajadusega, vajab ta siiski juhivoolseid juhtnööre ja suunamist, motiveerimist ja hinnangute andmist (Ramsey 1997:1). Ilma juhivoolsete juhendamiseta võivad liiga innukatel kaugtöötajatel iseseisvat otsustuspädevust kasutades tööpäevad pikale venida, kuna kaob selgepiiriline vahe töö ja isikliku elu vahel ning pere jaoks jääb hoopis vähem aega kui esialgselt planeeritud (Täht, Seeder 2008:3; Dunn 2009:54). Selle tagajärjeks võib olla stress, ülekoormus ja väsinud silmad (Arvola 2008:13).

Tööandjad on kaugtööle lubamisel tihtipeale ettevaatlikud. Juhtidel on tihti raske moraalselt hakkama saada, kui ta ei näe töötajat oma laua taga istumas (Täht, Seeder 2008:7). Nad arvavad, et töötajatel jääb enesedistsipliinist puudu ning juhtimiskeskonnast eemal viibides ei ole töötajate enesejuhtimine ning töötamise tulemuslikkus ootuspärane. (Masso 2009:13-14) Samas usub Nilles (1997:8), et kaugtöö just tõstab töötajate enesedistsipliini. Võimalus kasutada maksimaalselt oma võimeid on töötajate seas väga hinnatud tööväärtus (Forsel 2011:40). Tööandjat võib hirmutada ka teadmine, et vajalik ja sageli konfidentsiaalne info liigub töötajate koduarvutisse, mille turvalisust tööandja lõpuni kontrollida ei saa (Täht, Seeder 2008:7).

Kui ettevõtte otsustab kaugtööd rakendada hakata, tuleb mitmeid aspekte ja eeldusi meeles pidada. Kaugtöö rakendamise peamisteks eeldusteks on juhtkonna heakskiit (Nilles 1997:13) ning kaugtöötaja ja tööandja vaheline usaldus (Täht, Seeder 2008:3).

Kaugtööst ei tohi jätta muljet kui väheste privileegist, seega tuleb kaugtööle mitte lubamist valikukriteeriumid selgelt määratleda. Takistavad tegurid võivad olla seotud ametiga, isiksusega või kaugtöö tegemiseks sobiva töökoha puudumisega, kuid need peavad kehtima ühetaoliselt kõigile. (Einama 2002:34; Teleworking resources 2015)

Ettevõtte töötajate arv ning firma vanus kaugtöö rakendamisel ei oma tähtsust (Rebane 2004:63-68). Olulisem on analüüsida, kas ja millistel tingimustel on sellise korralduse rakendamine ettevõttes teostatav ehk milliseid investeeringuid tuleb teha ja milliseid muudatusi protseduurides läbi viia (Seeder 2008:39). Ettevõttel peab olema piisavalt rahalisi vahendeid ja kaugtöö kasutuselevõtt peab toetama nii kaugtöö rakendamise kui organisatsiooni ärieesmärke (Nilles 1997:10; Mills jt 2001:53; Jaakson, Kallaste 2009:158).

On kasulik, kui kaugtööd rakendama hakkav organisatsioon määratleb eestvedaja, kes kaugtöö elluviimist koordineerib, ja meeskonna moodustaja, kes aitab eestvedajal elluviimist koordineerida (Jaakson, Kallaste 2009:158). Kaugtöö programmi juurutajale võib uus väljakutse pakkuda karjäärialast tõusu (Nilles 1997:13). Tööülesanneteks võivad olla eelkõige kaugtöö rakendamise aspektide täpsustamine ja lõpliku kaugtöö poliitika paika panemine. Kaugtöö rakendamiseks aspektide hulka kuuluvad näireks kaugtöö koht, aeg, vahendid, korraldus, kulud, tulemuste mõõtmine ja dokumentide haldamine. (Jaakson, Kallaste 2009:158)

Otstarbekas on teha töötajate kaugtöö vajaduste uuring, et välja selgitada kaugtööd teha soovivate töötajate arv, olulisus töötajate jaoks ja senine motiveerituse tase (Seeder 2008:39; Rebane 2004:68). Motiveerituse tase peab olema vähemalt rahuldav, mida saaks kaugtööga tõsta kõrgele või väga kõrgele. Kui üritatakse liikumist madalalt rahuldava poole, võib juhtuda, et motivatsioon leitakse küll tänu kaugtööle, kuid väljastpoolt firmat. Kui motivatsiooniga on tõsiseid probleeme, viitab see usalduse kriisile, viimane on aga tulemuslikkuse üks tähtsamaid eeldusi. (Rebane 2004:68)

Ettevõtte peab omakorda fikseerima ettevõtte ootused töötajale, s.t jõudma arusaamale, milliseid töid töötaja tegema peab, kuidas kaugtöö nende tööde elluviimist mõjutab ja millist abi ta nende tegemiseks vajab (Põllumäe 2008:56; Pearlson, Saunders 2001:118;

Nilles 1997:13). Selleks on vaja teada, milliste tööülesannete täitmiseks pole füüsiline kohalolek vajalik ning määratlema need oodatava tulemuse kaudu (Põllumäe 2008:56).

Enne kaugtöö rakendamist on ettevõttel kasulik nii töötajaid ja juhte koolitada. Eestis pakuvad vastavaid koolitusprogramme näiteks Targa Töö Ühing ja projektijuhtimine.ee spetsialistid (Meeskonna...2015; Kaugtöö rakendamine...2015). Organisatsioonidele suunatud koolitusprogrammis võiks käsitleda järgmisi aspekte (Ettepanekud...2008:16):

- tehnilised lahendused kaugtöö korraldamiseks - erinevate lahenduste demonstratsioonid;
- kaugtöö vajadus-ja teostatavusanalüüsi läbiviimine organisatsioonis, muudatuste planeerimine, elluviimine ja tulemuste hindamine;
- kaugtöö korraldamine ja juhtimine - kaugtöö eripärad, tööülesannete andmine, töötulemuste mõõtmine, meeskonnatöö korraldamine, töötajate motiveerimine;
- kaugtöö organisatsioonipsühholoogia - kaugtöö tegemiseks sobivad iseloomuomadused, isolatsiooni oht, sisemine motivatsioon, vahetu ja vahendatud suhtlemise eripärad;
- kaugtöö õigusraamistikus – nõuanded lepingute sõlmimiseks, töötervishoiu küsimused, kaugtöö formuleerimine dokumentides;
- kaugtööga seotud kulude arvestamine – kulude kompenseerimine ja maksustamine kaugtöö puhul;
- infoliikumise korraldamine ja kaasamine kaugtöö puhul – sisekommunikatsiooni korraldus, informeerimine ja konsulteerimine.

Juhtidele ja töötajatele võivad olla eraldi moodulid. Koolitus võib toimuda interaktiivses vormis, et osalejatel oleks võimalik kõik küsimused läbi arutada. Koolitusele võib järgneda vajadusel nõustamine kaugtöö rakendamisel ilmnevate küsimuste osas. (Ettepanekud...2008:16-17)

On oluline teada, et kõik kaugtööks analüüsitavad aspektid on erineva kaaluga - osa neist tegureist saab muuta, osa mitte (Teleworking resources 2015). Näiteks kommunikatsiooni puhul on oluline organiseerida kogu ettevõtte info liikumise korraldus, eriti tööülesannete ja tagasiside andmine, tunnustamine ja meeskonnatöö korraldus. Segaduse vältimiseks on oluline, et tööülesanded liiguksid selgelt kokku

lepitud paika ja paikapandud kanaleid pidi. (Jaakson, Kallaste 2009:168-170). Sel puhul on abiks veebikeskkonnad ja suhtlemistarkvarad (Nilles 1997:13). Juht peab kujundama virtuaalse suhtluse reeglid, mis hoiaks ära infohupuuse ning jätkma otsustest ja juhustest e-kirja kujul jälgi. Aeg-ajalt on siiski vajalik ka silmast-silma kohtuda (Mölder 2004:23), seda eriti madala ratsionaalsuse ja suure emotsionaalsusega ülesannete puhul – näiteks töötajale distsiplinaarkaristuse määramisel, vallandamisel, sünnipäeva puhul õnnitlemisel või kaastunde soovimisel (Pöllumäe 2008:58).

Organisatsioon võiks vähemalt esialgu kontoripinnad säilitada. Pole mingit põhjust, miks kaugtööle üleminek peab toimuma kogu ettevõttes tervikuna. Tugistruktuuride koormuse ühtlustamiseks on otstarbekas seda teha järk-järgult, näiteks rakendada korraga paaris osakonnas. (Rebane 2004:63-68) Elenurm (2003) soovib kaugtööd teha osaliselt ehk kombineerida kodust töötamist kontori külastamisega. Nii tunnetab töötaja kaugtöö plusspooli kõige paremini ehk säilib side ja sotsiaalne kontakt (Hartman jt 1991:223; Rebane 2004:60).

Osa probleeme saab eos lahendada, kui panna paika, mis organisatsioonikultuuri tüübi suunas ettevõtte liigub. Kaugtöö sobib eelkõige sooritus- ja rollikultuuri puhul. Rollikultuurile on omane formaalsete eesmärkide, protseduuride ja süsteemide kehtestamine, soorituskultuuris on inimesi tööl hoidvaks jõuks ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest, kus töötajal on soov kaasa aidata nende täitmisele. Tugeva toetuskultuuriga ning suhetele orienteeritud töötajate rahulolu võib kaugtööl oluliselt väheneda. (Pöllumäe 2008:50-61)

Pöllumäe (2008:42) uuringu näitel selgus, et kaugtööd kasutati asutustes, kus tekkisid juba eelnevalt organisatsioonikultuurilised muutused – näiteks tulemusjuhtimine ja üleminek paindlikule tööajale; struktuuriüksuste paiknemine erinevates piirkondades tingis kaugtööle sarnase töökorralduse; samuti seal, kus osa töötajatest olid tavakohaselt suhteliselt iseseisvad oma tööaja kujundamisel.

Leping kaugtöötajaga peab olema hästi läbi mõeldud ja kõikidele osapooltele arusaadavalt kirja pandud. Ehkki kaugtöö ja paindlike töövormide kohta on seaduses vähe kirjas (Lutterus 2007:191), tuleb kasutada enimlevinuid töösuhete seotud

seaduseid. Eestis reguleerib töölepingu seadus (TLS) §6 lg 4 kaugtööd järgmiselt: kui tööandja ja töötaja lepivad kokku, et töötajad teeb tööd, mida tavapäraselt tehakse tööandja ettevõttes, väljaspool töö tegemise kohta, sealhulgas töötaja elukohas (kaugtöö), siis peab tööandja töötajat teavitama lisaks muudele tingimustele ka sellest, et töökohustusi täidetakse kaugtööna (Töölepingu seadus 2009). Lepingus piisab, kui kaugtöö tegemise asukoht on omavalitsuse täpsusega (Kalberg 2013).

Kuna kaugtöötamist täpsustavad töösuhted on Eestis veel reguleerimata, tuleb kasutada muid põhilisi töösuhteid reguleerivad seaduseid nagu näiteks eespool kirjeldatud töölepingu seadus. Oluline on ära märkida, et töötaja staatus ei tohi kaugtööd tehes muutuda, sest tegemist pole töö, vaid töökorralduse muutmisega (Täht, Seeder 2008:6-7). Samuti peab kaugtöö olema rangelt vabatahtlik ning kahe osapoole vaheline kokkulepe (Rebane 2004:68), lisaks peab töötajal olema võimalus tagasi kontorisse tulla (kui see eksisteerib), kui näiteks pereelu tingimused muutuvad (Seeder 2002).

Tööandja saab kaugtöötajaga sõlmida olenevalt töökoormusest erinevat liiki lepinguid (Di Martino, Wirth 1990:531) ning nende tegemisel tuleks kokku leppida kaugtöö mahus; tööaja arvestuse pidamises (siinkohal olla kohustatud olema tööülesannete andmiseks ja nende täitmise kontrolliks internetis kättesaadav); turvalisuses (näiteks töötamine avalikes kohtades); kulude hüvitamise korras, hindamiskriteeriumites ergonomikanõuetes töökohale ning võimaliku ületunnitöö tegemise tingimused juhuks, kui tekib tööseisak (Kalberg 2013; McCune 1998:14). Tööaja arvestuse puhul on kasulik määratleda kindlad tööajad, vastasel juhul tunneb töötaja, et ta on igal ajal töökaaslaste jaoks saadaval (Harpaz 2002:77-78).

Kaugtöö tegemise tingimused võib vormistada tavatöölepingu lisana (vt Lisa 1), ettevõtte võib luua ka oma kaugtöö korra (vt Lisa 2). Kindlasti peavad lepingu tingimused peavad olema praktikaga kooskõlas. (Jaakson, Kallaste 2009:173)

Töökeskkonna ohutuse eest vastutab üldjuhul tööandja, kuid Eestis puudub praegu kodus kaugtööd tegevate töötajate töötervishoiu- ja ohutuse mehhanism. Vaid vähestes ettevõtetes on kaugtöö rakendamine süstemaatiline ning läbimõeldud, suuremas osas organisatsioonides toimub see vastastikuse usalduse ja mitteformaalsete kokkulepete

baasil. (Täht, Seeder 2008:5-6) Töölepingus võib tööandjapoolse töötaja kodu töökeskkonna ohutuse riskihindamise punkti juba varem paika panna. Oluline on töötajaga kokku leppida ka tervisekontrolli ajad ning informeerida töötajat tööõnnetuste juhtumise korral tööandja informeerimise korrast ja vajadusel õnnetuse dokumenteerimise nõuetest. (Jaakson, Kallaste 2008:164)

Tööõnnetuste puhul on kasulik üles seada eraldi tsoonid või töötuba, kus on ergonoomiline mööbel ja töötamiseks vajalikud tehnilised vahendid – see võib osutuda vajalikuks olukorras, kus töötajal juhtub kodus õnnetus ja on raske selgeks teha, kas see oli tingitud tööst või isiklikust veast. Oluline on ka valgustus, temperatuur, õhuniiskus ja muud bioloogilised tegurid. Tööandja võib töötajaga ka varakult kokku leppida, et tööandja külastab töötaja kodu, veendumaks ohutuses ja selles, et konfidentsiaalne tööinfo ei pääseks muudesse võrkudesse. (Teleworking resources 2015; Telecommuting 1998:15)

Jaaksoni ja Kallaste uuringust (2009:147) selgus, et enamik uuringus osalenud organisatsioone peab töötaja kodukontori tööohutust ja tervishoiu töötaja enda kohustuseks ja vastutuseks. Vaid ühe organisatsiooni puhul üheksast teadvustati töötajatele ohte ning töötajad pidid andma allkirja, et on nõuetest teadlikud ning kohustuvad neid täitma. Kuna enamik tööandjaid nõudeid ei seadnud, ei teostatud ka kontrolli. Tööandjate arvates rikub selline kontroll töötajate privaatsust, kuna kaugtöö tegemise koht on ikkagi töötaja kodu. Mõned töötajad sisustavad endale ise spetsiaalse, kontoriga võrreldes isegi parema töökoha.

Isegi kui tööandja lubab töötaja kaugtööle ja tingimusi korra kontrollib, et tähenda see, et töötaja ka tegelikult tööd selleks sisustatud töökohas teeb ning teisi nõudeid järgib. Kui tööandja ei soovi privaatsuse rikkumise tõttu kaugtöötajate kodusid külastada, on töötajat kasulik informeerida töötervishoiu- ja ohutuse olulisusest ja võimalikest mõjudest. Töötaja peaks omalt poolt neid nõudeid jälgima nii kontoris töötades kui kodus kaugtööd tehes. (Jaakson, Kallaste 2009:165)

Arusaamatuste korral saab nõu küsida Tööinspeksioonist, kuna vastav amet peab selle valdkonna praktika välja kujundama. Siiani on Tööinspeksiooni levinud soovitus olnud

selline, et kaugtööd lubatakse teha neil töötajatel, kellel on selleks piisavad tingimused kodus olemas, või juhul, kui töötaja endale piisavad tingimused kodus tagab ja tööandja selle üle kontrollib. Nõuete täitmist ei pea kontrollima juhul, kui töötaja töötab väga vähe aega kaugtööl (nt hommikul rongis, autot oodates remonditöökojas) ja tavapäraselt kontoris piisavate tingimustega, sest sellisel juhul on töötingimused kaugtöötamiseks mittepiisavad. (*Ibid*:165) Ettevõtte juht võib seada töötajale ka kaugtöötamise katseaja, st töötaja proovib näiteks kaks kuud kaugtööd teha ning peale seda otsustatakse, kas see sobib talle või mitte (McCune 1998:14).

Kaugtöö puhul tuleb rakendada tulemuspõhist juhtimist. Tulemusjuhtimise korral määratakse eesmärgid ja ülesanded, pannakse paika mõõdikud, tähtsajad ning vastutajad. Nii puudub otsene vajadus püsivalt protsessi kontrollida, mis võimaldab jõuda paindlikuma töökultuurini. Kontrolli aseaineks muutuvad üldiste käitumisjuhiste andmine ning avatud teabejagamine, kaugtöötajate konsulteerimine, virtuaalne kättesaadavus ja tagasiside. (Mölder 2004:23; Põllumäe 2008:56-58)

Töötulemuste hindamine peaks käima organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt (Topi 2004:73), mitte töötundide arvust või muust sarnasest süsteemist. Töötundide järgi töötulemuste hindamine on võimalik siis, kui tööaeg on mõõdetav interneti teel või kui ühe töö lõpp on teise eelduseks ehk järgmine töötaja ei saa tööle asuda, kui eelmine pole oma tööd lõpetanud. Üldjuhul kasutatakse kaugtöö puhul siiski tulemus-, mitte ajapõhist hindamist (Jaakson, Kallaste 2009:163), ent paljudes ettevõtetes nõuab see juhtkonna teadlikku jõupingutust (Topi 2004:83). Kaugtöö kasutus on rakendamist leidnud tihti ettevõtte personalijuhtimise arendustegevuse ja töötajate kaasatuse tagajärjel (Martinez-Sanchez jt 2007:219-220).

Kaugtöö puhul on oluline teada, et selle korraldamiseks pole ühtset ja ainulaadset viisi – erinevatele organisatsioonidele sobivad erinevad lahendused ja selliselt tuleb ka kaugtöö korraldamisse suhtuda. Kaugtöö edukaks korraldamiseks pole regulatsioonid tingimata vajalikud. Siiski on vajalik, et ettevõttes kehtiksid kõigile ühesugused tingimused või kui kehtivad erinevad tingimused, siis oleksid need selgelt reguleeritud ja tutvustatud, et vältida sellest tulenevaid pingeid. (Jaakson, Kallaste 2009:6,159)

Võrreldes traditsiooniliste hierarhiliste organisatsioonidega pakub õigesti korraldatud kaugtöö, kus kogu protsess on hoolikalt läbi mõeldud, töötajatele töötulemuste suhtes lihtsalt suuremat vabadustunnet, mille tagajärjel ilmnevad ka teised plussid (Nilles 1997:13; Mills jt 2001:53). Positiivse efekti suurendamiseks tuleb kaugtööga kaasnevaid ohte teadvustada ja neid ennetada (Täht, Seeder 2008). Tegemist on töökorraldusega, kus loobutakse millestki, et võita midagi muud (Kurland, Bailey 1999:61, viidatud Salu 2010 vahendusel).

Kokkuvõttes on kaugtöö osaliselt või täielikult töökohast mujal töötamine, kasutades selleks IKT vahendeid. Mujal töötamise kohana käsitletakse eelkõige kodu. Kaugtöö miinusteks on töötaja puhul näiteks isolatsiooni tekkimine ja organisatsioonikultuurist eemaldumine, tööandja jaoks ei pruugi tekkida kulude kokkuhoidu. See-eest võib plussidena töötaja poolelt välja tuua ajasäästu ka parema keskendumisvõime, organisatsiooni jaoks on kaugtöö võimalus leida tööjõudu, kes hindavad olla oma töös iseseisev. Kui ettevõtte soovib kaugtööd rakendada, on esmatähtis juhtkonna heakskiit ning töötajate ja tööandja omavaheline usaldus. Tuleb meeles pidada, et kaugtöö sobib vaid iseseisvatele ja kindla töö iseloomuga inimestele. Kui kaugtöö oskuslikult juurutada, pakub see nii tööandjale kui töötajale palju positiivset.

1.2. Töötajate motiveerimise ja hüvitamise teoreetilised käsitlused

Käesolevas alapeatükis selgitatakse motivatsiooni ja motiivi mõistet ning põhjuse, miks organisatsioonid peavad sellega regulaarselt tegelema. Lisaks antakse ülevaade levinumatest töötajate motiveerimise ja hüvitamise teoreetilistest käsitlustest.

Ettevõtte juhtimine on kompleksne ja mitmekülgne süsteem, mis koosneb mitmetest eri osadest. Üheks juhtimise osaks on personalijuhtimine. Personalijuhtimist defineeritakse kui strateegilise juhtimise olulisimat alaliiki, kus tegeletakse organisatsiooni jaoks tähtsaima ressursiga – inimestega, kes individuaalselt ja kollektiivselt toetavad ärieesmärkide täitmist (Lapina jt 2014:581). Personalijuhtimine koosneb värbamisest ja valikust; tasudest ja hüvitustest; koolitamisest ja arengust; tulemuste hindamisest ja töötajasuhetest (Louw-Potgieter 2012:2). Antud töös antakse laiem ülevaade

tasustamisest ja hüvitamisest töötajate seas ehk kuidas töötajaid motiveerida ja hüvitada. Selleks tuleb defineerida, mis täpselt on motivatsioon.

Motiveerimise teoreetilisi käsitlusi tuntakse tänapäeval mitmeid ning autorid defineerivad motivatsiooni mõistet erinevalt. Longman sõnastik (2003:1072) defineerib motivatsiooni kui innukust ja valmisolekut midagi teha, kuna inimene peab seda huvitavaks või põnevaks; põhjus, miks inimene tahab midagi teha. Hoyle (2007:194) defineerib motivatsiooni kui sisemist seisundit, mis suunab inimese käitumist, annab käitumisele intensiivsust ja püsivust (viidatud Aleksejev 2014:7 vahendusel). Lõputöö autori arvates võib motivatsiooni defineerida kui sisemise jõu indikaatorit, mis paneb inimest tema motiivide tõttu tegutsema. Samas ei ole igal inimesel samad ootused ja eesmärgid, mis teeb motivatsiooni defineerimise komplekssemaks.

Motivatsiooni tekkimiseks peab inimesel tekkima ka soov midagi teha, st motiiv. Motiiv seab küsimuse, miks inimene midagi alustab (Kidron 2008:207). Lõputöö autori arvates on ettevõtte juhtidel endale oluline selgeks teha, et motiividega tuleb tegeleda pidevalt ning seda nii organisatsiooni- kui töötajatepõhiselt. Kui organisatsioon soovib olla konkurentsivõimeline ning efektiivne, peab ta pidevalt kohanduma uute välismõjutuste, näiteks töötingimusi reguleerivate seaduste tõttu.

Samuti vahetub aeg-ajalt ja osaliselt ettevõtte töötajaskond ning inimestel on erinevad motiivid. Töötajate motiivid võivad erineda vanuseliselt või ametikoha keerukuse järgi. Rebane (2004:32) toob välja, et ei eksisteeri üht universaalset vahendit, millega mõjutada kõiki ettevõtte töötajaid. Seega kui juht on kursis motivatsiooni oskusliku juhtimisega (Harjus 2013:11) ja oskab vastavalt töötajate eesmärkidele ja vajadustele luua motivatsioonisüsteemi, on võimalik nii organisatsiooni kui üksikisiku tasandil saavutada kõrgem töörahulolu, mis tõstab ka ettevõtte konkurentsivõimelisust tööturul (Aleksejev 2014:7).

Inimesed on ajaga muutunud enesekindlamaks ja iseseisvamaks, kuna tööturg soosib aktiivsust ja enesereklaamimise võimet. Seega juhul, kui ettevõtte ei suuda motiivide selgeks tegemisel ning selle kaudu motiveerimisel toime tulla muutuvate asjaoludega, töötaja lahkub (Clayton 2004:10). Motivatsiooni ei pärsi mitte niivõrd ranged

ettekirjutused, vaid selgete sihtide puudumine ning ametiülesannetega kokkusobimatu töökorraldus (Põllumäe 2008:45).

Töömotivatsiooni selgitamiseks on erinevaid teooriaid. Teooriad jaotuvad protsessi-ja rahuoluteooriateks. Rahuloluteooriad uurivad motivatsiooni lähtudes inimeste vajaduste perspektiivist; protsessiteooriad uurivad, kuidas motivatsiooni saavutada ja säilitada (Buche 2012:281-283, viidatud Aleksejev 2014:8 vahendusel). Rahulolu-ja protsessiteooriatest annab ülevaate Tabel 2.

Tabel 2. Rahulolu-ja protsessiteooriate liigitus (autori koostatud Rebane 2004:24-27; Kotova 2014:9-12; Aleksejev 2014:8-14 põhjal).

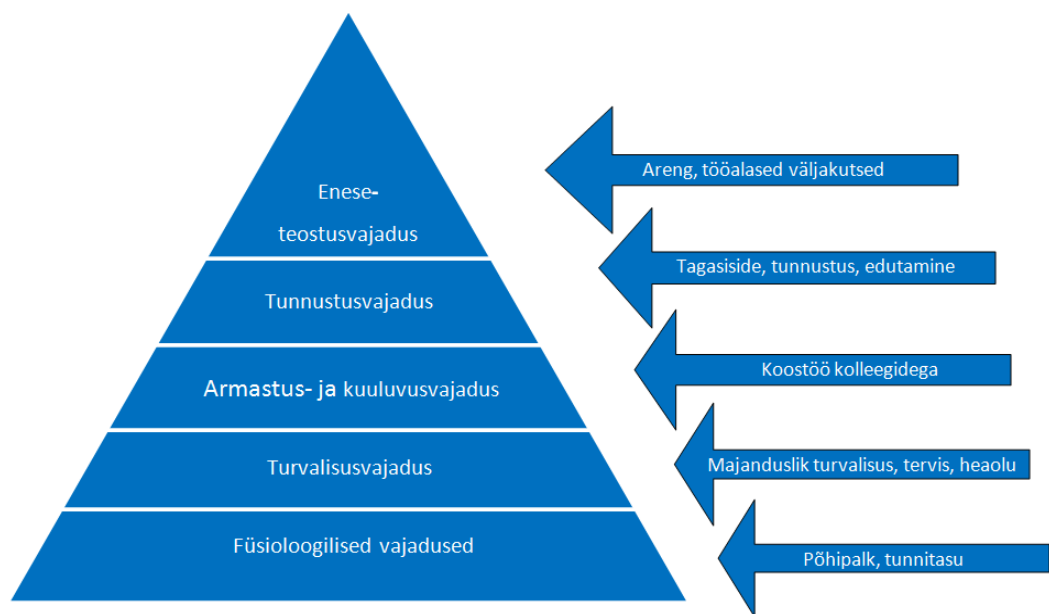
Rahuloluteooriad	Protsessiteooriad
1. Maslow vajadusteteooria	1. Vroomi ootusteteooria
2. Alderferi ERG teooria	2. Rotteri sotsiaalne õppimisteooria
3. McClellandi vajaduste teooria	3. Porter ja Lawleri teooria
4. Herzbergi kahefaktoriteooria	4. Taylorism
	5. Latham ja Locke mõjutusteteooria
	6. Adamsi õiglusteooria

Esmalt annab autor ülevaate rahuloluteooriatest, seejärel protsessiteooriatest. Viimasena antakse ülevaade Herzbergi kahefaktoriteooriast, kuna see haakub hästi üldlevinud hüvitamise teooriaga. Maslow vajaduste teooria põhineb arusaamal, et kõrgemad vajadused ilmnevad siis, kui madalamad vajadused on rahuldatud. Vajadused on jaotatud kolmnurgakujulisele joonisele (vt Joonis 1), kus allpool on madalamad ehk primaarsed vajadused ning ülalpool kõrgemad ehk sekundaarsed vajadused. Vajadused jaotuvad altpoolt ülespoole järgnevalt: füsioloogilised vajadused, turvalisus, sotsiaalsed vajadused, austus ja eneseteostus. See teooria pöörab tähelepanu sellele, et rahuldatud vajadused ei ole enam motivaator ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Näiteks kui töötajal on töö juures turvatunne ja sotsiaalsed vajadused rahuldatud, pürgib ta eneseteostuse ja austuse poole. (Armstrong 2006, viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel)

Töölasele saab neid vajadusi veel täiendavalt tõlgendada. Tavaliselt on töö esmane eesmärk teenida töötasu ja elamisväärselt hakkama saada. Maslowi püramiidil katavad need ära kaks esimest vajadust. Seejärel muutuvad olulisemaks koostöö ja suhtlus kolleegidega, samuti tunnustus, tagasiside ja võimalik edutamine ülemuselt (Joonisel 1

armastuse- ja kuuluvusvajadus ning tunnustusvajadus). Kui kõik eelnevad vajadused on täidetud, muutub kõige tähtsamaks tööalane eneseareng, näiteks teadmiste täiendamine, koolitused ja uued väljakutsed (Joonisel 1 eneseostusvajadus).

Maslow teooria kriitika koosneb neljast punktist: Maslow hierarhia tõestamiseks kasutati ainult uuringuid, milles vaadeldi inimeste ilmajätmist teatud asjadest ja selle rahuldamist; Maslow teooria ei seleta kultuuri rolli inimese motiveerimises; uuringute tulemused ei tõesta üheselt Maslow hierarhia kihtide täpsust; Maslow teooriat on raske testida (Ruby 2008:55, viidatud Aleksejev 2014:9 vahendusel). Maslow hierarhia võib olla ka liiga range, arvestamata töötajate spetsiifilisi vajadusi. Primaarsete vajaduste rahuldamine peab olema kõige prioriteetsem, kuna ilma neid vajadusi rahuldamata ei oma suurt tähtsust ka teised vajadused. (Aleksejev 2014:9)



Joonis 1. Maslowi püramiid (Hando 2014).

Maslow teooriaga on seotud ka teine sarnane teooria. Alderferi ERG (*existence, relatedness, growth*) on inimesel eksisteerimiseks vajalikud vajadused, suhtevajadused ja arenguvajadused (Arnolds, Boshoff 2002:698). Alderferi eksisteerimisvajadusi saab võrrelda Maslow füsioloogiliste ja turvalisuse vajadustega, suhtlemisvajadused katab kuuluvuse, sotsiaalsete suhete, tunnustuse ja lugupidamise vajadused. Arenguvajadused on võrdsustatud Maslow' eneseostusvajadustega. (Aleksejev 2014:9-10)

ERG teooria eeldab ka vajaduste hierarhia olemasolu. Erinevalt Maslow vajaduste hierarhiast, kus üleminek järgmisele vajaduste astmele sõltub eelmise astme vajaduste rahulolust, oli Alderfer vastupidisel arvamusel. Ta väitis, et kui vajadus on rahuldatud, siis selle tähtsus inimese jaoks väheneb, kui aga inimene ei suuda rahuldada hierarhias ülevalpool asuvat vajadust, võib ta hakata uuesti rahuldama alumises kihis asuvat rahuldatud vajadust. (Miller 2005:10–11, viidatud Aleksejev 2014:10 vahendusel)

David McClellandi vajaduste teooria on järgi on olemas kolm vajaduste põhirühma: suhtlemis-, mõjuvõimu- ja saavutusvajadused. Kuigi kõik inimesed on nendest kolmest mõjutatud, domineerivad enamasti neist üks, maksimaalselt kaks vajaduste gruppi. Teades inimese põhivajadusi, saab neid ka vastavalt motiveerida, näiteks mõjuvõimust juhitud töötajale saab pakkuda meeskonnakoosoleku läbiviimise võimalust. (Fisher 2009:349) Kui inimest juhivad ühel ajal näiteks mõjuvõimu- ja saavutusvajadused, siis võib ta pürgida näiteks keskastmejuhiks. Sellisel juhul saavad rahuldatud mõlemad vajadused.

Vroomi ootusteteooria järgi käitub inimene vastavalt oma ootustele, mis tagaks talle soovitud tagajärje. Inimeste ootused ja hinnangud oodatud tagajärjele varieeruvad. (Suci jt 2013:183-184) Töötaja käitumine (ehk pingutus, motivatsioon) sõltub ootuse tõenäosusest, et pingutusele järgneb tasu ning tasu on seda väärt. Tasu peab olema saavutatav ning pingutust väärt. (Armstrong 2006, viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel) Motiveerimiseks on vaja luua olukord, kus inimene tunnetab, et tööalane pingutus tagab kõrge töösoorituse ning selle tulemusena saab ta soovitud tasu (Vroom 2003, viidatud Harjus 2013:14 vahendusel).

Ootusteteooria puhul on välja toodud ka mitmeid puuduseid (Gibson jt 1991:152):

- eeldus, et inimesed tegutsevad alati ratsionaalselt, ei vasta tõele;
- on raske tõestada, millised tulemused on töötajate jaoks tähtsad;
- mudeli testimisel ja rakendamisel on esinenud mitmeid raskusi;
- teooria eeldab, et inimeste motiivid, ootused ja tajuprotsessid on sageli ka alateadlikud.

Vroomi teooria sobib hästi töömotiveerimises juhul, kui töötulemus on määratletav, näiteks tootmises või müügis. Näiteks tükitöö tasustamise süsteemis saab töötaja hinnata, kui palju toodangut ta saab teha ning arvestades sellega mõjutada oma tuleviku palka. (Aleksejev 2014:18)

Vroomi ootusteteooriaga sarnaneb osaliselt ka Rotteri sotsiaalne õppimisteooria, mille järgi sõltub inimese käitumine tema ootustest ja oodatava tulemuse väärtuslikkusest inimese jaoks. Teooria eripäraks on kontrollikese mõiste, see võib olla nii sisemine kui välimine. Sisemise kontrollikeseга inimesed mõtlevad, et nemad ise vastutavad täielikult oma tegevuse tulemuste eest. Välimise kontrollikeseга inimesed tunnevad, et nemad ise ei saa midagi mõjutada ning kõik toimub edu või välisjõudude pärast. Õppimise kontekstis tähendab see, et sisemise kontrollikeseга inimesed lähtuvad minevikus olevatest situatsioonidest ja mõtlevad, mis nemad saavad teha, et muuta analoogseid situatioone tulevikus endale kasulikumaks. Välimise kontrollikeseга inimesed aga selle peale ei mõtle, sest nende arvates ei saa nad ise midagi mõjutada. Töötajate motiveerimisel on kontrollikese väga oluline - selle kaudu võivad juhid aru saada, kas töötaja on suuteline ennast motiveerima või mitte. (Graham, Weiner 1996:70-71 ja Prashanth jt 2012:192 viidatud Aleksejev 2014:14 kaudu)

Aleksejev arvab (2014:14), et sisemise kontrollikeseга töötaja motivatsioon on seda suurem, mida suurem on tema vastutus tehtud töö eest. Seevastu välimise kontrollikeseга töötajaid vastutus ei motiveeri, kuna nad on arvamusel, et nemad ei vastuta otseselt millegi eest.

Vroomi ja Rotteri teooriate erinevus seisneb selles, et Vroom kasutab oma teoorias instrumentaalsuse mõistet, millest tuleneb, et inimene hindab positiivse tulemuse tõenäosust ja kui see tõenäosus on liiga madal, ei ole ta tegevusele motiveeritud. Rotter seevastu oma teoorias niisugust mõistet ei kasuta, vaid pakub, et motiveerimist mõjutab kontrollikese ehk mil määral inimene tunneb vastutust töö tulemuse eest. Nii kontrollikese kui instrumentaalsus on inimese motiveerimiseks tähtis. Teatud situatsioonides on need kaks mõistet omavahel seotud, näiteks kui töötajale määratakse normid, kui palju ta peab toodangut valmistama. Esmalt hindab töötaja, kas ta suudab neid tingimusi täita (instrumentaalsuse mõiste), teisalt hindab töötaja, kas ta saab oma

tegevusega midagi parandada, kuna välise kontrollikesega töötajad alati ei mõtle, mida nad ise saavad ära teha (kontrollikese mõiste). (Aleksejev 2014:16-17)

Edasiarendus Vroomi teoriast on ka Porteri ja Lawleri teooria. Porter ja Lawler leiavad, et tööga rahulolu kaasneb sooritusega, mitte ei ole soorituse põhjus. See, kui palju töötaja töösse panustab, sõltub tööst saadava tasu suurusest, tasu saamise tõenäosusest ning sellest, kui palju tuleb tasu saamiseks vaeva näha. Tööga rahulolu sõltub Porteri ja Lawleri mudelis sellest, kui suur on töö eest saadav tasu ning kui palju organisatsioon (tööandja) tavaliselt annab antud töö eest tasu. Kui organisatsioon tavaliselt annab töötajatele tasu antud töö eest rohkem, kui töötaja hetkel sai, siis ei ole töötaja oma tööga rahul. (Porter, Lawler, 1968 Kotova 2014:11-12 vahendusel)

Tööga rahulolu tuleneb, kui võrrelda seda, mida töötaja töö eest saab ja mida tal oleks võimalik saada. Näiteks kui uuritava valimi palgad on madalamad ülejäänud maakonna sarnase ameti palkadest, on töötajate tööga rahulolu väike. Porter ja Lawler teoorias on olulisel kohal ka töö eest saadavad sisemised ja välised tasud. Sisemisteks tasudeks võivad olla saavutustunne, tunnustus, välisteks tasudeks aga palk, töötingimused, soodustused. Töötaja võrdleb oma ootustega nii väliseid kui sisemisi saadud tasusid. Tööga rahulolu antud mudelis ei sõltu mitte tehtust, vaid õiglase tasu saamise tõenäosusest. (*Ibid*: 11-12)

Teoreetik Taylor leidis, et ühe asja tegemine viib järgmise asja tegemiseni. Inimesed on töö tegemiseks motiveeritud, kui tasud ja karistus on otseselt nende sooritusega seotud. Taylor tegi ülesanded väikesteks osadeks ja mõttis ajas, kui kaua töötajal iga osa lahendamiseks aega läheb. Hiljem kõrvaldas ta analüüsi tulemusel need ülesanded, mis ei olnud vajalikud. Kui on tegemist tulemustasuga, võib taoline lähenemine mõjuda lühiajalise motivaatorina, pikemas perspektiivis muutub suurenenud tootlikkus harjumuspäraseks tööprotsessiks ning kaotab oma n-ö võlu. (Armstrong 2006, viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel)

Lathami ja Locke'i mõjutuste teooria põhjal suurenevad motivatsioon ja tulemuslikkus, kui töötajatel on rasked, kuid saavutatavad eesmärgid, mille kohta nad pidevat tagasiside saavad. Peale selle on vajalik eesmärgile pühendumus ja inimese arusaam

eesmärgi tähtsusest ning eesmärgi täitmise piirangutest. Rahulolu on sõltuvuses sellest, kui raske ja oluline antud tööülesanne töötajale on ning kui edukalt ta selle sooritab. Töötaja peab tööülesannet hindama ja väärtustama. Kui ülesanne sooritatakse hästi, tunneb töötaja rahulolu. Rasked ülesanded on motiveerivamad, kuna nõuavad inimeselt rohkem ja annavad tõuke mõjukate ja suurte ülesannete edaspidiseks täitmiseks. (Locke, Latham 2006:265; Armstrong 2006 viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel)

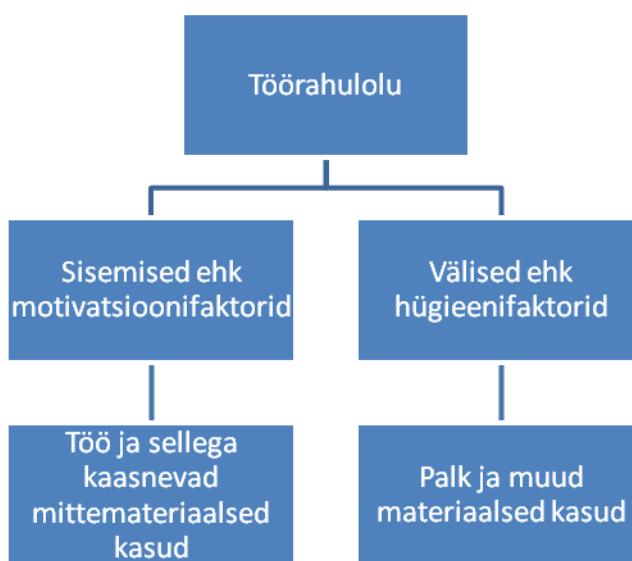
Adams'i võrdsuseteooria lähtus sellest, et kui inimesi koheldakse võrdselt, on nad paremini motiveeritud. Võrdsustunne kujuneb selle põhjal, kui palju inimene võrreldes teistega töösse panustab, milline on tema haridus ja kogemustepagas. Neid faktoreid võib nimetada ka sisenditeks. Selle põhjal tekib ettekujutus väljunditest ehk kui palju peaks töötaja organisatsioonilt tagasi saama lugupidamise, tunnustamise, palga jm näol. Kui töötaja tunnetab ebavõrdsust, soovib ta seda kui pingete põhjust vähendada. Mida suurem on ebavõrdsuse tunnetus, seda rohkem tahab inimene seda likvideerida. Kui töötajaid koheldakse ebavõrdselt, võivad nad oma panust töös vähendada, tunda end süüdi liiga kõrge palga pärast või isegi töölt lahkuda. Samas võib iga inimese tundlikkus õiglusele ja ebaõiglusele olla erinev. (Aleksejev 2014:15-16; Cosier, Dalton 1983:311-312; Armstrong 2006 viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel)

Herzbergi kahefaktoriteooria keskendub inimese sisemistele ja välistele faktoritele, pöörates tähelepanu sarnaselt Vroomile ka ootustele. Teooria järgi mõjutavad töörahulolu mõjutavad kahte liiki faktorid: (1) motivatsioonifaktorid, mis on näiteks saavutus, tunnustus, vastutus ja areng ning (2) hügieenifaktorid, mis on näiteks töötingimused ja palk. Motivatsioonifaktoreid võib sellisel juhul pidada sisemisteks ning hügieenifaktoreid välisteks faktoriteks (vt Joonis 2). (Armstrong 2006, viidatud Lahtein 2011:15 vahendusel) Herzbergi järgi tulenevad hügieenitegurid inimese loomsest olemusest ja on üldiselt tööandja poolt reguleeritavad, sisemised ehk motivatsioonitegurid tulenevad unikaalsetest inimeste omadustest (Herzberg 1987:9). Sisemiste faktorite puhul naudib inimene ise millegi ära tegemise protsessi, sest tal on tugev muutumise vajadus (Kolk 2005:146).

Maslow hierarhias asuvad hügieenitegurid allpool ning nendeks on füsioloogilised ja turvalisuse vajadused. Motivatsioonitegurid on need, mis töötajaid tegelikult

motiveerivad, seevastu hügieenitegurid aitavad vältida tööga rahulolematust, kuid ei taga töörahulolu. (Herzberg 1987:9) See tähendab, et kui tavapäevases elus on rahulolu vastand rahulolematuse, siis Herzbergi teoorias on rahulolu vastand rahulolu puudumine. Ilma hügieenitegurite rahuldamiseta ei saa inimest motiveerida ka teiste motivatsioonitegurite kaudu (vt Joonis 3). Seetõttu võib hügieenitegurina lisada ka õigluse, kuna õiglus iseenesest ei tõsta motivatsiooni, vaid aitab vältida töötaja rahulolematust. Näiteks palk - kui töötaja arvab, et ta saab õiglast palka, siis teda võivad motiveerida ka teised motivatsioonitegurid, kui aga ta arvab teisiti, siis ta tunneb ebaõiglust ja teiste motivatsioonitegurite tähtsus tema jaoks langeb. (Aleksejev 2014:10-13)

Herzbergi teooria järgi on välistest faktoritest kõrge palk motivaatorina väheoluline, küll aga on madal palk oluline demotivaator (Malmberg 2005:116). Töötasu võib olla mõjukas motivatsioonitegur madalama taseme töötajatele, kuid Herzbergi kohaselt on töötasu ainult hügieenitegur (Malik, Naeem 2012:11937-11939, viidatud Aleksejevi 2014:12 vahendusel).

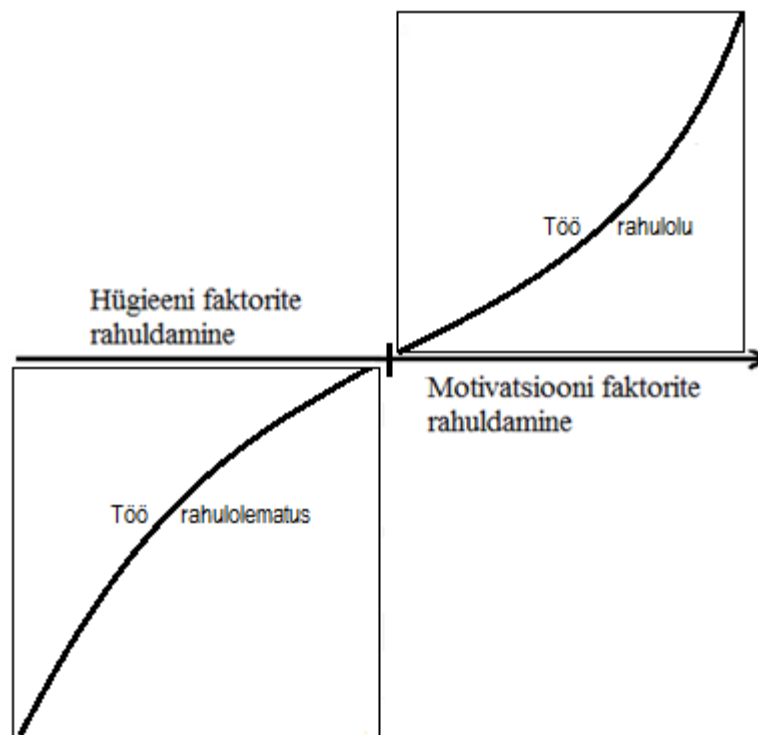


Joonis 2. Töörahalolu faktorid (autori koostatud Armstrong 2006 põhjal).

Kui sisemised ja välised faktorid on rahuldatud, mõjutab see otseselt ka üldist tööga rahulolu. Motivatsioonifaktorid tulenevad üldjuhul tööst endast ja omavad pikemat efekti. Seega tuleks toetada tasustamise süsteemi, mis pakub nii rahalisi kui

mitterahalisi hüvesid. (Lawler III 1994 ja Armstrong 2006 viidatud Lahtein 2011:15-19 vahendusel)

Rahaline hüvitamine jaguneb otseseks ja kaudseks (vt Tabel 3). Otsene rahaline hüvitamine hõlmab palka, boonuseid ja preemiaid. Kaudne hüvitamine hõlmab töötaja eraeluga seotud tasude hüvitamist (Tamberg 2001:60) nagu näiteks spordikeskuse soodustused, töötajate kindlustamine ja puhkusetasu. Kaudse tasu eesmärk on pakkuda ahvatlevat ja konkurentsivõimelist tasudepaketti, mis meelitaks ja hoiaks kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. Samuti on selle eesmärk panustada töötajate isiklikesse vajadustesse ning suurendada töötaja pühendumist organisatsioonile. Mitterahalised hüved tulenevad tavaliselt efektiivsest haldamisest ja juhtimisoskusest, tööst endast ning oskuste ja karjääri arenemisvõimalustest. (Kantor, Kao 2004 ja Armstrong 2006 viidatud Lahtein 2011:6-11 vahendusel)



Joonis 3. Motivatsiooni- ja hügieenitegurite mõju töörahulolule Herzbergi teooria järgi (Aleksejev 2014:11).

Otseste rahaliste hüvitamisvõtete, näiteks põhipalga määramisel võivad omakorda rolli mängida sisemised ja välised faktorid. Sisemiseks mõjuriks võib sel juhul olla ameti

hindamine ning töökoha asukoht organisatsiooni hierarhias. Välimine mõjutaja on töökoha palga turuväärtus. Põhipalga määramine sõltub ka organisatsioonist, kuna põhipalk võib olla läbirääkimiste tulemusel saavutatud summa. (Kantor, Kao 2004 ja Armstrong 2006 viidatud Lahtein 2011:6-11 vahendusel)

Tabel 3. Tasud läbi töö ja töökoha (Kantor, Kao 2004).

Otsene rahaline	Töö	Kuuluvus
Põhipalk	Autonoomia	Sportlikud meeskonnad
Boonus/preemiad	Mitteametlik riietumine	Üldsuse kaasa haaramine
Kasumi jagamine	Väljakutseid esitav töö	Mitmekesised programmid
Aktiaprogrammid	Konstrukttiivne tagasiside	Töötajate tähistamine
Töötajate soovituse programm (rahaline tasu eduka palkamise eest)	Parkimiskoht	Töötajate klubid
Ideedeprogramm (raha hea idee eest)	Ergonoomiline töökoht	Professionaalsed ühingud
Kaudne rahaline	Paindlik töögraafik	Seminarid
Nõustamine lapsendamisel	Tasuta parkimine	Kevade ja pühade peod
Säästmise plaan ülikooli jaoks	Põnev töö	Tugigrupid
Ülikooli õppemaks ja tasud	Töösukste koolitus	Sidemed vabatahtlikega
Tööle ja koju sõidu kulu hüvitamine	Modernne ja hästi hoitud töökoht	Muu/mugavused
Firma söökla	Avatud suhtlemine	Kohalik pangaautomaat
Firma pood	Soorituse juhtimine	Turvahälli ostukupongid
Ülalpeetava hoolitsus	Ametikõrgenduse võimalused	Tööle sõidu jagamine
Ülalpeetava stipendium	Turvaline töökeskkond	Lapse hoolduse vahendid
Soodsad piletid	Soovituste programm (mitterahaline tasu)	Krediidikassa
Haridusalane nõustamine	Telekommunikatsiooni võimalused	Töötajate nõustamise programm
Sportikeskuste soodustused	Vormiriietuse tasu	Töötajatele kingituste ja kaartide pood
Tervise ja heaolu toetused	Töökojad	Last ootava vanema programm
Palgast maha arvestatud kindlustus	Karjäär	Juriidiline nõustamine
Pikaajaline kindlustus	360° oskuste hindamine	Tervisekeskus
Sobivad kingitused	Karjääri edusammud	Veebisisised teenused
Kolimise programmid	Koolitamine	Kohalik söögiteenus
Pensioniplaanid	Sööme ja õpime seeriad	Kohalik vaksineerimine (gripp)
Palgast maha arvestatud säästud (väärtpaberid)	Juhtimise arendamine	Kohalik keemilise puhastuse kuller
Maksusoodustused	Nõustamisprogramm	Kohalik postkontor
Stipendiumid	Töökuulutuste postitamine	Personaalne reisibüroo
Aktiaste ostmise programm	Nõustamine enne pensionile minekut	Heaoluprogramm
Õpilaste laenud	Tasut teenistusaastate eest	Ülemaailmne reisi nõustamine
Õppemaksu hüvitamine	Koolitus ja arenemine	

Hüvitamisviiside alla kuuluvad veel töö ja töökeskkond ning õppimise ja arengu seotud aspektid. Töö võib olla põnev ja väljakutseid esitav, mis nõuab töötajalt enesetuletust.

Kui töötaja pingutust nõudva tööeesmärgi täidab, on ta rahulolevam. Õppimise ja arengu seisukohalt võivad töötaja töörahul suurendada huvitavad ja arendavad tööoskuste koolitused. Töökeskkonna puhul saab välja tuua ergonoomilise, mugava ja modernse kontoripinna, kus on töötamiseks olemas kõik vajalikud vahendid. Sellisel juhul on tegemist füüsilise töökeskkonnaga, ent töökeskkonna alla kuuluvad ka suhted kolleegide ja ülemusega, viimaselt ühtlasi ka konstruktiivse tagasiside ja tunnustuse saamine. (Kantor, Kao 2004, viidatud Lahtein 2011:8 vahendusel)

Nii töö kui töökeskkonnaga seotud hüvitamisvõtte on paindliku töötaja-ja koha võimaldamine. Töötaja puhul võib graafik võib olla vabalt libisev, st töötajal on teatud piirides võimalik otsustada, millal ta töötab; vahetustega töö, lühendatud või pikendatud tööajaga. (Rebane 2004:30)

Kokkuvõtvalt võib motivatsiooni kirjeldada kui sisemise jõu indikaatorit, mis paneb inimest tema motiivide tõttu tegutsema. Motiiv on soov midagi teha. Motivatsioon ja motiivid pole üheselt mõistetavad, kuna inimestel on erinevad ootused. Juhul kui ettevõtte soovib teiste ettevõtete kõrval konkurentsivõimeline olla ning töötajaskonda hoida, peab ta nende aspektidega regulaarselt tegelema. Motivatsiooni oskusliku juhtimise puhul on võimalik saavutada kõrgem töörahulolu, vastasel juhul suureneb tööjõu voolavus. Levinud on hulk erinevaid motiveerimisteooriaid, ent hüvitamisest rääkides kasutatakse enamasti ühte üldlevinud teooriat. Hüvitamisteooria järgi eristatakse rahalist ja mitterahalist hüvitamist, rahaline hüvitamine jaguneb omakorda otseseks ja kaudseks. Mitterahaline hüvitamine hõlmab töö, töökeskkonna, õppimise ja arenguga seotud aspekte. Töö ja töökeskkonnaga seotud hüvitamisvõtteks saab olla ka kaugtöö võimaldamine.

1.3. Kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise spetsiifika IT-valdkonna kontekstis

Antud alapeatükis tutvustab autor Eestis seni läbi viidud kaugtööteemalisi uuringud, annab ülevaate motiveerimise ja hüvitamise erisustest IT-alaste kaugtöötajate seas ja selle põhjustest võrreldes teiste sektori töötajatega. Lisaks tuleb juttu IT-sektori tööturu

vajadustest ja töötajate värbamisest, sh IT-töötajate hinnatavatest oskustest ja lahkumise põhjustest.

Käesoleva peatüki teises alapeatükis selgus, et kaugtööd saavad teha töötajad, kes on võimelised infotehnoloogilisi vahendeid kasutades tööd tegema mujalt kui ametlikust töökohast. Suur osa sellistest töödest on teadmustööd (Rebane 2004:68) ja tihti töötatakse äri-või finantssektoris, kus IT osakaal on suur (Place of work...2007:7-8). IT-valdkonna puhul on samuti tegemist teadmustöötajatega. Antud töötajate motiveerimise puhul eksisteerivad teatud tendentsid (Rebane 2004:33):

1. Suuremat osakaalu omavad erinevate teooriate järgsed kõrgemate motivatsioonitasemete tegurid.
2. Individuaalsus ja isiksuste omadustega arvestamine on olulisem.
3. Raha osatähtsus on väiksem.

Motivatsioonisüsteem ei ole palga ja soodustuste süsteem, vaid motivatsiooni toetava keskkonna loomine ja pidev arendamine. Selle haldamise teeb keeruliseks vajadus teostada kõiki tegevusi läbi isiksuse, sest motivatsioon on alati emotsionaalne ja isiklik. Ei ole olemas ühtegi motivaatorit, mis suudaks avaldada mõju kõigile mingi konkreetse firma töötajatele. (*Ibid:33*)

Antud tendentsse arvestades on IT-töötajate motiveerimisel sobilikumad need teooriad, mis sobivad loominguliste, mitte lihtsasti mõõdetavate tööde jaoks. Esimesel juhul sobiks näiteks Vroomi ootuste teooria, teisel juhul tööomaduste teooria või Herzbergi kahefaktoriteooria. Tööomaduste teooria puhul on tähtsad ainult mittemateriaalsed vahendeid, Herzbergi teooria puhul on tähtsad nii materiaalsed kui mittemateriaalsed vahendid. Näiteks paigutab Herzberg palga hügieenitegurite alla, mis tähendab, et ilma töötajat rahuldava palgata ei saa teda motiveerida ka motivatsioonitegurite kaudu (Aleksejev 2014:21). Antud lõputöö esimeses osas saadi teada, et rahulolematuse kõrvaldamine ei taga Herzbergi teooria järgi veel rahulolu. Seda võib võrrelda ka IT-töötajate motiveerimisega. Kuna kõrgem palk on Eesti IT-sektoris iseenesestmõistetav hüve, siis peab neid töötajaid täiendavalt ja oskuslikult motiveerima. Seetõttu peab lõputöö autor IT-töötajate motiveerimise ja hüvitamise tendentsse arvestades sobilikuks kasutada Herzbergi teooriat.

Suuresti on kõikide hüvitus-ja motivatsioonipakettide põhjuseks see, et tööandja soovib oma töötajat hoida madala stressitasemega keskkonnas, pakkudes talle kõiki vajalikke ressursse. Kui stress on väike ja kõik vajadused rahuldatud, on töötaja õnnelikum ega lahku nii kergelt ettevõttest. (Beasley jt 2001:481-482)

Organisatsiooni poolt pakutavaga saab võrrelda, mida IT-valdkonna töötajad ise väärtustavad. Kochanski ja Ledfordi tehtud uurimusest (2001:36-38), et tehnilistel ametikohtadel olevatele inimestele on olulisim töö sisu ja kuuluvus. Kaudsed ja otsesed rahalised tasud olid teisejärgulisemad (Lahtein 2011:12). Kochanski, Mastropolo ja Ledfordi teises uurimuses (2003:60) leiti, et tootearendajatele on töö ise suurim tasu, mis tõmbab ligi ning hoiab neid ettevõttes. Cheni, Fordi ja Farrise uurimuses (1999:48-53) selgus, et tehnilistele töötajatele tootearenduses on olulisimad sisemised tasud. Sinna alla kuuluvad kompetentsed kolleegid, väljakutsuvad tööülesanded ja vabadus oma ideede täideviimiseks. Keller, Julian ja Kedia uurimuses (1996:51) leiti, et produktiivsusele mõjub kõige rohkem töö olulisus, teisele kohale jäi osavõtt ja meeskonnatöö (Lahtein 2011:12-13).

Lahteini (2011:36) uuringust selgus, et töötajate jaoks on palga kontseptsioon väljakutsuva töö olulisusest veidi tähtsam, kuid need kaks aspekti on siiski tasavägised. Freienthali uurimuses (2011:49-50) selgus, et ettevalmistuse või töökogemusega IT-töötajad hindasid enim arengut ja väljakutseid, otsustusvabadust ja loomingulisust – kolmandale kohale jäi töötasu, seejärel meeskond ja suhted, turvalisus ja stabiilsus ning töökeskkond. Eriti olid eelnimetatud näitajad olulised keskastme spetsialistidele.

Kuigi IT töötajad väärtustavad väga töökeskkonna hüvesid, siis see ei tähenda, et motiveerimisel palk ja muud lisatasud rolli ei mängiks. Tööandja peab reeglina olema valmis IT-personalile võrreldes teiste valdkondadega kõrgemat palka maksma. Pigem ei mõjuta üldist töörahulolu palk enam siis, kui see on ületanud teatud künnise (Lahtein 2011:23). Eesti IT-spetsialistide palk pole siiski saavutanud sellist taset, kus palgatõusu motiveeriv mõju töötajale kaoks. (Freienthal 2011:58-59). Võrdluseks saab tuua näite, kus 2007.aastal teenisid tarkvaraarendussektori kogenud tippspetsialistid rohkem kui mõne suurema ettevõtte keskastmejuhid (Arista HRS...2007, viidatud Freienthal 2011:11-12 vahendusel).

Eelnimetatud uuringute ja teooria põhjal võib väita, et IT-töötajate motiveerimiseks on parim kogutasu kontseptsioon (vt Tabel 4). See sisaldab kõiki töökohas saada olevaid otseseid (raha, preemiad) ja kaudseid (elukindlustus, soodustused) hüvesid, arvestades lisaks õppimisvõimalusi ja arengut ning töökeskkonna kvaliteeti. Kui muid hüvesid peale rahaliste tasude ettevõttes ei pakuta, võib see viia töökohalt lahkumiseni. (Rumple, Medcof 2006:27-30 ja Kochanski, Ledford 2001:36 viidatud Lahtein 2011:7-13 vahendusel)

Tabel 4. Kogutasu raamistik (O'Neal 1998).

PALK	HÜVED
Põhipalk Tulemustasu Aktsiad ja omandiõigus Rahaline tunnustus	Tervisehooldus Pension Säästud Vaba aeg
ÕPPIMINE JA ARENG	TÖÖKESKKOND
Karjääri arendamine Õppimiskogemused Soorituse juhtimine Edu plaanid Koolitus	Sisekliima Juhtimisoskus Soorituse tugi Töö ja eraelu tasakaal Ettevõtte maine Väljakutsuv töö Suhted kolleegidega

Kui kogenud IT-töötaja ettevõttest lahkuks, on tegemist pigem rahulolematusega töö ja karjääri, mitte organisatsiooni suhtes (Igbaria jt 1991:162). Juhul, kui töötajad ei ole veendunud, et organisatsioon on huvitatud töötaja professionaalsest ja isiklikust arengust, viib see ettevõttest võõrandumiseni ja lõpuks lahkumiseni. Head töötajad väärtustavad huvitavat ja arendavat tööd – mõned töötajad on läinud ka nendesse ettevõtetesse, kus on praegusest töökohast vähem hüvesid, ent enam väljakutseid pakkuvat tööd. (Kruuse 2012; Lahtein 2011:31-36) Seega peavad ettevõtted jälgima, et töötaja sisemised karjäärivajadused ühtiksid ettevõttes pakutavaga, vastasel juhul tuleb arvestada suure tööjõu voolavusega organisatsioonis (Igbaria jt 1991:162; Lahtein 2011:22).

Teine põhjus, miks IT töötaja lahkuda võib, on töökurnatus ja stress. Töökurnatus tekib eelkõige suure töökoormuse tagajärjel, sest häid spetsialiste on raske puudulikku meeskonda leida ja koormus langeb väiksemale grupile töötajatest. (Moore 2000:158)

Lühiajaliselt võib abiks olla töötajate rentimine, allhanked, teenuse sisseostmine, tähtajalise või käsunduslepinguga töötajad (Torrington jt 2008:147). Siiski tuleks teha oma töötajate seas ka pistelisi uuringuid. Esialgsete sümptomite tekkel mõtleb inimene ameti vahetamisele ettevõtte siseselt, kuid kui see ei täida tema karjäärirahulolu, võib ta ettevõttest lahkuda. (Lahtein 2011:22) Lisaks sisemiste karjäärivajaduste rahuldamisele peavad ettevõtted probleemide lahendamiseks suhtuma IT-personali kui äripartnerisse; tagama piisavad ressursid ja meeskond, realistlikud tähtajad ja selged eesmärgid; juurutama võrdsed väärilised tasud (*Ibid*:38).

Ettevõtted pingutavad parimate töötajate hoidmiseks IT-turu konkurentsi tiheduse tõttu (Kruuse 2012), mis on tingitud tööjõupuudusest. Probleem on eksisteerinud alates 1980-ndatest (Beasley jt 2001:480) nii globaalsel kui Eesti tasandil eelkõige suure hulga töötajate pensionile siirdumise ja sündivuse vähenemisest tingitud kutse-ja kõrgkoolide IT-erialade lõpetajate arvu pideva vähenemise tõttu. Tegemist pole vaid ühe sektoripõhise probleemiga, sest IT-spetsialiste töötab kõigis majandusharudes (Freienthal 2011:4-16). Häid spetsialiste on vähe ning pidevalt otsitakse ka uusi töötajaid juurde (Jagant 2013). Tehnilise töötaja värbamine nõuab aega, raha ja suuri pingutusi, sest spetsiifiliste oskuste ja eriharidusega tehnilise töötaja vahetumine on administreeriva töötaja vahetumisest kolm kuni kuus-seitse korda kallim ja lisaks peab pakutav töö olema atraktiivne kombinatsioonis sobivate töötingimustega (Jürgenson jt 2013:16; Kochanski, Ledford 2001:32).

Ka kaugtöö pakkumine on osa atraktiivsetest töötingimustest. Autori arvates on see muutumas prestiižikamate ametikohtade, sh IT-alaste töökohtade motivatsiooni-ja hüvitamispaketi elementaarseks osaks. Kuna seda pole võimalik rakendada kõikide ametikohtade lõikes, siis võib seda käsitleda kui kõrgema motivatsioonitaseme tegurina, mis IT-töötajate motiveerimise ja hüvitamisel oluline on. Kui ettevõttes töötavad suurema vastutusega, kõrgema palgatasemega ja majandusharus nõutud spetsialistid, siis ei jää muud üle, sest ettevõtte peab heade spetsialistide töö hoidmise nimel pingutama. Kaugtöö tegemise paindlikkus aja ja koha suhtes suurendab autori arvates erinevate harjumuste, soovide ja vajadustega töötajate rahulolu ettevõttes üldiselt. Inimestele meeldib olla oma aja peremees ja tunne, et nad saavad valida mujal

töötamise ja pideva kontoris töötamise vahel. Samas võib ettevõtte jätta alati võimaluse teha tööd töötajatele atraktiivseks loodud kontorikeskkonnas. Töö veelgi meeldivamaks muutumisel suurenevad tõenäoliselt ka ettevõtte näitajad, seega võivad sellest mõlemad osapooled.

IT-turul tekitavad tööandjate kõrgeenenud nõudmised kandidaatidele värbamisraskusi. (Freienthal 2011:16). Eriti otsitakse töötajaid, kes tegelevad arenduse (st testimise, analüüsimisega), vähem süsteemide käivitamise ja juurutamisega. Üha enam on märgata ka vajadust multifunktsionaalsete töötajate järele, näiteks üks inimene täidab nii analüütiku, testija kui projektijuhi rolle. Uute tehnoloogiliste võimaluste tekkega on kiiret kasvu oodata ka andmetöötuse ja veebilehe majutuse ehk serveriteenuse vallas, mis võimaldab kliendil koduleheni jõuda, siseriiklikult nähakse kasvu potentsiaali infoturbe ja ärilahenduste vallas. Seniste põhiklientide (riigiasutused, suurettevõtted) kõrval on märgata teiste ettevõtete, näiteks töötleva tööstuse kasvavat hui tootlikkust tõstvate ja protsesse tõhustavate lahenduste vallas. Aastaks 2020 prognoositakse vajadust eriala spetsialistide järele sõltuvalt ettevõtete arengust ja optimistlikuma või konservatiivsema (ehk realistliku kasvu-) stsenaariumi realiseerumisel ligikaudselt 6661-8456 töötaja ulatuses. (Jaagant 2013; Jürgenson jt 2013:13-16; Veebihosting 2014)

Kui tavaliselt peab inimene end ise arendama, palju õppima ja töötama, et tööandjale silma jääda, siis IT valdkonnas tendents pigem teises suunas – näiteks püüavad ettevõtted end ise IT-d õppivatele tudengitele maha müüa, pakkudes erinevaid hüvesid ja võimalust kooli kõrvalt tööl käia. IT-spetsialistid on pigem passiivsed töötajad ja ootavad enamasti ettevõttepoolset pakkumist. Üldine tööjõu vajadus on selles sektoris piisavalt suur, et kooli lõpetanud või isegi juba teisel või kolmandal kursusel tööle asunud tudengid endale töö leiaksid, sõltumata osalisest praktiliste oskuste puudumisest. Mitmed õppurid saavad tööd praktikakoha kaudu ning need ettevõtted, kes panustavad värbamisele IT-õppeasutuste viimastelt kursustelt, on juba hilinenud. (Väljur 2013:24; Freienthal 2011:48-56)

Mõned ettevõtted eelistavad palgata töötajaid, kellel töökogemus puudub või pole erialane, kuna ettevõtte jaoks on uue töötaja tööharjumusi kergem kohandada, kui võttes

juba samal erialal töötanud inimese (Väljur 2013:24-25). Nad ei looda töötajate ettevalmistamisel üksnes haridusasutustele, kuna haridussüsteem on suhteliselt konservatiivne ning muudatused selles on aeganõudvad, samal ajal kui infotehnoloogia on väga kiires muutumises. Nii ei pruugi haridussüsteemi muudatuste tempo vastata tööturu nõudmistele. (Freienthal 2011:28)

Samas on noortel IT-spetsialistidel tööandjatele märksa suuremad ootused nii juhtimise, töö iseloomu, töömahu ja palga osas. Nad tahavad saada kohe parimat pakkumist ega ole valmis lootma hilisemale palgatõusu või boonuste võimalusele. Noortele peab pakkuma senisest rohkem otsustus- ja tegutsemisvabadust, mis nõuab mõnel juhul juhtimisstiili muutmist ettevõttes, sh kaugtöö rakendamist. Küll on aga noorema põlvkonna ja väiksema tööstaažiga spetsialistide seas rohkem IT-alast hariduslikku tausta ning valdkonda sisenetakse üldjuhul valdkondliku ettevalmistusega. (Freienthal 2011:16-60) Kogemuste hulk võib ajas ja aastate arvus varieeruda – mõned IT-eriala lõpetanud vahetavad tihti töökohti ja ehkki neil puudub ühes töökohas pikalt töötamise kogemus, on nad aastate jooksul saanud mitmekülgsema ülevaate IT-sektorist (Wickramasinghe 2009:425-427).

Teisalt ei pööra mitmed ettevõtjad sellele nii palju tähelepanu, kui uuel töötajal konkreetsed oskused puuduvad. Rohkem hinnatakse töötaja õpioskust ja huvi valdkonna vastu. Kuna IT valdkond on väga kiiresti muutuv, siis oskus uusi teadmisi omandada on oluline väärtus, kuna loob eelduse juba konkreetsete oskuste, näiteks programmeerimiskeele õppimise, välja arendamisele ja edaspidisele täiustamisele. Hinnatakse ka suhtlemis- ja probleemilahendamisoskust, suulist ja kirjalikku eneseväljendus- ning enesearendamisoskust, meeskonnatöö- ja juhtimisoskust. (Väljur 2013:14; Jürgenson jt 2013:16)

Huvi valdkonna vastu on oluline eelkõige töötajale endale, sest kui tahe ja tegutsemine puudub, kaob motivatsioon ja töökoht muutub ajapikku ebaseadlikuks kohaks, kust tööpäeva lõppedes kiiresti lahkuda. Huvipuudus võib tekkida juba koolis, kui valitakse IT eriala valel põhjustel nagu näiteks kuuldused selle valdkonna kõrgete palkade üle. Kui inimene siis IT-firmasse tööle läheb, ent paari kuu pärast lahkub, on kahju ettevõttele suurem kui kasutada olemasolevaid töötajaid. (Väljur 2013:16-25)

Kokkuvõttes tuleb IT-spetsialistide motiveerimisel ja hüvitamisel arvestada, et lisaks väga heale palgale tuleb pakkuda ka muid hüvesid, sest tööjõuturul on kõikides majandusharudes IT-spetsialistidest puudus. Eelkõige otsitakse arendusega tegelevaid ja multifunktsionaalseid töötajaid. Ettevõtted konkureerivad üksteisega, pakkudes oma töötajatele üha paremaid hüvesid, mis on töö ja töökeskkonna ning õppimise ja arenguga seotud. IT-töötajasse tuleb suhtuda kui äripartnerisse, sest IT-töötaja vahetumine on ettevõttele väga kallis. Tavaliselt lahkuvad IT-töötajad töökurnatuse, stressi, puudulike väljakutsete ja arenguvõimaluste tõttu. Ettevõtted ei tee haridusasutustega eriti koostööd, kuid värbavad juba koolipingist uusi töötajaid, keda ise välja koolitatakse. Eelkõige hinnatakse õppimisoskust ja huvi valdkonna vastu, sest selles kiiresti muutuvast majandusharus tuleb olla valmis kiiresti muutustele reageerima.

2. KAUGTÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE JA HÜVITAMISE UURING MICROSOFT EESTI OÜ-S JA UPTIME OÜ-S

2.1. Ülevaade Microsoft Eesti OÜ-st ja Uptime OÜ-st ning kaugtöö rakendamisest ettevõtetes

Antud peatükis tuleb juttu Microsofti ja Uptime'i ettevõtete taustast ning kaugtöö rakendamisest ettevõttes. Samuti tuuakse välja ka ettevõtete sarnasused ja erinevused kaugtööle üleminekul ja rakendamisel.

Eestis on varasemalt kaugtöölaseid uurimusi mitmeid läbi viidud, välismaistes teadusuuringutes on käsitletud rohkem kaugtöö kontekstuaalset osa (Kurland, Bailey 2002:385, Rousseau, Fried 2001:1). Esimene Eesti kaugtöölane uuring tehti 2002.aastal Ariko Marketingi poolt (2002), kus uuriti infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele. Uuriti kaugtöö tahke, tegureid ja levikut ühiskonna, ettevõtte ja töötaja tasandil. Põllumäe käsitles (2003) kaugtööd läbi avaliku sektori prisma. Rebane (2004) uuris, kas kaugtöö võimaluste rakendamine võimaldab täiendavalt personali motiveerida ilma lisakuludeta ettevõttele (Uuringud 2015).

Kadri Mölder (2004) uuris oma magistritöös kaugtöövormis töötavate liikumispuudega inimeste probleematikat ning tööandjate suhtumist kaugtöövormi rakendamisse. Kaugtöölaseid kommunikatsiooni uuris Ralf-Martin Soe (2008) oma magistritöös aktsiaseltsi Äripäev näitel. 2009.aastal tellis Eesti Kaugtöö Ühing mahuka uuringu Rakendusuuringute Keskuselt CENTAR, eesmärgiks oli luua alus kaugtöö juhendmaterjali koostamiseks. Forsel uuris oma bakalaureusetöös (2011), kuidas on

Eestis kaugtöötajate töö korraldatud ja mida kaugtöötajad ise oma tööst arvavad ja mida tunnevad. (*Ibid.*)

Uuringus osalemiseks valiti Uptime ja Microsoft, kuna mõlemad ettevõtted tegutsevad IT sektoris ja rahvusvahelisel turul ning on kasutusele võtnud üle-maailmse IT sektorile omase kaugtöö või paindliku tööaja.

Microsoft Eesti üksus on ülemaailmsesse Microsofti korporatsiooni kuuluv infotehnoloogia ettevõtte, kes pakub serverilahendusi ja äritarkvara. Ettevõtte üheks peamiseks eesmärgiks on IT-alaste teadmiste kasv ühiskonnas. Microsoft Eesti on tegutsenud alates 2003. aastast ning tegevjuhi Rain Laane juhtimisel töötab ettevõttes kokku 25 inimest. Ettevõttel on 80 äripartnerit, kelle kaasabil jõuavad Microsofti tooted ja teenused sadade tuhandete inimeste ja ettevõtteni. Lisaks tegutseb Eestis Microsofti Skype'i arendusosakond, kus töötab 382 inimest. (Microsoft Eesti 2015)

Microsoft Eesti on eestvedaja mitmete programmide ja eneta.ee portaali juures, sealhulgas on Eestisse loodud ka Microsofti innovatsioonikeskus, mille eesmärk on kokku koondada parimad e-lahendused (Microsoft Eesti 2015, Microsoft loob...2008). Ettevõtte on konkurentsivõimelisena püsimiseks koos teiste 16-ne ettevõttega liitunud ka mitmekesisuse kokkuleppega, millega võetakse endale vabatahtlik ülesanne edendada mitmekesisust ja võrdset kohtlemist oma ettevõttes, st arendatakse personalipoliitikat, kus oluline on kõikide töötajate potentsiaali kasutamine, võrdne kohtlemine, diskrimineerimise eest kaitsmine ja mitmekesisusega arvestamine (17 ettevõtet...2012). Ettevõtet tunnustati 2011.aastal tegevuste eest haridusvaldkonnas parima sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte tiitliga ning samal aastal oldi ka hea sisekliima, eneseteostusvõimaluste ja eraelu väärtustamise tõttu Eesti kõige töötaja-ja peresõbralikum ettevõtte (Microsoft Eesti 2015).

Ettevõtte orienteeritust paindliku töökorralduse kasutamisel näitab fakt, et Microsofti Eesti üksus on alates 2010.aastast korraldanud mitmete koostööpartnerite kaasabil Kaugtöö päeva, mida korraldatakse iga aasta 30.mail ja mille eesmärk on julgustada töötajaid mobiilselt ja paindlikult töötama. Koostööpartnereid on aastate jooksul olnud

mitmeid, näiteks Targa Töö Ühing, Palgainfo Agentuur ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. (Kaugtöö päevast 2014, Koostööpartnerid 2014)

Microsofti endine personalijuht Merje Laasi toonitab, et ettevõttes on levinud siiski märksõna „paindlik töökorraldus“, mitte kaugtöö. Microsoft on määranud umbkaudse võimaliku kaugtöö tegemise mahu, jättes töötajatele vaba valiku selle mahu sees ise otsustada, kas ja kui palju kaugtööd täpselt teha. (Laasi 2015) Lõputöö autor defineerib selle osalise, määramata aja ja paindliku töögraafikuga seotud kaugtööna, kuna tööd tehakse umbes poole tööaja ulatuses mujalt.

Microsoftis on paindlik töökorraldus aja jooksul töökultuurina välja kujunenud väga mitmel põhjusel. Nendeks on tehnoloogiliste vahendite areng, rahvusvahelisus ja majandussurutis. Ariko Marketingi uuringu järgi (2002:4) on kaks viimast tegurid peamised kaugtöö kasutuselevõttu mõjutavad tegurid. Tehnoloogiliste vahendite areng on olnud ettevõttest sõltumatu tegur, ent paindlikku töökorraldust on suunanud rahvusvahelisus. Microsoftis töötatakse erinevates ajatsoonides ja riikide ülestes meeskondades, mille järgi kujuneb ka tööaeg. Majandussurutise ajal optimeeriti kahel järjestikusel aastal Microsofti kolme Balti riigi üksust ning hakati distantisilt juhtima – tulemuseks oli poole väiksema töötajate arvuga suurem käive ning Balti regiooni turunduskulud olid samad, mis varem olid Eestis. (Kaugtöö näited, Laasi 2015). Kaugjuhtimise võtmesõnaks sai eesmärgistamine (Traks 2013) Eesmärgipärasus on kõrgemal tasemel Microsoftis olnud pikka aega ja on ühtlasi ettevõtte üks suuremaid tugevusi. Kuna üleminek oli sujuv, polnud kaugtööle üle minnes vaja teha protseduurimuudatusi ega lisainvesteeringuid, muutmata jäid ka sisekorra reeglid. Kuna töökohad varieeruvad, siis reguleerimata ka tööohutus ja tervishoid, sest neid on raske garanteerida. Samuti pole eraldi kaugtöötamise reegleid, kaugtööd reguleerivad dokumente ega planeeritud kodukontoreid - antud töökorraldus on võimalik ennekõike tänu headele tehnilistele lahendustele. (Laasi 2015)

Microsofti töötajate jaoks oli kaugtööle üleminek valutu. Kaugtöö rakendamise esimesel aastal oli töötajate jaoks harjumatu tulla tühja kontorisse, ent kui esimese kvartali tulemused olid suurepärased, kõhklused kadusid. (Kaugtöö näited 2014) Kaugtööd tehakse ligi 50% ulatuses väljaspool kontorit, alternatiivne töökoht jääb

töötaja enda valida, samas on siingi omad piirangud. Ettevõttes saavad kaugtööd teha küll kõik töötajad, ent paraku mitte võrdses matus, sest mujalt töötegemise tingimused tingivad tööülesanded. Nõupidamised ja ülevaatlikud kohtumised viiakse läbi siiski kontoris. Väljaspool kontorit tehakse tööd enamasti kodus. (*Ibid.*)

Kaugtöö on võimalikuks teinud just tulemusjuhtimisele omaste eesmärkide seadmine. Kuna tegemist on müügiettevõttega, siis suuremad eesmärgid seatakse kord aastas, lühiajalisi eesmärkide täituvust ja abivajavaid kohti jälgitakse iganädalastel kohtumistel nii meeskonniti kui regiooniti. Eesmärkide täitmise mõõdikuteks on müüginumbrid. (*Ibid.*)

Sellise töösuhte aluseks on eelkõige usaldus, vabaduse andmine ja vastutuse võtmine. Usaldus tekkis Microsoftis rahvusvahelisuse tõttu läbi nõudluse. Kaugtööd ei peeta enam konkurentsieeliseks, vaid vajalikuks ja iseenesestmõistetavaks hüveks, mille on osaliselt tinginud ka põlvkondadevahelised erinevused. (Laasi 2015) Microsofti Eesti juhi Rain Laane sõnul ei pruugi kaugtöö kõigile sobida, kuid eri tööstiilide proovimine võib anda tugeva tõuke organisatsioonisiseseks aruteluks parima töökorralduse leidmisel (Inselberg 2013).

Microsoftiga on seotud ka teine lõputöös uuritav ettevõtte. Uptime OÜ on 1992.aastal asutatud 80 töötajaga Eesti kapitalil põhinev infotehnoloogia ettevõtete grupp, mille Microsoft valis oma 2013. aasta äripartneriks. Ettevõtte missiooniks on IT kliendi kasuks tööle panna ning aidata ettevõttel seeläbi edukam olla. Tegevuse peamine eesmärk on luua ja osutada IT teenuseid ja lahendusi, mis aitavad klientidel kiiremini ja paremini oma ärilisi eesmärke saavutada. (Firmast 2015, Microsoft valis...2015, Teenused 2015, Ajalugu 2015)

Uptime OÜ on grupi emaettevõtte, mille alla kuulub veel kolm tütarevõtet: Uptime Development OÜ, Uptime Solutions OÜ, Uptime Systems OÜ. Neist igaühel on oma suunitlus. Uptime Development OÜ tegeleb tarkvaraarenduse, konsultatsiooni ja rakenduste tugiteenustega; Uptime Solutions OÜ grupitöö-ja dokumendihalduslahendustega ning lahendustega MS Sharepoint ja MS.Net platvormil; Uptime Systems OÜ pakub IT infrastruktuuri teenuseid, arvutiparkide haldamist,

serveriteenuseid, konsultatsiooni ja riist- ning tarkvara müüki. Ettevõtte kontorid asuvad Tallinnas ja Tartus ning ettevõtte üksused teenindavad oma kliente Eestis, Lätis, Leedus, Soomes, Venemaal ja mujal. (Firmast 2015)

Kaugtööd on ettevõttes tehtud juba ettevõtte asutamise ajast peale, rohkem viimased 15 aastat. Kaugtöö rakendamine kujunes välja iseeneslikult organisatsioonilise muutusena, mida tingis põhiliselt töö iseloom. Seetõttu ei tehtud kaugtööle üleminekul protseduurimuudatusi ega lisainvesteeringuid. Kaugtööd peetakse ettevõttes mitteformaalseks lisaboonuseks ja mõistva suhtumise osaks. Kaugtöötamise mahtu ei reguleerita, töötaja on oma tegemiste juures vaba. Oluline on töö õigeaegsaks valmis saamine. (Seero 2015) Kaugtöö tegemine juhtudel, kus tulemust mõõdetakse töötatud aja järgi, leiti ka Centari (Jaakson, Kallaste 2009:6) uuringus. Siiski on Uptime's töökorraldus sarnaselt Microsoftile töökorraldus tulemuspõhine, nagu ka Centari uuringus enamikel osalenutel ettevõtetel (Jaakson, Kallaste 2009:138). Uptime's pole juhi sõnul kaugtööd tehes probleeme tekkinud, kuna kaugtöö on alati osa ettevõttest olnud. Kõige tähtsamaks peetakse usaldust ja töötahtelisi inimesi, sest kui usaldus puudub, siis ebaõnnestub kaugtöö kui ettevõtmine juba eos. (Seero 2015)

Microsofti ja Uptime puhul on kaugtöö väljakujunemisel ja rakendamisel mitmeid erinevusi ja sarnasusi (vt Tabel 5). Osa erinevustes leidis ka sarnasusi. Erinevusteks on kaugtööle ülemineku põhjused, ühise nimetajana võib välja tuua tehnoloogiliste vahendite arengu. Tehnoloogia on arenenud globaalselt ja kiirelt ning on kahest konkreetsest ettevõttest osaliselt sõltumatu tegur. Osaliselt seetõttu, et IT-firmad loovad ise tehnoloogilisi vahendeid, ent palju on ka programme, mis on mujal maailmas loodud.

Kaugtöö mahus on sarnane tööülesannete iseloom – viimane annab võimaluse erinevas mahus kaugtööd teha. Näiteks läbirääkimisi nõudvat tööd, mis nõuab kohtumisi, on parem läbi viia kontorikeskkonnas. Ettevõtete väärtustest ühtib usaldus. Usaldus on paljuski seotud ettevõtte organisatsioonikultuuriga, sest kui kaugtööd oma keerukuse tõttu dokumentidepõhiselt ei reguleerita, jääbki alles vaid usaldusepõhine vastastikune töötamine.

Tabel 5. Kaugtööga seotud erinevused ja sarnasused uuritavates ettevõtetes (autori koostatud uuringuintervjuude ja ettevõtte juhtidelt saadud lisainformatsiooni põhjal).

ERINEVUSED					
Ettevõtte	Kaugtööle ülemineku põhjused	Kaugtöö maht ja tööaeg	Ettevõtte väärtused	Töö-mõõdikud	IKT vahendid
Micro-soft	Tehnoloogiliste vahendite areng, rahvusvahelisus, majandussurutis	Ligi 50% ulatuses, tingitud töörühmade geograafilisest paiknevusest ja tööülesannetest	Eesmärgipärasus, usaldus, vabaduse andmine, vastutuste võtmine	Müügi-numbrid	Skype, Lync
Uptime	Iseeneslik organisatsiooniline muutus, tingitud ka tehnoloogiliste vahendite arengust	Töötaja enda vaba valik, osaliselt ka tööülesannetest lähtuv	Usaldus, töötahe, töötulemused	Aeg	Skype, Remote Desktop Services
SARNASUSED					
Kaugtöötamise koht		Kaugtööle ülemineku reguleeritus		Kaugtöö mõte	
Enamasti kodu, ent töötajad eelistavad tihti atraktiivset kontorikeskkonda.		Puudusid protseduurimuudatused; lisainvesteeringud; sisekorra reeglite muutused; tööohutust, töötervishoidu ja kaugtööd reguleerivad dokumendid; kodukontori ülesseadmine; keerulised mudelid.		Vajalik ja iseenesestmõistetav hüve, lisaboonus, mõistva suhtumise osa.	

Sarnasustest võib välja tuua kaugtöötamise koha (vt Tabel 5), milleks on üldjuhul kodu või teisel juhul atraktiivne kontorikeskkond. Uptime'i tehnoloogiajuht Raimo Seero sõnul eelistavad töötajad tihti kontorikeskkonda, kuna on väiksem tõenäosus sotsiaalse isolatsiooni tekkeks ja info vahetus on lihtsustatud – kaks programmeerijat saavad näost näkku teema mõttest tihti paremini aru kui infotehnoloogilisi vahendeid kasutades.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et IT-valdkonnas pole kaugtöö tegemise võimaldamine enam otseselt konkurentsieelis, vaid tavapäraseks töö osaks muutuv osa, millele formaalselt suurt tähelepanu ei pöörata, sest IT-alane töö võimaldab enamikest kohtadest tööd teha. Kuigi ettevõtte on kaugtööni jõudnud erinevatel viisidel ning tegevused erinevad, on ühine arusaam kaugtöö tegemisest ja harjumustest üsna sarnase loomuga.

2.2. Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ kaugtöötajate motiveerimise uuringu metoodika ja tulemused

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja uuringu läbiviimise metoodika ja tulemused. Analüüsitakse kaugtöötajate motiveerimist ja hüvitamissüsteemi. Tulemusi käsitletakse nii üldkokkuvõttes kui ettevõtete põhiselt.

Eesti uuringutes on motiveerimise ja hüvitamise ning kaugtööalaste uurimuste uurimiseks kasutatud eelkõige ankeetküsitlust ja mõningal määral ka intervjuusid. (Rebane 2003, Freienthal 2011, Lahten 2011, Org 2012, Harjus 2013, Aleksejev 2014). Antud meetodite töökindluse tõttu valis ka lõputöö autor samad uurimismeetodid (vt Tabel 6).

Tabel 6. Uuringu läbiviimise metoodika (autori koostatud).

Meetod	Aeg	Valim
Elektroonne ankeetküsitlus	23.märts-8.aprill 2015	Microsofti ja Uptime'i töötajate juhuslik valim
Poolstruktureeritud intervjuud (2)	17.-18.märts 2015	Microsofti personalijuht Merje Laasi, Uptime'i tehnoloogiajuht Raimo Seero

Elektroonne ankeetküsitlus viidi Microsofti ja Uptime'i tava-ja kaugtöötajate seas (vt Lisa 3) viidi läbi Google Docs veebikeskkonnas. Andmeid analüüsiti Exceli programmis. Juhusliku valimi teel vastajad jäid anonüümseks. Poolstruktureeritud intervjuud (vt Lisa 4,5) viidi läbi telefoni ja Skype'i vahendusel. Ühtlasi edastasid intervjueritavad ankeetküsitlused oma ettevõtte töötajatele e-maili teel.

18 intervjuuküsimust jaotati seitsmesse teemaplokki: kaugtööle üleminek ehk ettevõtte töökultuuri seotus paindliku töökorralduse rakendamisega; kaugtööd reguleerivad dokumendid, lepingud ja reeglid; töötajad ja kaugtöö maht; hüvitamine ja motiveerimine; tööhindamine- ja tasustamine; personalijuhtimine ja kommunikatsioon; soovitusel. Ankeetküsitluses oli 25 küsimust, mis jaotusid kuute teemaplokki: sissejuhatus ehk ettevõtte ja kaugtöö tegemise valik; kaugtöö kasutamisharjumused; kaugtöö probleemid; motiveerimine ja hüvitamine; demograafilised näitajad; arvamused. Küsimused oli avatud, valikvastustega või hinnangulised, kus töötaja pidi

vastama, kas ta on täiesti nõus, pigem nõus, pigem mitte nõus või pole nõus. Küsitluse ja intervjuuküsimuste koostamisel kasutati autori täiendustega Jaaksoni ja Kallaste uuringu (2009) ja Roberti ning Borjessoni teadusartikli (2006) ankeetküsitlust ning Kurlandi ja Cooperi teadusartikli (2001) intervjuuküsimuste näiteid.

Microsofti Eesti regioonis töötab 25 inimest ning Uptime's 80 inimest, nendest esimeses on jagatud suur-ja väikeklientide haldurid ning tugitöötajad. Väikekliendi haldureid on paar tükki, mõned ametikohad on väikeste mõõndustega sarnased ning katavad ka kogu Baltikumi. Uptime'i töötajad jaotuvad järgmiselt – 25 administraatorit ja 55 programmeerijat. Kahe ettevõtte töötajad moodustasid kokku 105 töötajat, kellest küsimustikule vastasid 35 inimest. See on 33,3% koguvalimist. Microsoftist vastas ankeetküsitlusele 12 inimest, mis on 48% kogu töötajate arvust. Uptime's oli vastajate arv 23 inimest, mis on vaid 28,8% ettevõtte töötajatest. Uptime'i töötajate vastanute arv oli väike, ent Raimo Seero sõnul tavapärane. Vastanute arvu võis vähendada ka see, et tegemist oli üsna mahuka ankeetküsitlusega, samuti tuli autoril vigade esinemise tõttu elektroonilises ankeedis parandusi teha.

Tabel 7. Ettevõtete töötajate haridustase ja ametikoht (autori koostatud).

Haridus					
Ettevõte	Kõrgharidus	Kesk-või keskeriharidus	Kutseharidus	Üldkokkuvõte	
Microsoft	11	1	0	12	
Uptime	13	7	3	23	
Üldkokkuvõte	24	8	3	35	
Ametikoht					
Ettevõte	Spetsialist	Kliendihaldur	Muu	Arendaja-arhitekt, projektijuht	Üldkokkuvõte
Microsoft	7	2	3	0	12
Uptime	16	3	2	2	23
Üldkokkuvõte	23	5	5	2	35
Tööstaaž					
Ettevõte	0-5 aastat	11-...aastat	6-10 aastat	Üldkokkuvõte	
Microsoft	3	-	9	12	
Uptime	19	3	1	23	
Üldkokkuvõte	22	12	1	35	

Demograafilistest näitajatest analüüsis autor haridust, ametikohta, tööstaaži, vanust ja sugu. Enamik (68,6%) ettevõtete töötajatest on kõrgharidusega (vt Tabel 7), rohkem töötab kõrgharidusega inimesi Microsoftis (91,7% ettevõtte vastanutest). Uptime's on haridustasemed märksa jaotatumad, leidub kesk-või keskeriharidusega (30,4% ettevõtte vastanutest) ja kutseharidusega (13%) töötajaid, seevastu Microsoftis ei leidu ühtegi kutseharidusega töötajat.

Sarnaselt Ariko Marketingi (2002:4) ja Forseli (2011:26) uuringule töötas enamik (65,7%) kaugtöötajaid spetsialisti ametikohal. Seega peab paika töö teooriaosas esinenud väide, et Eesti kaugtöötajad on üldjuhul kõrgema haridusega ja seetõttu tööturul keskmisest suuremate võimalustega spetsialistid. Ettevõtete töötajate tööstaaž erineb mitmeti. Microsoftis on enamik töötajatest pikaajalised ja töötanud ettevõttes 6-10 aastat (75%), mis on silmapaistev tulemus, kuna Eesti regiooni osauhing loodi 12 aastat tagasi 2003.aastal. Uptime's on enamik ettevõtte töötajaid seevastu töötanud 0-5 aastat (82,6%).

Ettevõtete töötajate vanuse ja soo kohta annab Tabel 8. Kaks töötajat jätsid nendele küsimustele vastamata. Enamik Uptime'i töötajatest on noored (57,1%), 20-30 aastased, Microsoftis see-eest on pooled töötajaid (50%) 31-40 aastased. Seega on Uptime's keskmiselt noorem kollektiiv kui Microsoftis. Sugude lõikes töötab Microsoftis rohkem naisi (58,3%) ning Uptime's rohkem mehi (76,2%), kokkuvõtvalt siiski rohkem mehi (63,6%). Meeste ülekaalu kaugtöötajate hulgas leiti ka Ariko Marketingi uuringus (2002), seevastu Forseli (2011:26) uuringus olid enamik kaugtöötajatest naised.

Tabel 8. Ettevõtete töötajate vanus ja sugu (autori koostatud).

Vanus					
Ettevõtte	20-30	31-40	41-50	51-...	Üldkokkuvõtte
Microsoft	3	6	3	0	12
Uptime	12	5	3	1	21
Üldkokkuvõtte	15	11	6	1	33
Sugu					
Ettevõtte	Mees	Naine	Üldkokkuvõtte		
Microsoft	5	7	12		
Uptime	16	5	21		
Üldkokkuvõtte	21	12	33		

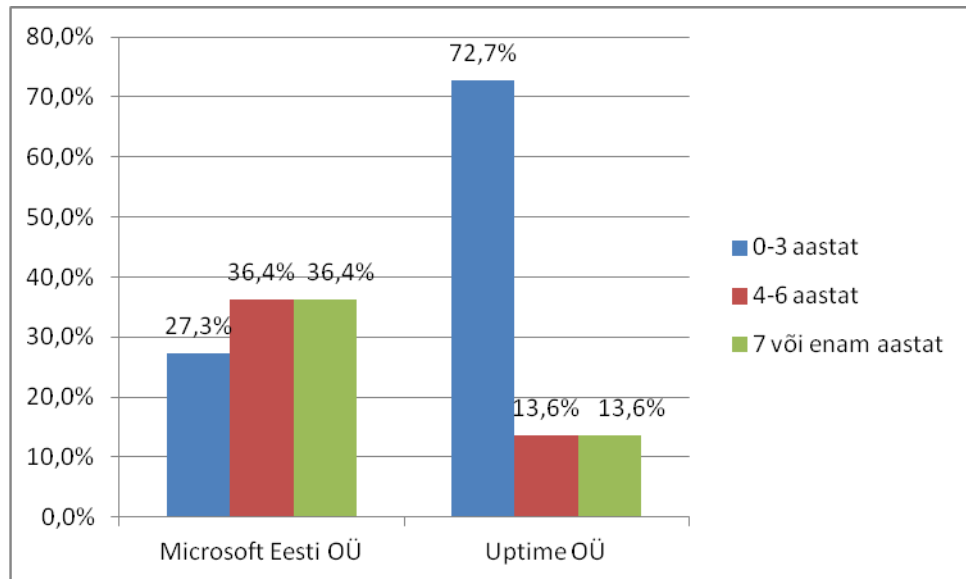
Koguvalimist kasutab kaugtööd 33 inimest ehk 94,3% koguvalimist (vt Tabel 9), ettevõtetest enam Uptime, kuid see võib olla mõjutatud ettevõtete vaheliste vastajate suuruse erinevuse tõttu. Tulemused on seega kallutatud paindliku tööajaga töötajate poole, kuna tavatööajaga töötavad inimesed ei tundnud ilmselt vajadust antud küsimustikule vastata, kuna teema neid ei puudutanud.

Tabel 9. Kaugtöö kasutus ja kaugtööga alustamine (autori koostatud).

Kaugtöö kasutus			
Ettevõtte	Jah	Ei	Üldkokkuvõtte
Microsoft	11	1	12
Uptime	22	1	23
Üldkokkuvõtte	33	2	35
Kaugtööga alustamine			
Ettevõtte	Ettevõttesse tulles	Aja jooksul	Üldkokkuvõtte
Microsoft	11	0	11
Uptime	14	8	22
Üldkokkuvõtte	25	8	33

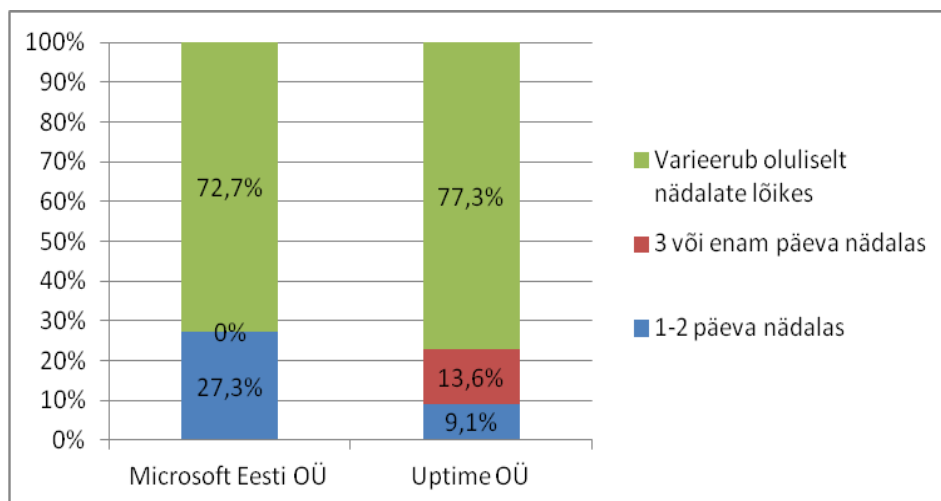
Kaugtöö kasutajatest hakkas enamik (75,8%) ettevõttesse tööle tulles kohe kaugtööd kasutama (vt Tabel 9). Microsoftis on kõik töötajad kohe kaugtööd kasutama hakanud. Microsofti keskmine kaugtöötaja on kõrgharidusega 31-40 aastane naine, kes on ettevõttes spetsialisti töökohal töötanud 6-10 aastat. Uptime'i keskmine töötaja on 20-30 aastane kesk- või keskeriharidusega meessoost spetsialist, tööstaažiga 0-5 aastat, kes on sellest kaugtööd teinud 0-3 aastat. Erinevus aja jooksul ja kohe kaugtööd kasutama hakanud Uptime'i töötajate vahel seisneb vaid hariduses – kohe kaugtööd tegema hakanud töötaja on enamasti kõrgharidusega.

Kaugtöö tegemise aeg aastates on ettevõtete järgi varieeruvam (vt Joonis 4). Microsoftis on kaugtööd tehtud enamasti neli aastat ja enam (72,8%), Uptime's kuni kolm aastat (72,7%). Põhjus võib seisneda Uptime'i nooremas kollektiivis, kes pole jõudnud veel pikemat karjääri ettevõttes teha ja seetõttu paistab ka kaugtöö tegemise aeg lühem.



Joonis 4. Kaugtöö tegemise aeg aastates ettevõtete põhiselt (autori koostatud).

Kaugtöötajad hindavad kaugtöö tööülesannete raskustaset on muutuvaks (60,6%) ja kaugtöötamise peamine koht on kodu (93,6%). Kaugtöö tegemise maht päevades varieerub nii Microsofti kui Uptime'i töötajatel oluliselt sõltuvalt nädalast (vt Joonis 5). Uptime'i erinevus Microsoftist on selles, et leidub ka neid, kes teevad kaugtööd kolm või enam päeva nädalas (13,6%). Antud uuringu tulemused on sarnased Centari uuringule (Jaakson, Kallaste 2009:135-139) mitmel viisil: töötajad ise valida, kus ja kuidas oma tööd teha, samas on neil olemas töökoht kontoris; kaugtöö mahu ja aja määramine toimub üldjuhul eneseregulatsiooni alusel; tööülesanded on üksteisest sõltumatud. Antud töö teoorias osas selgus, et optimaalseim osalise kaugtöötamise maht on kuni kaks päeva nädalas, sest siis ei väljendu kaugtöö negatiivsed küljed nii tugevalt ja osatakse väärtustada positiivseid külgi. Kuna kaugtöö on ettevõtetes formaalselt reguleerimata, siis on tulemused ka aimatavad – töötajad kasutavad võimalust kaugtööd teha vastavalt vajadusele, mis tingibki antud tulemused.



Joonis 5. Kaugtöö tegemise maht päevades ühe töönädala lõikes (autori koostatud).

Populaarseimaks kaugtöö eelistamise põhjuseks (vt Tabel 10) oli suurem paindlikkus, millele järgnes suurem produktiivsus ja parem keskendumisvõime. Produktiivsusega on seotud ka järgmine valikuvariant „säästan aega, töö saab kiiremini tehtud“. Microsofti töötajad hindavad antud tegureid veidi kõrgemalt. Uptime'i töötajad valisid rohkem erinevaid variante, näiteks on töötajad või tema väike laps haige; on optimaalne tööle mitte minna, kuna kohe peab sealt tagasi liikuma; kiired „avarii“ probleemid ja sellega seoses ajakulu vältimine, et kontorisse jõuda. Ühel korral mainiti Uptime'i töötaja poolt ka professionaalset arengut. Microsofti töötajad nimetasid ühel korral rahvusvahelisust, mis tingib selle, et pole vaja alati kontoris viibida, e-mailidele saab vastata õhtuti ja nädalavahetuseti ning teha kõnesid kolleegidega teises ajavööndis.

Suurem paindlikkus seisnes mõlema ettevõtte töötajate jaoks eelkõige töö ja eraelu paremas ühitamises (51,5%), mis ühtis Ariko Marketingi (2002:4) uuringuga. Suhtlusqualiteeti kolleegide ja juhtidega kaugtöötamisel hinnati samaväärseks enamikel kordadest (57,6%), veidi vähem suhtlusqualiteedi langust (42,4%). Mitte ükski inimene ei arvanud, et kaugtöötamisel on suhtlus töökaaslastega efektiivsem, mida tingib ilmselt vaesemate suhtluskanalite (nt e-maili) suurem kasutamine. Ettevõtete järgi hindas suhtlusqualiteeti kaugtöötamisel samaväärseks enam Microsofti ettevõtte (81,8%), seevastu enamik Uptime'i töötajatest usub, et suhtlusqualiteet on kaugtöötamisel vähem efektiivsem (54,5%). Töötajad vajavad näost-näkku suhtlemist, mis tekitab kuuluvustunnet. See on omakorda Maslow' teooria järgi üks inimese põhivajadustest.

Tabel 10. Kaugtöö hinnatuimad eelised (autori koostatud).

Ettevõtte	Kaugtöö eelised	Mainitud kordade arv
Microsoft	Suurem paindlikkus	6
	Parem keskendumisvõime	4
	Parem produktiivsus	3
Uptime	Suurem paindlikkus	9
	Säästan aega ja töö saab kiiremini tehtud	7
	Suurem produktiivsus	5
	Parem keskendumisvõime	5

Kaugtööd tehes esilekerkinud peamiste probleemidena nimetati töö-ja pereelu piiride hägustumist, ületöötamist, kommunikatsiooniprobleeme, IT-toe puudumist ja sotsiaalset isolatsiooni (vt Tabel 11). Töö-ja puhkeaja hägustumist suurima kaugtöö probleemina leiti ka Ariko Marketingi (2002:4) uuringus, seevastu Centari uuringus (Jaakson, Kallaste 2009:153) oli suurimaks probleemiks kommunikatsiooniprobleemid, millele järgnesid tehnilised probleemid, ületöötamine ning töö-ja pereelu hägustumine. Sarnaselt Uptime'le leidis Soe (2008), et kaugtöö negatiivseim probleem on hoopis sotsiaalne isolatsioon (viidatud Forsel 2011:29 kaudu). Seega on probleemid ajas muutuvad. Ehkki töö-ja pereelu hägustumine oli Microsoftis üks enimesinevaid probleeme, kommenteeris Microsofti endine personalijuht Merje Laasi, et töö-ja eraelu ühitamine on hoopis paranenud ning ettevõtte on mitu korda saanud ka parima töö- ja peresõbralikuma ettevõtte auhinna (vt Lisa 5). Kuigi inimesed võivad ajas muutuda töö-ja eraelu ühitamisel osavamaks, nõuab see siiski head ajaplaneerimise oskust.

Mõnevõrra vähem internetiühenduse ja andmekaitse probleeme ning töödistsipliini kadumist. Ettevõtete põhisel enimnimetatud probleemid mõnevõrra erinesid. Microsoftis eristus ületöötamine, mille ohtu mainis ka Laasi (vt Lisa 5):

„Paindliku töökorralduse puhul on ohuks ületöötamine, kuna kui töö-ja pereelu pole selgelt piiritletud, siis töötunde võib tunduvalt rohkem tulla, aga sellele lahendust veel pole.“

Uptime's oli suurimaks probleemiks sotsiaalne isolatsioon, ehkki Seero ei osanud ühtegi kaugtööga seotud probleemi ettevõttes välja tuua (vt Lisa 4). Lisaks tabelis 11 kajastatule mainis üks Uptime'i töötaja, et tööandjal kulub ülesannete jagamiseks

kauem aega, Microsoftis nimetati mõnede kaugtöö tegemisel sisemiste vahendite mittetoimimist sama edukalt kui kontoris töötades.

Tabel 11. Kaugtöös esinenud probleemid (autori koostatud).

Microsoft	Mainitud kordade arv	Uptime	Mainitud kordade arv
Töö-ja pereelu piiride hägustumine	4	Sotsiaalne isolatsioon	7
Ületöötamine	4		
Kommunikatsiooniprobleemid	4		
IT-toe puudumine	4		
Töödistsipliini kadumine	3	Töö-ja pereelu piiride hägustumine	6
Internetiühenduse probleemid	1	Kommunikatsiooni-probleemid	6
Sotsiaalne isolatsioon	1	Töödistsipliini kadumine	4
		Ületöötamine	3
Andmekaitseprobleemid	1	IT-toe puudumine	2
		Andmekaitseprobleemid	1

Lõputöö autor avab probleemide tagamaid ja toob välja töötajate kommentaare. Ühe enimesinenuma probleemi, töö-ja pereelu piiride hägustumise kohta oli mitmeid arvamusi. Anonüümne vastaja kommenteeris: „Kodust töötades on segavad faktorid teised kui tööl. Kui kontoris on probleemiks suuremate ja süvenemist nõudvate tööde puhul pidev vahele segamine erinevate küsimustega, siis kodust töötades segamist kui sellist ei ole, aga tihti avastad ennast lõuna ajal tegelemas teiste koduste toimetustega ning õhtul kell 20 alles töötamast.“

See annab märku, et kodus töötades võib olla raske end kiirelt kodu-ja töölainele lülitada. Võib tekkida tunne, et ollakse kogu aeg tööl, sest kontoris minnes on eraldatus töö ja koduga suurem. Lahendusena teeb üks Uptime'i töötaja tööd alati kellaajast kellaajani oma kontoritoas ning leppinud pereliikmetega kokku, et suheldakse peale 17-t õhtul. Viimane on oluline, kuna perekond võib kippuda unustama, et pereliige töötab kodus ja eeldavad, et neil on vaba päev.

Kommunikatsiooniprobleemid on seotud sotsiaalse isolatsiooniga, sest kommunikatsioon pole otsene, vaid vahendatud. Uptime'i töötajad arvasid, et kaugtööd tehes võib tööalaseid konflikte rohkem ette tulla, kuna näost näkku suhtlemise

puudumisel on suurem tõenäosus arusaamatusteks – samas ruumis töötamist ei asenda miski. Samuti ei ole Skype'i teel alati võimalik saada kogu informatsiooni ning kirjalikult suhtlemine on aeglasem. Anonüümne vastaja selgitab:

„Teatud probleemide puhul taipad paari sõna pealt probleemi, mida peaks lahendama, kuid mille täpne kirjeldamine võiks võtta oluliselt kauem. Kui mõne asjaga on kiire, siis ülemusele üldjuhul meeldiks, et see leiaks kiire lahenduse. Ehk senikaua, kui ta probleemi kirja paneb, leiab see juba lahenduse.“

Lahendusena näevad töötajad meilide kirjutamise asemel helistamist, tahvlile probleemi visualiseerimist, kohtumise kokkuleppimist, regulaarsete meeskonnaürituste korraldamist, lühikeste ja/või erakorraliste koosolekute (*stand-up*'ide) kokkuleppimist ning piisavat silmast silma suhtlemist. Lisaks peab ettevõtte mõtlema ka nende peale, kes asuvad pidevalt klientide juures ja kontoris praktiliselt ei viibi. Centari uuringustki Jaakson, Kallaste 2009:6) selgus, et inimestel püsib vahetu suhtluse vajadus, aga selle korraldamine on keerukam, millele tuleb eraldi tähelepanu pöörata. Abinõude rakendamisel laabub elektrooniline kommunikatsioon ja tugevneb kolleegide tunnetus.

Ületöötamist kohta avaldas arvamust Uptime'i töötaja, kes usub, et kui töötada kontoris kaheksa töötundi ning õhtul veel kaks tundi kuu aega järjest, on üsna suur võimalus läbi põleda – seda isegi siis, kui töö iseloom on meeldiv. Liigne paindlikkus võib olla eeldus ületöötamisele, aga osavalt planeerides seda ei juhtu. Näiteks kommenteeris üks Uptime'i töötaja, et kui sundida arendajat kaheksa tundi kontoris olema, siis esimese ja viimase tunni ta sellest ajast tööd nii kui nii ei tee. Parem variant on töötajal lasta varem koju minna, kus ta saab tahtmise korral õhtupoolikul veel mõne väikse probleemi ära lahendada. Teiste lahendustena nähti ettevõttes peale pikka tööpäeva kodus töötamise vältimist, kodukontoriks muudetud ruumis töötamist, töödistsipliini (tööaja- ja koha) samasugusena hoidmist nagu kontoris, ajaplaneerimist ja peale kodu-tööpäeva lõppu kodust väljumist. Samuti usuti, et teised töötajad peavad arvestama, et kaugtööd tegev inimene ei ole kogu aeg kohal ning tuleb rohkem Skype'i grupikõnesid kasutada.

Uptime's oli töödistsipliini kadumine suurem probleem kui IT-toe puudumine. Üks töötaja kommenteeris, et IT-toe puudumine mõjutada ennekõike siis, kui domeeniserver

üks hetk ei toimi ning töötaja ei tea, kas viga on temas või kontorivõrgus. Töödistsipliini kohalt võib olla end raskem vähem kiirete tööde tegemiseks motiveerida. Andmekaitse puhul mainiti, et kodus töötades ei pruugita ligi pääseda teatud kliendikeskkondadele või takistavad internetiühenduse probleemid.

Positiivne on see, et paljud töötajad mainisid ka probleemide puudumist ja seda mõlemas ettevõttes võrdsetel kordadel. Aspektid, mida teised ettevõtted võiksid uuritavate ettevõtete kaugtööpraktikast õppida, nähti Uptime's produktiivsust, usaldust ja võrdset partnerlust tööandja- ja võtja vahel. Microsofti töötajad mainisid paindlikkust, efektiivsust, tihedat koostööd teiste kontorite ja partneritega, usaldust. Viimase puhul usuti, et juhtkonna usaldus töötajate suhtes, sealhulgas kaugtöö lubamine inimeste enda vastutuse põhjal tingib selle, et töötaja panustab rohkem. Kui juhid töötajaid ei usalda ja kaugtööd ei rakendata (kuigi ettevõtte tegevusalast ja ettevõttes kasutusel olevatest IT lahendustest lähtuvalt saaks seda teha), siis on juhid tööle võtnud valed inimesed. Palga pärast võib kerge olla minna mujale ettevõttesse tööle, aga paindlikkus töö tegemise ajas/kohas võib osutada määravaks tööandja valikul.

Järgnevatele küsimustele vastasid kõik kaugtööd tegevad ja mittetegevad töötajad. Selgus, et ettevõtete motiveerimis-ja hüvitamispaketid on üsna mitmekülgsed. Lisaks töötajate valikutele sai autor ka juhtide käest kommentaare. Järgnev tabel (vt Tabel 12) annab ülevaate juhtide ja töötajate valitud rahalised (sealhulgas otsesed ja kaudsed) ning mitterahalised (töö ja karjääriga seotud) motiveerimis-ja hüvitamisaspektid ettevõtete põhjal.

Tabel 12. Ettevõtete motiveerimis- ja hüvitamispaketid (autori koostatud).

Ettevõte	Otsene rahaline	Kaudne rahaline	Töö ja karjäär
Microsoft	Palk, preemiad, kindlustused (elu-, tervise-, õnnetus jm kindlustused), sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja sotsiaaltoetused), puhkusetasud, töötajate tähtsamate eluetappide toetamine	Puhkusepäevad, osadel ametikohtadel ametiauto, massaaž, soodustused (sh spordiklubi), tervise- ja heaolu teenused (tervise- ja nägemisekontroll, retseptravimid), töövahendid, tööle ja koju sõidu hüvitamine	Huviäratav, vastutust, eneseteostust ja arengut võimaldav töö; isiklik areng; kaugtöö tegemise võimalus; mitteametliku riietumise võimalus; kompetentne juhtimine; sobivad kaastöötajad; mugav kontor ja ergonoomiline mööbel; koolitused; peod.
Uptime	Palk, preemiad, lisatasud, puhkusetasud, töötajate tähtsamate eluetappide toetamine.	Puhkusepäevad, soodustused (sh spordiklubi), tervise- ja heaolu teenused, kindlustused (elu-, tervise-, õnnetus jm kindlustused), sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja sotsiaaltoetused), telefoni ja prillide ostu hüvitamine.	Huviäratav, vastutust, eneseteostust ja arengut võimaldav töö; isiklik areng; kaugtöö tegemise võimalus mitteametliku riietumise võimalus; kompetentne juhtimine; sobivad kaastöötajad; mugav kontor ja ergonoomiline mööbel; koolitused; peod.

Peale põhipalga lisas Microsofti endine personalijuht Merje Laasi otseste rahaliste hüvitamisviisidena aastaboonuse, tulemustepõhised lisatasud, regiooni boonused, müügiosakonna müügiboonused ja töötajate toetamine kooli lõpetamise, abiellumise ja matuste puhul. Töö ja karjääri hüvedest võib välja tuua lastetoa – töötajad saavad tööle kaasa võtta lapsi ja lemmikloomi. Lisaks tunnustatakse iga-aastaselt riigi ja Baltikumi parimaid töötajaid. Kompensatsioonid varieeruvad riigiti, näiteks mõnes riigis kompenseeritakse lõunasööki, kuid üldjuhul on pakett sarnane. Paraku ei saa ettevõtte konfidentsiaalsuse tõttu kõiki aspekte välja tuua. Küsimusele, kas Laasi peab sellist motiveerimis- ja hüvitamissüsteemi piisavalt motiveerivaks, põhjendas ta järgmiselt (vt Lisa 5):

„Pea motiveerivaks. Rahapatakaga pähe lüüa ei saa, kui töö ei huvita ega inspireeri endast parimat andma ning ei ole selge, miks ettevõttes ollakse.“

Uptime'i tehnoloogiajuht lisas otseste rahaliste hüvitamisviisidena osakonnapreemia, ja lapsevanemateks saajate toetamise, kaudsetest rahalistest lisa-puhkepäevad osakonniti, mil inimesed saavad ideid genereerida. Töö ja karjääriga seotu kohalt on lisaks veel lauatennise mängimise võimalus ja raamatukogu, kus on üle 600 erialase ajakirja ja teose. Lisaks korraldatakse mitmesuguseid üritusi (vt täpsemalt Lisa 4).

Tabel 13. Hinnatuimad motiveerimis-ja hüvitamistegurid (autori koostatud).

Ettevõtte	Hinnatuimad motiveerimis-ja hüvitamistegurid	Mainitud kordade arv
Microsoft	Sobivad kolleegid ja juhid	8
	Paindlik tööaeg-ja koht	3
	Palk, arenguvõimalused	2/2
Uptime	Sobivad kolleegid ja juhid	11
	Palk, arenguvõimalused	6/6
	Paindlik tööaeg-ja koht	5

Küsimusele, milliseid motiveerimis-ja hüvitamisviise töötajad kõige olulisemaks peavad (vt Tabel 13), oli ettevõtete vahel sarnasusi. Kõige olulisemaks motiveerimis-ja hüvitamisteguriks peeti sobivaid inimesi, st sobivaid kolleege ja professionaalseid juhte, ent palk koos arenguvõimaluste ning paindlik tööaeg-ja koht olid ettevõtete puhul vahetuses. Samuti peeti individuaalsuse ja isiksuse omadustega arvestamist pigem oluliseks või väga oluliseks. Skaalal 1-4 peeti antud teguritega arvestamist oluliseks keskmiselt 3,51, mõlemas ettevõttes üsna samaväärselt (vt Tabel 14). Microsoftis leidis vastupidiselt Uptime'le töötajaid, kes arvasid, et antud omadustega arvestamine pole eriti oluline (8,3%), ent ükski töötaja ei vastanud, et antud omadustega arvestamine pole üldse oluline.

Tabel 14. Isiksuseomaduste ja individuaalsusega arvestamise tähtsus töötajate jaoks (autori koostatud).

Ettevõtte	Isiksuseomaduste ja individuaalsusega arvestamine	Mainitud kordade arv	Keskmine
Microsoft	Väga oluline	7	3,5
	Pigem oluline	4	
	Pigem ei ole oluline	1	
Uptime	Väga oluline	12	3,52
	Pigem oluline	11	
	Pigem ei ole oluline	0	

Kuna palk liigitus mõlema ettevõtte puhul motiveerimis-ja hüvitamisteguritest kolmandale kohale, siis küsimusele, kas kõrgem palk on muude motiveerimis-ja

hüvitamistegurite kõrval olulisem (vt Tabel 15), vastas kokkuvõtvalt pool vastanutest „pigem ei“ (50%). Skaalal 1-4 oli ettevõtete keskmine 2,46, palka peeti muude motiveerimisallikate kõrval olulisemaks Uptime´s. Uptime´i tehnoloogiajuhi sõnul on kõrgem palk iseenesestmõistetav, samas Microsofti endine personalijuht usub, et tööle kutsub pigem töö sisu, arenemisvõimalused ning organisatsioonikultuur ning need on Microsoftis ühtlaselt tugevad. Enesetäiendamise võimalust hindasid kõrgelt ka Forseli uuringus (2011:36) vastanud töötajad. Kuigi mitte ühegi töötaja jaoks polnud palk kõige olulisem, on Microsoft enam palgapoliitikaga vaeva näinud. Merje Laasi kommenteerib intervjuus (vt Lisa 5):

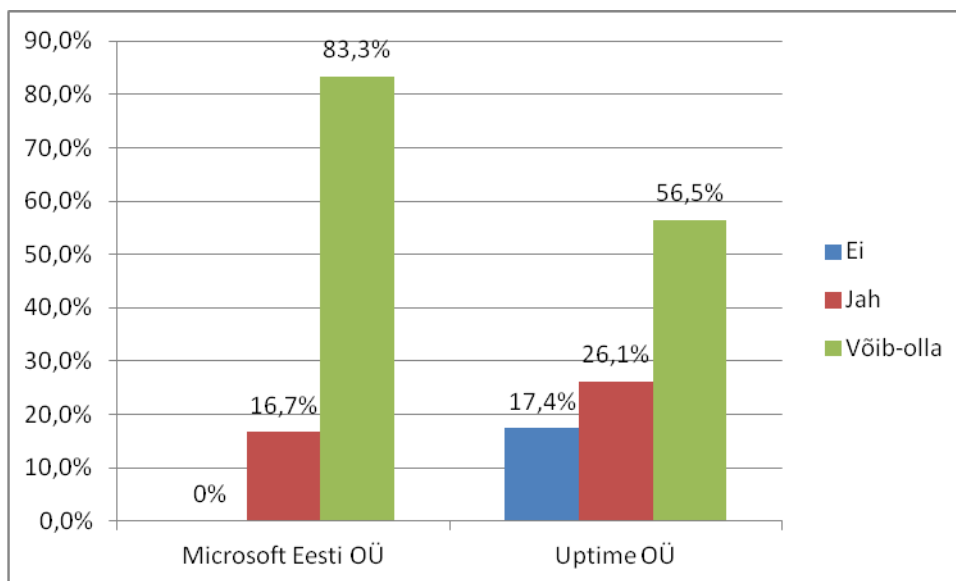
„Palgapoliitika on tugevalt välja töötatud, iga ametikoht on hinnatud. Meil on oma palgatasemed ametikohtade järgi, mis on reguleeritud riigiti, mitte üldiselt. Iga aasta võrreldakse neid turuolukorraga ja vajadusel tõstetakse. Sellisel juhul ei saa rääkida palgalõhest, sest hinnatakse inimese oskusi ja kompetentsi, mitte rassi, sugu ega teisi demograafilisi näitajaid.“

Need, kes vastasid Uptime´s, et palk pole olulisim motiveerimis-ega hüvitamistegur, hindasid enam töö meeldivust, mugavust ja töövahendeid, head kollektiivi ja õhkkonda. Ühe töötaja jaoks sõltus see ka olukorrast ja eluetapist, kus mingil ajal on olulisem paindliku töögraafiku ja mingil ajal palk. Ületunde tehes saab rohkem palka, kui see parajasti vajalik on. Microsoftis hinnati inimestega arvestamist, töökeskkonda, paindlikkust ja väljakutseid pakkuvat tööd.

Tabel 15. Palga tähtsus võrreldes muude motiveerimis- ja hüvitamisteguritega (autori koostatud).

Ettevõtte	Pigem ei	Pigem jah	Jah	Ei	Üldkokkuvõtte	Keskmine
Microsoft	58,3%	33,3%	0%	8,3%	100%	2,25
Uptime	45,5%	40,9%	9,1%	4,5%	100%	2,57
Üldkokkuvõtte	50%	38,2%	5,9%	5,9%	100%	

Küsimusele, kas inimesed läheksid tööle, kus saab vähem palka, et on huvitavam töö, vastas enamik (65,7%) „võib-olla“. Mõlemas ettevõttes oli see enimpakutuim vastus (vt Joonis 6) et populaarsem siiski Microsofti töötajate puhul (83,3%). Uptime´is leidis see-eest ka neid, kes huvitavama töö tõttu töökohta ei vahetaks (17,4%).



Joonis 6. Töötaja võimalik lahkumine kõrgema palga tõttu teise töökohta (autori koostatud).

Selleks, et kaugtöö praktika edukalt toimiks, seavad Laasi ja Seero mõned tingimused ja annavad soovitusi (vt Lisa 4,5):

„Kõik saab alguse juhtimisest, vabaduse andmisest ja vastutuste võtmisest. Tuleb seada kindlad eesmärgid ja töötajaid usaldada. ... / Juhile on väljakutseks mõttemaailma muutus, sest muudatusi tuleb toetada. ... / Usaldus on taolise paindlikkuse taga väga oluline. ... / Oluline on kaardistada korralikud eesmärgid – tänu nendele teatakse, miks ettevõttes ollakse.“

„Tööl peavad olema inimesed, kes tahavad tööd teha, samamoodi peab juht uskuma, et inimesed teevad ka mujal tööd. Kui kahtlustad juba praegu, et tööd ei tehta, siis ettevõtmine ebaõnnestub eos. Usaldus on ääretult oluline. Samas on rolle ja struktuure, kus peab olema ettevaatlik kaugtöö rakendamisel.“

Kokkuvõtvalt ettevõtete töötajate kaugtöötamise harjumused ettevõtete vahel oluliselt ei erinenud. Demograafilisi näitajatest selgus, et kaugtöötajad on enamasti kõrgharidusega spetsialistid, ettevõtete lõikes on kõrgharidusega töötajaid enam Microsoftis. Uptime's on keskmiselt noorem kollektiiv, mistõttu on ka kaugtööd ajaliselt teinud töötajaid vähem kui Microsoftis. Kaugtöö harjumused ühtivad rohkem – mõlemate ettevõtete

töötajate kaugtöö tegemise maht nädalas varieerub, tööülesannete raskustase on muutuv ja kaugtöötamise peamine koht on kodu. Kaugtöö olulisimaks eeliseks peetakse suuremat paindlikkust, suurimaks probleemiks töö-ja pereelu piiride hägustumist ning sotsiaalset isolatsiooni. Olulisim motiveerimis-ja hüvitamistegur töötajate jaoks on sobivad kolleegid ja juhid ning inimesed hindavad ka isiksuseomaduste ja individuaalsusega arvestamist pigem oluliseks või väga oluliseks. Kõrgemast palgast on üldjuhul tähtsam töö sisu, mistõttu enamik töötajaid kaaluks enne uuele töökohale minekut selle töö meeldivust.

2.3. Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ kaugtöötajate uuringu järeldused ning ettepanekud

Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate uuringu järeldustest ning teeb lõputöö uurimisküsimusest lähtuvalt omapoolsed ettepanekud Microsofti ja Uptime'i kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise parendamiseks. Järelduste tegemisel tuleb arvestada, et tulemused on kallutatud kaugtööd kasutavate töötajate poole, kuna kaugtööd mittekasutavate inimeste vastanute arv oli liiga väike, mistõttu tulemused ei annaks tavatöötajate kohta adekvaatseid järeldusi. Kaugtöö harjumustel pikemalt ei peatuta, nendest tulemustest andis ülevaate eelmine alapeatükk.

Kaugtöö suhtluskvaliteeti hindasid enamik Microsofti töötajad samaväärseks, ent Uptime'i töötajad arvasid, et suhtluskvaliteet on kaugtöötamisel vähem efektiivsem. Tulemused võivad olla tingitud kaugtöö rakendamise ülemineku erinevustest ja töö iseloomust. Kuigi mõlemad ettevõtted ei teinud kaugtööle üleminekul olulisi muudatusi, suunasid neid selleni erinevad aspektid. Microsofti rahvusvahelistumine, majandussurutis ja osaliselt ka tehnoloogiliste vahendite areng suunas ettevõtet põhjalikumalt läbi mõtlema, kuidas töökorraldust sama efektiivselt töös hoida. Kuna enamik Microsofti vastanutest oli ettevõttes töötanud piisavalt kaua (6-10 aastat), siis oli neil aega ka muutustega kohaneda. Aja jooksul mõisteti, kuidas on kõige efektiivsem kaugtööd oma töös ära kasutada, näiteks teha piisaval hulgal tööd kontoris, et silmast silma side ei kaoks – mistõttu ka ükski Microsofti töötaja ei vastanud, et teeb kaugtööd üle kolme päeva nädalas nagu osa Uptime'i vastanutest.

Uptime'i töötajad võivad suhtluskvaliteedi langust tunda ka töö iseloomu tõttu. Microsoft on IT-alane müügiettevõtte, mis nõuab klientidega rohkem suhtlemist, seevastu Uptime'i kaugtöö hõlmab enamasti vaid arvutiga tööd. Sellisel juhul on sotsiaalse isolatsiooni võimendumise tõenäosus ka suurem, mida kinnitasid ka tulemused – sotsiaalne isolatsioon oli Uptime'is üks enim-nimetatuim kaugtööalane probleem. Uptime'i puhul ei seisne probleem ebaefektiivsetes IKT vahendite valikus, vaid piisava ja kvaliteetse silmast-silma kontakti puudumises. Lõputöö autor teeb ettevõttele ettepaneku koolitada kõiki töötajaid ja juhte mõlema probleemi teemal kord aastas, lisaks tuleb käsitleda ka töö-ja eraelu piiride hägustumise ja töödistsipliini hoidmise teemat, kuna nende probleemide puudumist esines ettevõttes rohkem (vt Joonis 7). See aitab selgusele jõuda, millised on täpsemalt suhtluskvaliteedi halvenemist mõjutavad tegurid ning mida tuleb olukorra parandamiseks teha; kuidas hoida töödistsipliini; kuidas vältida sotsiaalse isolatsiooni teket ning töö-ja eraelu piiride hägustumist.

Kommunikatsiooniprobleemi mainiti võrdselt mõlemas ettevõttes ning kuigi organisatsioonides kasutatakse küllaltki „rikkaid“ IKT-vahendeid (Lync, Skype), soovib autor juhtidel innustada kaugtöötajaid suhtluskanaleid mitmekesisemalt kasutama. Näiteks Skype'is saab küll vestelda kirjalikult, ent heli- ning videokõnede kasutamine on annab rohkem infot – inimene näeb teise näoilmeid, kuuleb hääletooni, näeb miimikat ja žeste.

Kuna Microsoftis puututakse klientidega rohkem kokku ja töödistsipliini probleem on töö iseloomu tõttu Uptime's enam päevakorras, siis tuleb ettevõttele kasuks korraldada kord aastas juhtide ja töötajate vahelisi vestlusi eesmärgiga vajadusel töödistsipliini teemat käsitleda. Töödistsipliini aitab hoida ka enesedistsiplineerimise kava (vt Lisa 7), mille ettevõtte võib ametijuhendisse lisada.

Uptime korraldab küll ühisüritusi, kuid see ei pruugi tähendada, et piisavalt töötajaid nendest osa võtab või nendega täielikult rahul on. Seetõttu tuleks ühisüritustega küll jätkata, ent iga kolme aastat tagant ettevõttes läbi viia ka rahulolu ja eelistuste uuring seoses ühisüritustega (vt Joonis 7), sest enamik töötajaid ettevõttes on hetkeseisuga 0-5 aastase tööstaaziga, mis võimaldab saada nende arvamust enne juhul, kui töötaja peaks

lahkuma. Eesti IT-ettevõtted proovivad tihti leida parimaid spetsialiste, sh saavad värbamisallikaks olla ka teiste ettevõtete noored ja mõjutatavaid IT-töötajad, keda ettevõtted ise hiljem välja koolitavad.

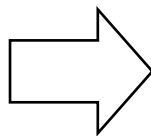
Microsoftis eristus kaugtööga kaasneva probleemina ületöötamine, mille ohtu nimetas ka Microsofti endine personalijuht Merje Laasi. Ületöötamise ohu põhjuseks on rahvusvahelisis: töötajate töörühmad asuvad erinevad ajatsoonides ja regioonides ning seetõttu võib tööaeg ning töötundide arv suurelt varieeruda. Kui pikemat aega teadlikult või teadmata rohkem tööd teha, siis ületöötamise ohu tõenäosus suureneb. Kuigi Microsofti töötajad hindavad motiveerimistegurina põnevat ja vastutusrikast tööd, tuleb kasuks siiski kõikide töötajate ja juhtide koolitamine ületöötamise, töö-ning eraelu hägustumise teemal kord kahe aasta jooksul (vt Joonis 7). Kuna Microsofti töötajad on ettevõttes kaua töötanud ning jätkavad ilmselt edaspidigi, siis on see piisav aeg, mil tuleks uuesti teadmisi meelde korrata. Teadmised aitavad enda tööharjumustes vajadusel korrekture läbi viia ning töö-ja eraeluga rahulolu tõsta. Kuigi paindlikkust peeti nii Uptime'is kui Microsofti kaugtöö olulisimaks plussiks, põhjustab see ka enam töö-ja eraelu piiride hägustumist.

IT-toe puudumist nimetati Microsoftis rohkem kui Uptime's, mida tingib ilmselt töö iseloom ja rahvusvahelisis korraka. Kuna töötajad viibivad erinevates kohtades ja on tehniliselt erinevate võimetega, pole alati ettevõtte IT-tugi saadaval. Seevastu Uptime'i oskavad suure tõenäosusega IT-alaseid probleeme ise kiiremini ja osavamalt lahendada. Selleks tuleks Microsofti tehnilistel töötajatel luua efektiivne IT-toe süsteem (vt Joonis 7), mis võimaldab abi saada ka rahvusvaheliselt töötades. Mõlemal ettevõttel on oluline luua ka IT-turvalisuse ja andmekaitse regulatsiooni kord, sest ettevõtete info on üldjuhul konfidentsiaalne ning seetõttu peavad turvasüsteemid olema kindlad ja usaldusväärsed.

Lisaks eelnimetatud ettepanekutele tuleb mõlemale ettevõttele kasuks luua koolitussüsteem (vt Joonis 7) mis aitab töötajatel kaugtööd aina paremini enda töös ära kasutada. Selleks, et koolitussüsteemi kokku panna, tuleb kord aastas viia läbi regulaarsed motivatsiooni hindamise uuringud, mis aitavad leida ebakõlasid enne töötajate süvenenud rahulolematust ja ettevõttest lahkumist. Koolitustest õpitu põhjal saab luua ka kaugtöö rakendamise kodukorra, mis on just antud ettevõttele omane (vt

Lisa 2 ja Lisa 6 näidist). Autor soovib luua uute töötajate sisseelamise programmi – eriti Uptime´is, kus töötajatest veel puudus on (vt Lisa 4). Praegugi töötab Uptime´s enam noori ja väiksema tööstaaziga töötajaid, kellel pole kõiki vajalikke teadmisi kaugtöö efektiivseimast kasutamisest.

<u>PROBLEEMID MÕLEMAS FIRMAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Kaugtöö puudumine kodukorra • Töö- ja eraelu ühitamine • Kommunikatsiooni-probleemid • IT turvalisuse ja andmekaitse probleem
<u>PROBLEEMID UPTIME´S</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Väheefektiivne suhtlemine • Sotsiaalne isolatsioon
<u>PROBLEEMID MICROSOFTIS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ületöötamine • Erinevatest ajavöönditest tekkivad probleemid • IT toe puudumine



<u>ÜLDISED ETTEPANEKUD</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Kaugtöö rakendamise „kodukorra“ väljatöötamine. • Koolitussüsteemi loomine, sh uute töötajate sisseelamise programm. • IT turvalisuse ja andmekaitse regulatsiooni loomine ning selle jälgimine. • Motivatsiooni regulaarne hindamine. • Karjäärikasvustsüsteemi loomine ja haldamine. • Kogutasu raamistiku rakendamine. • Enesedistsiplineerimise kava Uptime´s.
<u>KONKREETSSED LAHENDUSED</u>
<ul style="list-style-type: none"> • IT toe süsteemi loomine Microsoftis. • Juhtide ja töötajate koolitamine mõlemas ettevõttes vastavalt probleemidele. • IKT vahendite mitmekülgsama kasutamise propageerimine juhtide poolt Uptime´is. • Uptime´i juhtide ja töötajate vaheliste vestluste korraldamine eesmärgiga vajadusel töödistsipliini teemat käsitleda. • Ühisüritustega jätkamine Uptime´s, rahulolu ja eelistuste uuring seoses ühisüritustega.

Joonis 7. Probleemid ja ettepanekud (autori koostatud).

Positiivseks võib pidada seda, et sõltumata mitmete probleemide nimetamisest oli ka võrdsel hulgal mõlemas ettevõttes neid, kes mainisid, et probleemid puuduvad, kuid arvestades Uptime´i vastanute suuremat arvu, siis protsendiliselt on Microsofti töötajad kaugtööd tehes rahulolevamad ja oskavad selle positiivseid külgi paremini ära kasutada.

Uptime's on kaugtöötajad üldjuhul nooremad ja väiksema tööstaažiga, mistõttu ei ole osa töötajatest leidnud enese jaoks veel parimat kaug- ja tavatöötamise vahekorda.

Herzbergi teooria järgi hindavad Uptime'i ja Microsofti töötajad sarnaselt Forseli uuringule (2011:36-37) enam motivatsioonifaktoreid, mis teooria järgi töötajaid enam motiveerivadki – enimhinnatumaks teguriks olid mõlema ettevõtte puhul sobivad kolleegid ja juhid; teisel kohal Microsoftis kaugtöö võimaldamine ja kolmandal kohal kõrge palk võrdselt arenguvõimalustega. Uptime's olid teine ja kolmas tegur omavahel vahetuses. Rahalisi, mitterahalisi ja töö ning karjääriga seotud tegureid nimetati mõlemas ettevõttes hulgaliselt, ent kuna töötajad pidasid olulisemaks sisemisi töö ja töökeskkonnaga seotud motivatsioonitegureid, siis peab paika teooria, et motivatsioonitegurid on need, mis töötajaid eelkõige nendes ettevõtetes hoiavad. Kuna mõlemas ettevõttes on aastate jooksul lahkunud töötajate arv väga väike, võib väita, et töötajad on motiveeritud ja rahul motivatsiooni- ja hüvitamispaketiga. Antud valdkonnas võib seda pidada tubliks saavutuseks, kuna IT-valdkonnas on heade töötajate värbamine väga konkurentsitihe – kõrge palgaga ei leita alati parimaid töötajaid, pigem tuleb potentsiaalsete töötajate ligiõmbamiseks ja motiveerimiseks loovust näidata töö ja karjääriga seotud aspektides. Konkurentsipüsimeks tuleb motiveerimisprogramm väga hoolikalt läbi mõelda ja seda aeg-ajalt ka uuendada.

Sisemiste motivatsioonitegurite kõrget hindamist tõestasid ka IT-töötajate motiveerimise tendentside toetus töötajate seas - töötajad hindasid rohkem kõrgemaid motivatsioonitasemete tegureid, sealjuures raha osatähtsust peeti väiksemaks. Sarnaselt töötajate arvamusele arvasid mõlema ettevõtte juhid, et kõrgem palk on iseenesestmõistetav, aga sellest olulisem on huvitav, arendav ja vastutust võimaldav töö, arenemisvõimalused ja organisatsioonikultuur. Samuti leidis kinnitust kolmas tendents, et individuaalsuse ja isiksuse omadustega arvestamine on IT-töötajate puhul oluline – enamik pidas antud omadustega arvestamist pigem oluliseks või väga oluliseks, sh ükski töötaja ei arvanud, et antud omadusega arvestamine pole üldse oluline.

Kuna mõlema ettevõtte töötajad hindasid kõrgelt arenguvõimalusi, soovib lõputöö autor arenguvõimaluste realiseerimiseks luua horisontaalse ja vertikaalse karjäärikasvu süsteemi. Horisontaalne karjäärikasv tähendab erialaoskuste arendamist, vertikaalne

karjäärikasv järgmisele ametikohale edutamist. Vertikaalse karjäärikasvusüsteemi rakendamisel tuleb eelkõige hinnata ettevõtte töötajate kvalifikatsiooni, vastasel juhul tekib töötajate seas ebaõiglustunne ja karjäärikasvusüsteemil pole motiveerimistegurina olulist tähendust. Isegi kui kogunud IT-töötaja soovib saada IT-juhi ametikohale ja tal puuduvad osaliselt veel juhtimiseks vajalikud kogemused ja oskused, võib tema kui uue IT-juhi palka ametikoha lõikes ka langetada. Üldjuhul peab aga iga järgmise karjääriastme tõus kõrgemas palgas väljenduma, kuid palk peab olema kooskõlas töötaja teadmiste, kogemuste ja võimetega. Ettevõttesisesel värbamisel on positiivseks jooneks eelkõige see, et töötaja sisseelamine kestab lühemat aega ja inimene saab oma võimeid kiiremini tõestama hakata.

Karjäärikasvusüsteemis on oma nõrgad küljed. Vertikaalse karjäärikasvu puhul on ametipositsioonid piiratud, s.t alati ei ole ettevõttes vakantseid töökohti. Selle asemel on hea pakkuda horisontaalse karjääri ehk teadmiste arendamist teistes IT-alastes ülesannetes. Horisontaalse karjääri põhimõte peab on see, et IT-töötaja arendamine ei tohi peatuda. IT on kiiresti arenev valdkond ja kui ettevõtte soovib olla konkurentsivõimeline, peab ta oma töötajatesse investeerima, sest töötajad on ettevõtte suurim vara, kes protsessid tööle panevad.

Süsteem peab olema läbipaistev, et töötajad teaksid, millal edutamine toimub. Teadmiste arendamisel ehk horisontaalse karjäärikasvu puhul saavad juhid mõlemas ettevõttes iga-aastasse väljakujunenud arenguvestluse käigus otsustada, milliseid oskusi iga töötaja puhul arendada. Autori ettepanek on luua spetsiaalne karjäärikasvusüsteemi reguleeriv dokument. Personalijuht-juristi poolt koostatud dokument määratleb kindlalt, mis alustel töötajaid edutatakse ja koolitatakse. Dokument tuleb kirjalikult ning suuliselt töötajateni viia - üheks võimaluseks on näiteks koosolek, kus saab dokumenti põhjalikumalt tutvustada ja töötajatele jagada. Kirjalikult on dokument kättesaadav ka ettevõtte siseveebis, et sellega oleks võimalik huvi ja vajaduse korral alati tutvuda. Küsimuste tekkimisel saab koosolekul nendele vastata, hiljem saab töötaja pöörduda oma otsese juhi või personalijuhi poole. Kord aastas tuleb dokument üle vaadata ning muudatuste tegemise vajadusel dokumenti korrigeerida ning see eelnimetatud viisidel edastada.

Kui rakendada autori pakutud ettepanekuid, siis haakub see töötajaid enim-motiveerivate sisemiste motivatsiooniteguritega ja osaliselt ka IT-töötajatele sobivaima kogutasu raamistikuga. Hüvede maht, sh rahalised hüvitised on ettevõtetes osaliselt riigi kõrge valdkondliku taseme tõttu piisavad, ent kogutasu raamistikus rahuldavad kõik autoripoolsed ettepanekud nii õppimise ja arengu kui töökeskkonna osasid - näiteks sisaldab karjäärikasvu-ja koolitussüsteem õppimise ja arengu osas kõiki faktoreid, kuid ennekõike karjääri arendamise, õppimiskogemuse ja koolituse aspekte; kaugtöö kodukord aitab töökeskkonna osas kaasa paremale sisekliima ja töö-ja eraelu tasakaalu faktoritele; ühisüritused kolleegidega suhete valdkonnale.

Kokkuvõtvalt on Microsofti kaugtöötajad ettevõtte motiveerimis-ja hüvitamispaketiga enam rahul kui Uptime'i töötajad. Mõlemas ettevõttes on mitmed probleemid seotud töö iseloomuga, ent kehtivad IT-töötajate motiveerimise tendentsid ja Herzbergi teooria, mille järgi motiveerivad töötajaid eelkõige sisemised motivatsioonitegurid. Kaugtöö efektiivsemaks muutmiseks on ettevõtetel kasulik teha sõltuvalt esinenud probleemidest mitmeid muudatusi, sh luua koolitussüsteem, uute töötajate sisseelamise programm ning IT-toe süsteem. Autor soovib edaspidigi IT-valdkonna kaugtöötajate motivatsiooni uurida, sest antud valdkond on nii Eestis kui kogu maailmas järjest laienev ning järjest rohkem inimesi on selles valdkonnas hõivatud.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva ettevõtlusmaailmas peavad organisatsioonid lojaalse töötajaskonna väljakujundamiseks ning sealjuures ka nende motiveerimiseks ja hüvitamiseks kasutusele võtma uusi lahendusi. Kuna IT-spetsialiste töötab kõikides majandusharudes ning konkurentsi tihedus on antud valdkonnas tööjõupuuduse tõttu suur, siis peab IT-töötajate motiveerimisel enam vaeva nägema. Kõrgema taseme töötajat ei kutsu tööle enam ainult palk, vaid eelkõige arenemist võimaldavad tööülesanded ja paindlikud töötingimused. Töötulemuste hindamisel on töötundidest olulisemaks muutumas töötulemused, mis ei nõua tingimata töökohal viibimist. Seetõttu on aina enam kasutusele hakatud võtma kaugtööd kui paindliku töökorralduse vormi.

Autor uuris töös kahe IT-ga seotud ettevõtte, Microsoft Eesti OÜ ja Uptime OÜ kaugtöötajate motiveerimist ja hüvitamist. Töö eesmärgiks oli teha ettepanekuid mõlema ettevõtte motivatsiooni- ja hüvitamissüsteemi tõhustamiseks. Selle eesmärgi saavutamiseks andis autor esmalt ülevaate töötajate motiveerimise ja hüvitamise teoreetilistest käsitlustest ning kaugtöö olulisematest plussidest, eelistest, puudustest ja piirangutest. IT-valdkonna kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise spetsiifikast selgusid peamised IT-töötajate motiveerimise tendentsid. Teooria tulemusel otsustas autor töös vajaliku mudelina kasutada Herzbergi teooriat.

Töö teises osas analüüsiti töötajate ankeetküsitluse ja intervjuude põhjal ettevõtete kaugtöötajate tööharjumusi ning motiveerimis- ja hüvitamissüsteemi enimhinnatuimaid tegureid, millest viimane oli ka töö uurimisküsimuseks. Antud tulemustest selgus, et kaugtöö tegemine on ettevõtetes välja kujunenud töö iseloomu ja organisatsiooniliste muutuste, st rahvusvahelisuse, majandussurutise ja tehnoloogiliste vahendite arengu tagajärjel. Ettevõtetes kasutatakse osalise ajaga ja paindliku graafikuga kaugtööd. Kaugtöö on dokumentide põhiselt reguleerimata, üldjuhul on tegemist juhi ja töötaja vahelise kokkuleppena. Antud töökorraldus püsib ettevõtetes eduka eesmärgistamise,

usalduse, vabaduse andmise, vastutuse võtmise ja tippjuhi paindliku mõttemaailma tõttu.

Üldjuhul on IT-kaugtöötajad kõrgema haridusega spetsialistid. Ehkki Uptime's on noorem kollektiiv, kellel on kaugtöö tegemisega lühem kokkupuude, on mõlema ettevõtte puhul kaugtöötamise harjumused siiski samad – enamasti on ettevõttes tulles kohe kaugtööd tegema hakatud, kaugtöötamise põhiliseks kohaks on kodu ning tööülesannete raskustase ja kaugtöö tegemise maht töönädala lõikes varieerub.

Kuigi paindlikkust hinnati ühe olulisima kaugtöö eelisena, on see seotud ka ühe mõlemas ettevõttes enimesineva probleemiga – töö-ja pereelu keerulisema ühitamisega. Microsoftis eristus probleemidest ületöötamine ja IT-toe puudumine, Uptime's sotsiaalne isolatsioon. Mõlemas ettevõttes oli üheks suuremaks probleemiks ka kommunikatsiooniprobleemid, mida tingib vähesem näost-näku suhtlemine, sest kaugtööl kasutatakse muid IKT vahendeid. Mitmed ettevõtetes esinenud probleemidest on osaliselt seotud töö iseloomuga. Näiteks töötavad Uptime'i töötajad rohkem iseseisvalt arvutiga, samal ajal on Microsofti töötajad rohkem klientidega suhtluses – seetõttu mainisid Uptime'i töötajad enam kaugtöö suhtlus kvaliteedi langust ja sotsiaalset isolatsiooni. Samuti on Microsofti ületöötamise oht seotud töötundide ebakorrapärasusest, mida tingivad rahvusvahelised töörühmad.

Uurimisküsimusest lähtuvalt selgus, et IT-töötajaid motiveerivad eelkõige töö ja sellega kaasnevate mittemateriaalsete kasudega seotud motivatsioonifaktorid, mis on Herzbergi teooria järgi ka rahulolu loovad. Kuigi rahalised vahendid on motiveerimise eelduseks olulised ja töötajad hindasid kõrget palka tähtsaks, olid olulisemateks teguriteks sobivad kolleegid ja professionaalsed head juhid, tööalased arenemisvõimalused ja kaugtöö võimaldamine. Kaugtöö võimaldamine on muutumas erilisest võimalusest elementaarseks motivatsiooni-ja hüvitamispaketi osaks. Siiski olid mõlemate ettevõtete rahalised ja mitterahalised hüvitised väga mitmekülgsed ja kogutasu raamistikku toetavad. Samuti kehtisid IT-töötajate motiveerimise tendentsid - töötajad hindasid enam kõrgemate motivatsioonitasemetega tegureid, pidasid oluliseks individualistlikkuse ja isiksuseomadustega arvestamist, sealjuures raha osatähtsust peeti väiksemaks.

Kuna mõlemas ettevõttes on aastate jooksul lahkunud töötajate arv väga väike, võib väita, et mõlemate ettevõtete töötajad on mitmekülgse motivatsiooni-ja hüvitamispaketiga rahul. Probleemide puudumise nimetamise järgi on protsendiliselt enam rahulolevamaid töötajaid siiski Microsoftis.

Motivatsiooni-ja hüvitamissüsteemi tõhustamiseks jaotas autor ettepanekud pikemaajalisteks ja üldisteks ning konkreetseteks kiireteks lahendusteks. Üldised ettepanekud on järgmised:

- kaugtöö rakendamise „kodukorra“ väljatöötamine;
- koolitussüsteemi loomine, sh uute töötajate sisseelamise programm;
- IT turvalisuse ja andmekaitse regulatsiooni loomine ning selle jälgimine;
- motivatsiooni regulaarne hindamine;
- karjäärikasvustsüsteemi loomine ja haldamine.
- kogutasu raamistiku rakendamine;
- enesedistsiplineerimise kava.

Kõik üldised ettepanekud on mõeldud mõlematele ettevõtetele, väljaarvatud enesedistsiplineerimise kava, mis on mõeldud Uptime'i töötajatele, kelle hulgas mainiti enam kaugtööl töödistsipliini kadumist. Konkreetsed kiired lahendused aitavad lühiajalises plaanis ettevõtetel motivatsiooni-ja hüvitamisega seotud probleeme lahendada. Need on järgmised:

- IT toe süsteemi loomine Microsoftis;
- juhtide ja töötajate koolitamine mõlemas ettevõttes vastavalt probleemidele;
- IKT vahendite mitmekülgsema kasutamise propageerimine juhtide poolt Uptime'is;
- Uptime'i juhtide ja töötajate vaheliste vestluste korraldamine eesmärgiga vajadusel töödistsipliini teemat käsitleda;
- ühisüritustega jätkamine Uptime's, rahulolu ja eelistuste uuring seoses ühisüritustega.

Autor hindab töö eesmärki, uurimisülesandeid ja uurimisküsimusi täielikult täidetuks. Autor soovib edaspidi IT-alaste kaugtöötajate rahulolu motiveerimis-ja hüvitamisteguritega põhjalikumalt uurida, sest IT-valdkond kiirelt arenev ja töötajate

motiivid muutuvad. Tihedas konkurentsipüsimiseks ning lojaalse ja professionaalse töötajaskonna väljakujundamiseks tuleb töötajate motiveerimiseks seega enam vaeva näha – seda eriti olukorras, kus töötajad teevad kaugtööd. Mõne IT-ettevõtte kaugtöötajate rahulolu puudumine ei pruugi anda üldpilti kogu IT-turu kaugtöötajate rahulolust motiveerimis- ja hüvitamisteguritega, sest kaugtöö pole Eestis veel täiuslikult korrigeeritud ning iga ettevõtte kasutab kaugtööd omadel väljakujunenud viisidel. Seega aitavad edaspidised põhjalikumad uuringud mõista ka teiste, infotehnoloogiliste ja teadmuspõhiste individualistlike ametikohtade kaugtöö eripära.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 17 ettevõtet võtavad eesmärgiks tegeleda võrdse kohtlemisega. 01.11.2012.
[<http://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/17-ettevotet-votavad-eesmargiks-tegeleda-vordse-kohtlemisega?id=65203594>] 23.02.2015.
2. **Ahmadi, M., Helms, M.M., Ross, T.J.** 2000. Technological developments: shaping the telecommuting work environment of the future. – Facilities, Vol 18 (1/2), pp. 83-89.
3. Ajalugu. Uptime OÜ. [<http://www.uptime.ee/firmast/ajalugu/>] 17.03.2015.
4. **Aleksejev, M.** 2014. Programmeerijate motiveerimine AS CGI Eesti näitel. Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõttemajanduse instituut. (Magistritöö).
5. **Ariko Marketing.** 2002. Infotehnoloogia, telekommunikatsiooni ning kaugtöö kasutuse mõju tööhõivele. Põhiuuring. Tallinn.
6. Arista HRS seminar teemal IT personalijuhile. Arista Executive Search. 29.11.2007. [<http://www.aristaexecutive.com/et/arista-hrs-seminar-teemal-it-personalijuhile/>] 24.02.2015.
7. **Armstrong, M.** 2006. A handbook of human resource management practice. London and Philadelphia: Kogan Page.
8. **Arnolds, C., A., Boshoff, C.** 2002. Compensations, esteem valence and job performance: an empirical assesment of Alderfer's ERG theory. - International Journal of Human resource management, pp 697 – 719.
9. **Arrak, A.** 2008. Kaugtöö roll kaasaegses majanduses. – Kaugtöö kojutulek. Toim Heldema, T. Kärkla: Folgert Art AS, lk 20-24.
10. **Arvola, R.** 2008. Telework as a solution for senior workforce (research in Tallinn University of Technology).
[http://www.smartwork.ee/images/files/Vanemaealised_ja_kaugtoo_Rene_Arvola.pdf] 14.02.2015.

11. **Beasley, R.E., Lomo-David, E., Seubert, V.R.** 2001. Telework and gender: implications for the management of information technology professionals. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol 101 (9), pp. 477-482.
12. **Buche, B.** 2012. Factors that determine academic staff retention and commitment in private tertiary institutions in Batswana: empirical review. - *Global Advanced research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 1, pp 278 – 299.
13. **Chen, C.C., Ford, C.M., Farris, G.F.** 1999. Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. – *Engineering Management*, Vol 46 (1), pp. 47-55.
14. **Clayton, P.** 2004. *Kehakeel töökeskkonnas*. Tallinn: Koolibri.
15. **Cosier, R.A., Dalton, D.R.** 1983. Equity theory and time: a reformulation. – *The Academy of Management Review*, Vol 8 (2), pp. 311-319.
16. **Di Martino, V., Wirth, L.** 1990. Telework: a new way of working and living. – *International Labour Review*, Vol 129 (5), pp. 529-554.
17. **Dunn, H.S.** 2009. Teleworking the mobile Caribbean: enabling remote work among the marginalized in Jamaica and Trinidad and Tobago. – *Information Technologies & International Development*, Vol 5 (2), pp. 52-66.
18. **Eenpuu-Villup, M.** 12.03.2014. 5 viisi, kuidas töötada vähem, aga efektiivsemalt. [<http://www.villupwritings.com/5-viisi-kuidas-tootada-vahem-aga-efektiivsemalt/>] 24.04.2015.
19. **Einama, K.** 2002. *Kodukontor: töötan seal, kus tahan*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
20. **Elenurm, E.** 2003. Üksildust saab vältida. – *Äripäev*, 11.06.2003, nr 111, lk 8.
21. **Ellison, B.N.** 2004. *Telework and social change: how technology is reshaping the boundaries between home and work*. Westport, Connecticut London: Praeger Publishers.
22. *Ettepanekud kaugtöö edendamiseks*. Eesti Kaugtöö Ühing. 2008. [http://www.smartwork.ee/images/files/Ettepanekud_kaugt__edendamiseks.pdf] 24.02.2015.
23. **Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S.** 2002. The option to work at home: another privilege for favoured few? – *New Technology, Work & Employment*, Vol 17 (3), pp. 204-223.

24. Firmast. Uptime OÜ. [<http://www.uptime.ee/firmast/>] 17.03.2015.
25. **Fisher, E.** 2009. Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. – *Administration in Social Work*, Vol 33 (4), pp. 347-367.
26. **Forsel, M.** 2011. Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel. Tartu Ülikooli sotsiaal-ja haridusteaduskonna sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut. (Bakalaureusetöö).
27. **Freienthal, H.** 2011. Infotehnoloogia personali värbamise problemaatika Eesti töajõuturul. Tallinna Ülikooli informaatika instituut. (Magistritöö).
28. **Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, Donnely, J.H.** 1991. *Organizations: Behaviour Structure, Process.* Boston. Irwin.
29. **Golden, T.** 2006. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 27 (3), pp 319-340.
30. **Golden, T.** 2007. Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. – *Human Relations*, Vol 60 (11), pp. 1641-1667.
31. **Graham, S., Weiner, B.** 1996. *Theories and principles of motivation.* University of California.
32. **Gutmann, T., Karpuhhina, M., Karri, R., Kiivikas, A.-L., Kukk, T., Linder, V., Marfeldt, O., Nääme, A., Puusalu, J., Saare, K., Tamm, T., Tobias, E.** 9.10. 2014. - Soovitused töökorralduseks organisatsiooni üleminekul kaug-ja multilokaalsele tööle. Tallinna Tehnikaülikooli ettevõttespühholoogia osakond. [http://www.ttu.ee/public/m/mart-murdvee/dWork/Kodutoo_1_2014_Nouanded_tookorralduseks.pdf] 21.04.2015.
33. **Hando, M.** 06.10.2014. Phil Jackson „Eleven rings“. [<http://bball.ee/phil-jackson-eleven-rings/>] 21.02.2015.
34. **Harjus, J.** 2013. PPA juhtimiskeskuste töötajate motivatsioon ja töörahulolu. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži ettevõtluse osakond. (Lõputöö).
35. **Harpaz, I.** 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. – *Work Study: a Journal of Productivity Science*, Vol 51 (2-3), pp. 74-80.

36. **Hartman, R.I., Stoner, C.R., Arora, R.** 1991. An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. – Journal of Business and Psychology, Vol 6 (2), pp. 207-225.
37. **Herzberg, F.** 1987. One more time: how to motivate employees? Harvard business review, 5 – 16 pp.
38. **Hoyle, D.** 2007. Quality management essentials. Burlington: Elsevier Limited.
39. **Igbaria, M., Greenhaus, J.H., Parasuraman, S.** 1991. Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. – MIS Quarterly, Vol 15 (2), pp. 151-169.
40. **Illegems, V., Verbeke, A.** 2004. Telework: what does it mean for management.- Long Range Planning. Vol 37(4), pp. 319-334.
41. **Inselberg, K.** 08.05.2013. Microsoft kutsub ettevõtteid liituma Kaugtöö päevaga. – [<http://majandus24.postimees.ee/1228140/microsoft-kutsub-ettevotteid-liituma-kaugtoo-paevaga>] 23.02.2015.
42. **Jaagant, U.** 2013. IT-valdkond võitleb töajõupuuduse vastu kõikide võimalike vahenditega. – Eesti Päevaleht, 09.05.2013. [<http://epl.delfi.ee/news/eesti/it-valdkond-voitleb-toojoupuuduse-vastu-koikide-voimalike-vahenditega?id=66097536>] 18.02.2015.
43. **Jaakson, K., Kallaste, E.** 2009. Kaugtöö Eesti organisatsioonides. Juhtumiuuringud. Eesti Rakendusuuringu Keskus CENTAR. [http://www.smartwork.ee/images/files/Juhtumiuuring_Loppraport_vaike.pdf] 22.01.2015.
44. **Jõgi, H.** 30.05.2014. Kaugtöö või kodukontor - mõned nipid, kuidas saada töö paremini tehtud. [<http://personalidisain.ee/kaugtoo-voi-kodukontor-moned-nipid-kuidas-saada-paremini-tehtud/>] 24.04.2015.
45. **Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., Arukaevu, R.** 2013. Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine. Tallinn: Praktikauuringute keskus Praxis. [http://www.kutsekoda.ee/fwk/contenthelper/10373139/10493920/IKT_uuringu_16pparuanne.pdf] 25.02.2015.
46. **Kalberg, S.** 2013. Kaugtöötaja töölepingus võiks olla vastav kirjalik kokkulepe. – Eesti Päevaleht, 10.09.2013, lk 14. [<http://epl.delfi.ee/news/melu/kaugtootaja-toolepingus-voiks-olla-vastav-kirjalik-kokkulepe?id=66711701>] 28.01.2015.

47. **Kantor, R., & Kao, T.** 2004. Total Rewards: Clarity from the Confusion and Chaos. - WorldatWork Journal (5), pp. 7-15.
48. Kaugtöökeskus – mis see on? Targa Töö Ühing.
[<http://www.smartwork.ee/et/kaugtoeoeekeskuse-moiste>] 15.01.2015.
49. Kaugtöökeskused. Targa Töö Ühing.
[<http://www.smartwork.ee/et/kaugtoeoeekeskused>] 15.01.2015.
50. Kaugtöö näited. 2014. [<http://www.kaugtoo.ee/>] 23.02.2015.
51. Kaugtöö päevast. Kuku Taskuhääl. 30.05.2014.
[<http://podcast.kuku.ee/2014/05/30/intervjuu-2014-05-301530/>] 23.02.2015.
52. Kaugtöö rakendamine organisatsioonis. Targa Töö Ühing.
[<http://www.smartwork.ee/et/koolitused/kaugtoo-rakendamine>] 15.01.2015.
53. **Keller, R.T., Julian, S.D., Kedia, B.L.** 1996. A multinational study of work climate, job satisfaction, and the productivity of R&D teams. – IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 43 (1), pp. 48-55.
54. **Kidron, A.** 2008. Äripsühholoogia. Tallinn: Kirjastus Mondo.
55. **Kochanski, J., Ledford, G.** 2001. How to keep me – retaining technical professionals. – Research Technology Management, Vol 44 (3), pp. 31-38.
56. **Kochanski, J., Mastropolo, P., Ledford, G.** 2003. People solutions for R&D. – Research Technology Management, Vol 46 (1), pp. 59-61.
57. Koostööpartnerid. 2014. [<http://www.kaugtoo.ee/>] 23.02.2015.
58. **Kotova, J.** 2014. Tööga rahulolu selgitavate tegurite erinevused sugude lõikes. Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõttemajanduse instituut. (Bakalaureusetöö).
59. **Kruuse, K.** 2012. IT-firmad hellitavad töötajaid hoolega. – Postimees, 10.05.2012.
[<http://tartu.postimees.ee/836320/it-firmad-hellitavad-tootajaid-hoolega>] 18.02.2015.
60. **Kurland, N.B., Bailey D.E.** 1999. The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. – Organizational Dynamics, Vol 28 (2), pp. 53-67.
61. **Kurland, N.B., Bailey, D.E.** 2002. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the Study of Modern Work. - Journal of Organizational Behaviour, Vol 23 (4), pp. 383-400.

62. **Kurland, N.B., Cooper C.D.** 2002. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. – *Journal of High Technology Management Research*, Vol 13 (1), pp. 107-126.
63. **Lahtein, B.** 2011. Rahulolu töö ja tasustamisega Eesti infotehnoloogiaettevõtte näitel. Tallinna Ülikooli informaatika instituut. (Magistritöö).
64. **Lapina, I., Maurane, G., Starineca, O.** 2014. Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol 110, pp. 577-586.
65. **Lawler III, E. E.** 1994. *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
66. **Limburg, D.O.** 2002. Doctor dissertation „A method for introducing a new way of working into an organisatsioon. Making telework a reality.“ University of Twente.
67. **Locke, E.A., Latham, G.P.** 2006. New directions in goal-setting theory. – *Current Directions in Psychological Science*, Vol 15 (5), pp. 265-268.
68. Longman dictionary of contemporary English (5th ed). 2003. Ed. Bullon, S. Edinburgh: Pearson Education Limited
69. **Louw-Potgieter, J.** 2012. Evaluating human resource interventions. – *South African Journal of Human Resource Management*, Vol 10 (3), pp. 1-6.
70. **Lutterus, H.** 2007. Seadustesse on vaja tuua rohkem paindlikkust. - Töö ja pere: paindlik töökorraldus ja lapsevanemate tööhõive. Toim Vaher, B., Seeder, K. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, lk 191-193.
[http://www.smartwork.ee/images/files/too_sisu_low.pdf] 10.02.2015.
71. **Malik, M. E., Naeem, B.** 2012. Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation- *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, pp. 11936 – 11941.
72. **Malmberg, K.** 2005. Tahte tekitajad – kuidas luua motiveerivat töökeskkonda. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
73. **Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., de-Luis-Carnicer, P., Vela-Jimenez, M.J.** 2007. Telework, human resource flexibility and firm performance. – *New Technology, Work&Employment*, Vol 22 (3), pp.208-223.

74. **Masso, M.** 2009. Mittetavapärane töökorraldus Eesti ettevõtetes. – Poliitikaanalüüs. Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 2/2009, lk 13-14. [http://www.toelu.ee/UserFiles/Uuringud/toimetised_20092.pdf] 15.01.2015.
75. **McCune, J. C.** 1998. Telecommuting revisited. – Management Review, Vol 87 (2), pp.10-16.
76. Meeskonna kaugjuhtimine – väljakutse juhile. Projektijuhtimine.ee. 2015. [http://www.projektijuhtimine.ee/koolitus/meeskonna-kaugjuhtimine-%E2%80%93-juhi-valjakutse/] 16.02.2015.
77. Microsoft Eesti. 2015. [http://www.microsoft.com/et-ee/about/default.aspx] 23.02.2015.
78. Microsoft loob Eestisse innovatsioonikeskuse. Maaleht. 07.06.2008. [http://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/tarbija/microsoft-loob-eestise-innovatsioonikeskuse?id=23956735] 23.02.2015.
79. Microsoft valis Uptime 2013. Aasta Partneriks Eestis. Uptime OÜ. [http://www.uptime.ee/microsoft-valis-uptime-2013-aasta-partneriks-eestis/] 17.03.2015.
80. **Mihhailova, G.** 2009. Management challenges arising from the use of virtual work. – Baltic Journal of Management, Vol 4 (1), pp. 80-93.
81. **Miller, K.** 2005. Submitted to the graduate school in partial fulfillment of the requirements. Ball State University.
82. **Mills, J.E., Wong-Ellison, C., Werner, W., Clay, J.M.** 2001. Employer liability for telecommuting employees. – Cornell Hotel and Administration Quarterly, Vol 42 (5), pp. 48-59.
83. **Moore, E.** 2000. One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals. – MIS Quarterly. Vol 24 (1), pp. 141-168.
84. **Mölder, K.** 2004. Kaugtöö – liikumispuudega inimeste võimalus tööturul. Tallinna Pedagoogikaülikool. (Magistritöö).
85. **Naelapea, A.** 2007. Paindliku töökorralduse rakendamist mõjutavad tegurid: Eesti ettevõtete kogemused ja praktikad. – Töö ja pere: paindlik töökorraldus ja lapsevanemate tööhõive. Toim Vaher, B., Seeder, K. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, lk 213-240. [http://www.smartwork.ee/images/files/too_sisu_low.pdf] 10.02.2015.

86. **Nilles, J.M.** 1997. Telework: enabling distributed organizations. – Information System Management, Vol 14 (4), pp. 7-14.
87. **O'Brien, B., Wilson, I.M.** 2000. Douglas McGregor the human side of enterprise. – Reflections – society for organizational learning, Vol 2 (1), pp.6-15.
88. **O'Neal, S.** 1998. The phenomenon of total rewards. *ACA Journal* Autumn, pp. 6-18.
89. **Orusalu, G.** 2014. Skype motiveerib töötajaid mittemateriaalselt. 08.07.2014. [<http://www.seb.ee/foorum/2014-07-08/skype-motiveerib-tootajaid-mittemateriaalselt>] 18.02.2015.
90. **Pearlson, K.E., Saunders.C.S.** 2001. There's no place like home: managing telecommuting paradoxes. – The Academy of Management Executive. Vol 15 (2), pp.117-128.
91. Place of work and working condition. European Foundation for the improvement of living and working conditions. 2007. [<http://www.smartwork.ee/images/files/tn0701029s.pdf>] 13.02.2015.
92. **Porter, L. W., Lawler, E. E.** 1968. Managerial attitudes and performance. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
93. **Prashanth, C., Franheen, N., Tazheen, F.** 2012. Motivation and locus of control – empirical study in „APNPDCL“. - International Journal of Business Economics and Management Research, Vol. 2, pp 179-193.
94. **Primeau, J.C.M.** 1996. The telecommuting innovation opportunity. – Journal of Consumer Marketing, Vol 13 (4), pp.40-48.
95. **Põllumäe, S.** 2008. Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele. – Kaugtöö kojutulek. Toim Heldema, T. Kärdla: Folgert Art AS, lk 42-61. [http://www.smartwork.ee/images/files/Kaugtoo_kojutulek.pdf] 07.02.2015.
96. **Ramsey, R.D.** 1997. How to supervise home workers. – Supervision, Vol 58 (4), pp.1.
97. **Rebane, K.** 2004. Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina (võimaluste analüüs AS EMT näitel). Tallinna Tehnikaülikooli majanduseteaduskonna ärikorralduse instituut. (Magistritöö).
98. **Robert, M., Borjesson, M.** 2006. Company incentives and tools for promoting telecommuting. – Environment and Behaviour, Vol 38 (4), pp. 521-549.

99. **Rousseau, D.M., Fried, Y.** 2001. Location, location, location: contextualizing organizational research. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 22 (1), pp.1-13.
100. **Ruby, A.** 2008. Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: a critical analysis. Berkeley: University of California.
101. **Rumple, S., Medcof, J.W.** 2006. Good fit for tech workers. – *Research technology management*, Vol 49 (5), pp. 27-35.
102. **Salu, M.** 2010. Kaugtöö Eestis: problemaatiline kommunikatsioon, positiivne paindlikkus. – *HEI*, nr 18 (27), lk 9-11.
103. **Seeder, K.** 2002. ILO konverentsil arutati kaugtöö kvaliteedi ja tingimuste üle. Eesti Töandjate Keskliit, 25.04.2002.
[<http://ettk.tooandjad.ee/et/uudised/2002/04/item19325>] 26.02.2015.
104. **Seeder, K.** 2008. Paindlik kaugtöö. – Kaugtöö kojutulek. Toim Heldema, T. Kärdla: Folgert Art AS, lk 28-39.
[http://www.smartwork.ee/images/files/Kaugtoo_kojutulek.pdf] 08.02.2015.
105. **Soe, R.-M.** 2008. Virtuaaltöö rakendamine aktsiaseltsis Äripäev. Tartu Ülikooli majandusteaduskond. (Magistritöö).
106. **Suciu, L.-E., Mortan, M., Lazar, L.** 2013. Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servants performance appraisal influencing expectancy. - *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (39), pp. 180-200.
107. **Tamberg, J.** 2001. Inimressursside juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
108. Teenused. Uptime OÜ. [<http://www.uptime.ee/teenused/>] 17.03.2015.
109. Telecommuting. 1998. - Management review. American Management Association International, Vol 2, pp. 10-16.
110. Teleworking resources. Telework Australia. 2015.
[<http://www.teleworkaustralia.net.au/resources/>] 9.02.2015.
111. **Teo, T.S.H., Lim, V.K.G., Wai, S.H.** 1999. Assessing attitudes towards teleworking among Information Technoogy (IT) personnel. – *Singapore Management Review*, Vol 21 (1), pp. 33-48.
112. **Topi, H.** 2004. Supporting telework: obstacles and solutions. – *Information Systems Management*, Vol 21 (3), pp. 79-85.
113. **Torrington, D. Hall, L., Taylor, S.** 2008. Human Resource Management.

Edinburgh FT Prentice Education.

114. **Traks, K.** 15.04.2013. Microsofti Balti juht: ärge sundige oma töötajaid töölaudu „valvama“. [<http://majandus24.postimees.ee/1202570/microsofti-balti-juht-arge-sundige-oma-tootajaid-toolaudu-valvama>] 23.02.2015.
115. **Täht, K., Seeder, K.** 2008. Me ei käi tööl, vaid teeme tööd. – Eesti Töötervishoid, nr 4, lk 4-7.
116. Töölepingu seadus 2009. – RT I 2009, nr 5, art 35.
117. Uuringud. Targa Töö ühing. [<http://www.smartwork.ee/et/uuringud>] 5.03.2015.
118. Veebihosting. 2014. Novoest Web Media. [<http://novoest.ee/veebihosting/>] 17.03.2015.
119. **Vroom, V.H.** 2003. Educating managers in decision making and leadership. – Management Decision, (10), pp. 968-978.
120. **Väljur, R.** 2013. Eesti IT ettevõtjate lootus kõrgkooli lõpetajatele. TÜ matemaatika-informaatikateaduskonna arvutiteaduse instituudi infotehnoloogia eriala. (Bakalaureusetöö).
121. **Warner, M.** 1997. Working at home - the right way to be a star in your bunny slippers - Fortune, Vol 135(4), pp. 1.
122. **Wickramasinghe, V.** 2009. Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore outsourced IT firms. – Personnel Review, Vol 38 (4), pp. 413-431.

Lisa 1. Töölepingu lisa - kaugtöö

Jaaksoni ja Kallaste uuringus (2009:172) toodi välja ühe organisatsiooni tehtud lepingulisa punktid kaugtööks. Lepingulisa peaks sisaldama järgmist:

1. Mitu päeva kuus töötaja kaugtööd teeb.
2. Kaugtööpäevadest teatamise kohustus jagatud kalendrisüsteemi vahendusel.
3. Töötaja kohustused:
 - a) Sisekorraeeskirjades määratud tööaja ja muude tingimuste järgmine,
 - b) veebiühenduses olemine organisatsiooni infosüsteemidega tööajal,
 - c) tööandja sülearvuti kasutamine tööks,
 - d) IS (*information systems*) ehk infosüsteemide eeskirjade järgimine,
 - e) operatiivselt muutma kaugtööks planeeritud aega tööst tulenevatest põhjustest.
4. Lepingu muutmise võimalus.
5. Lepingu lõpetamise alused:
 - a) töötaja soov,
 - b) vahetu juhi ettepanek.
6. Juhil on õigus teha kaugtöö lõpetamise ettepanek, kui:
 - a) töötaja kaugtöö tegemine takistab allüksuse või organisatsiooni tööd,
 - b) töö tulemused ei vasta püstitatud eesmärkidele,
 - c) töötaja ei täida lepinguga võetud kohustusi.

Lisa 2. Kaugtöö kord

Jaaksoni ja Kallaste uuringus (2009:172-173) toodi välja ühe vaatlusaluse Eesti organisatsiooni kaugtöö kord ehk kaugtöö poliitika. Selline korra ülevaade sobiks hästi suurematesse organisatsioonidesse, kus suusõnaliselt kõigile olemasolevaid poliitikaid ei saa edastada. Kaugtöökord peaks sisaldama järgmisi sätteid:

1. Kaugtöö eesmärgid (töötajatele suurema vabaduse andmine, töökeskkonna parandamine, tunnustamine, töö- ja pereelu ühitamine).
2. Eeldused kaugtööks:
 - a) töötaja soov,
 - b) töö iseloomu sobivus,
 - c) vahetu juhi nõusolek,
 - d) tehnoloogiliste vahendite olemasolu.
3. Kaugtöö üldised tingimused ja põhimõtted:
 - a) kaugtöö tähendab töötamist samadel tööaegadel ja päevadel, lihtsalt väljaspool tavapäraseid tööruume;
 - b) töötaja on veebiühenduses asutuse infosüsteemidega ja tal on ligipääs asutuse infosüsteemidele;
 - c) kaugtöö tööpäevade maksimaalne arv kuus;
 - d) töötajaga sõlmitakse kaugtööks leping. Tegelik kasutatavate päevade arv kaugtööks on dünaamiline sõltuvalt jooksvatest tööülesannetest;
 - e) kodutöö tuleb märkida jagatud kalendrisüsteemis ning kaugtöö üldised ja eritingimused lepitakse kokku vahetu juhiga;
 - f) vahetu juht võib konkreetse töötaja kaugtöö kasutamise lõpetamiseks või kogu osakonna kaugtöö kasutamise lõpetamiseks teha ettepaneku;
 - g) kaugtöö eeltingimuse on interneti püsiühendus kodus;
 - h) kaugtööl võib kasutada ainult tööandja poolt antud sülearvutit. Sülearvuti võimaldatakse kõikidele, kes kaugtööd kasutavad.
4. Protseduur kaugtööle saamiseks.

Lisa 3. Tava-ja kaugtöötajate motiveerimise ja hüvitamise küsimustik

Lugupeetud Microsofti ja Uptime töötajad! Mina olen Kairi Pulst ja õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledži kolmandal kursusel ettevõtlust ja projektijuhtimist. Soovin oma lõputöö raames uurida kaugtöö rakendamist, selle positiivseid ja parandamist vajavaid valdkondi, samuti rahulolu oma ettevõtte motivatsiooni-ja hüvitamissüsteemiga. Olen väga tänulik, kui vastaksite allolevale ankeedile. Küsimustikule vastamise viimane kuupäev on 8.aprill 2015. Küsimustiku vastused on anonüümsed ning vastamine võtab aega orienteeruvalt 20 minutit. Kontaktid: kairi.pulst@gmail.com, tel + 372 555 98 293.

SISSEJUHATUS:

1. Ettevõtte, kus töötate?
 - Uptime OÜ
 - Microsoft Eesti OÜ
2. Kas kasutate oma töös kaugtööd? NB! Siinkohal mõeldakse ka osalise/täieliku ja paindliku/fikseeritud graafikuga paindlikku tööaega. *Juhul, kui vastate ei, liikuge küsimuseni 17.*
 - Jah
 - Ei

KAUGTÖÖ KASUTAMINE:

3. Millal hakkasite kaugtööd kasutama?
 - Kohe, kui ettevõttesse tulin
 - Aja jooksul
4. Kui kaua olete kaugtööd kasutanud?
 - 0-3 aastat
 - 4-6 aastat
 - 7 või enam aastat
5. Kui sageli teete kaugtööd?
 - 1-2 päeva nädalas
 - 3 või enam päeva nädalas
 - Varieerub oluliselt nädalate lõikes

Lisa 3 järg

6. Miks te kasutate kaugtööd? *Valige palun kolm kõige olulisemat põhjust.*
- Suurem paindlikkus
 - Suurem produktiivsus, parem keskendumisvõime
 - Hoian kokku kulused transpordilt
 - Säästan aega ja töö saab kiiremini tehtud
 - Professionaalne areng
 - Suuremad karjäärivõimalused
 - Muu (nimetage)
7. Milles seisneb Teie jaoks kaugtöö paindlikkus eelkõige? *Valige palun üks variant.*
- Töö-ja eraelu parem ühitamine
 - Kooli ja töö parem ühitamine
 - Isikliku töögraafiku valik
 - Muu (nimetage)
8. Kas tunnete, et suhtlemine kolleegide ja juhtidega on kaugtööd rakendades efektiivsem või samaväärne tavapärase töösuhtlemisega?
- On efektiivsem
 - On samaväärne
 - On vähem efektiivsem

KAUGTÖÖ PROBLEEMID:

9. Milliseid probleeme on Teil praegu või on kunagi olnud kaugtöö kasutamisel? *Valige 3 olulisemat.*
- Kommunikatsiooni probleemid
 - IT toe puudumine
 - Ebavõrdne kohtlemine
 - Kaugtöölase koolituse puudumine
 - Töö- ja pereelu piiride hägustumine
 - Sotsiaalne isolatsioon
 - Kolleegide halb suhtumine – kadedus, töökoormuse suurenemine vm
 - Usalduse puudumine

Lisa 3 järg

- Ületöötamine
- Töödistsipliini kadumine
- Terviseprobleemid
- Andmekaitsega seotud probleemid
- Probleemid puuduvad
- Muu (nimetage)

10. Täpsustage eelmises küsimuses valitud probleemi/probleeme ja selle tausta. Kui probleemid puuduvad, liikuge edasi küsimuseni 15.

11. Kui nimetasite küsimuses 11 mõne probleemi, siis kas ja kuidas on neid probleeme lahendatud?

12. Mida oleks teistele Teie organisatsiooni kaugtöö praktikast õppida?

MOTIVEERIMINE JA HÜVITAMINE:

13. Milliseid otseseid ja kaudseid rahalisi motiveerimis- ja hüvitamisviise ettevõtte teile pakub? *Valige kõik võimalikud. „Muu“ alla kirjutage kõik, mis nimekirjast puudus.*

- Palk
- Lisatasud
- Preemiad
- Kindlustus (elu-, tervise-, õnnetuse jm. kindlustus);
- Sotsiaalabi (pensioni-, haridus- ja sotsiaaltoetused);
- Puhkusetasud (puhkused, puhkepäevad jm);
- Soodustused
- Firma söökla
- Spordiklubi soodustused
- Massaaž
- Tervise ja heaolu toetused
- Tööle ja koju sõidu hüvitamine
- Muu (nimetage)

Lisa 3 järg

14. Milliseid mitterahalisi motiveerimis- ja hüvitamisviise ettevõtte teile pakub?

Valige kõik võimalikud. „Muu“ alla kirjuta kõik, mis nimekirjast puudus.

- Huviäratav; vastutust, eneseteostust ja arengut võimaldav töö
- Kaugtöö võimalus (paindlik tööaeg- ja koht)
- Mitteametliku riietumise võimalus
- Iseseisvus
- Kompetentne juhtimine
- Sobivad kaastöötajad
- Mugav kontor ja ergonoomiline mööbel
- Koolitused
- Peod
- Töötajate saavutuste tähistamine
- Muu (nimetage)

15. Kirjutage palun 3 kõige olulisemat motiveerimis- ja/või hüvitamistegurit?

16. Kui oluliseks peate töökohal individuaalsuse ja isiksuse omadustega arvestamist?

- Väga oluline
- Pigem oluline
- Pigem ei ole oluline
- Ei ole oluline

17. Kas kõrgem palk on võrreldes teiste pakutavate hüvedega kõige olulisem?

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei

18. Kui vastasite eelmisele küsimusele ei/pigem ei, siis millised aspektid on töökohal palgast olulisemad? Kui vastasite pigem ei/ei, liikuge edasi küsimuseni 23.

19. Kas oleksite nõus minema tööle, kus saab vähem palka, ent on väljakutseid pakkuvam töö?

Lisa 3 järg

- Jah
- Võib-olla
- Ei

DEMOGRAAFILISED NÄITAJAD:

20. Teie haridustase?

- Põhiharidus
- Kesk-või keskeriharidus
- Kutseharidus
- Kõrgharidus

21. Teie ametipositsioon?

- Spetsialist
- Kliendihaldur
- Muu (nimetada)

22. Teie tööstaaž antud ettevõttes?

- 0-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-...aastat

23. Teie sugu? *Juhul, kui see küsimus tekitab ebamugavust, võite sellele vastamata jätta.*

- Mees
- Naine

24. Vanus? *Juhul, kui see küsimus tekitab ebamugavust, võite sellele vastamata jätta.*

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-...

ARVAMUSED:

25. Kui teil on arvamusi ja/või ettepanekuid, siis kirjutage need palun siia.

Aitäh vastamast!

Lisa 4. Uptime OÜ tehnoloogiajuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused

Intervjueerija:

Kairi Pulst

Intervjueeritav:

Raimo Seero – tehnoloogiajuht

Kuupäev: 17.03.2015

Kellaaeg: 12.00-12.40

Telefoniintervjuu

KAUGTÖÖLE ÜLEMINEK:

- 1. Millal, millistel põhjustel ja kelle initsiatiivil hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama?** Kaugtööd on ettevõttes tehtud juba ettevõtte asutamise ajast peale, rohkem viimased 15 aastat. Tegemist polnud otseselt kellegi initsiatiiviga, vaid iseenesliku organisatsioonilise muutusega, mida tingis ka töö iseloom. Kaugtöö on meie ettevõttes pigem erand, mida tehakse väljaspool tööaega - näiteks kui ollakse haige, auto vajab remonti vms.
- 2. Milliseid tegevusi enne kaugtööle minekut tehti? Kas kaugtöö rakendamisel tuli läbi viia muudatusi ka protseduurides ja teha lisainvesteeringuid? Millised need olid?** Otseseid ettevalmistusi ei tehtud töötajate ega tehnoloogia osas, töötajatele anti lihtsalt teada, millised on võimalused andmete ligipääsuks. Lisaks ei tehtud muudatusi ka protseduurides, kuna kaugtöö on pigem erand ja inimesed eelistavad tööd ka üldjuhul kontoris teha. Kommunikatsioonipoolelt nii palju, et inimene peab kalendrisse märkima, kui ta kaugtööd teeb.
- 3. Kuidas on reguleeritud tööohutus ja –tervishoiu küsimused, st kas tööohutus ja tervishoid on töötaja enda kanda?** Kui jah, siis kuidas töötaja nõuetega kurssi viiakse, kas nõuete täitmist kontrollitakse ja kuidas seda tehakse? See on töötaja kanda, kuigi ausalt öeldes ma ei kujuta ette, millised tööõnnetused võivad arvutiga töötades üldse ilmned. Nõuetega kurssi viimist ei toimu.

Lisa 4 järg

4. Kas ja millised takistused on ilmnunud? Millised plussid? Takistusi pole ette tulnud. Otseselt plussid ei ole välja tuua, kaugtöö on alati osa ettevõttest olnud.

DOKUMENDID, LEPINGUD, REEGLID:

5. Kas ja milliseid kaugtööd reguleerivaid dokumente kasutatakse? Kas lepingusse või lepingulisasse märgitakse kaugtööga seotud aspektid nagu näiteks kaugtööle lubamise ja mittelubamise tingimused ning kas need erinevad kaug-ja tavatöötajate vahel? Ei ole ühtegi kaugtööd reguleerivat dokumenti, sest kaugtöö on ettevõttes mitteformaalne. Töölepingusse kaugtöö tegemise kohta eraldi sätteid kirja ei panda, kaugtöö tegemine on suuliselt otsese juhiga kokkuleppel ning töötajapõhiselt need ei erine. Ettevõtte suhtub töötajatesse mõistlikult, kaugtööle lubamine ongi lisaboonus, mis on mõistva suhtumise osa.

TÖÖTAJAD JA KAUGTÖÖ MAHT:

6. Kui palju töötajaid Teie ettevõttes töötab? Kuidas jagunevad ametikohtade grupid ja kui palju töötajaid neisse kuulub? Milliste ametikohtade gruppide töötajad teevad kaugtööd ja millises vormis/mahus? Töötajate arv kokku on 80, neist 25 administraatorid ja ülejäänud programmeerijad. Kaugtööd teevad need, kes seda soovivad, kindel maht ja aeg puudub. Kindlaid eristamisi kaugtöö tegemisel ametikohtade põhjal meie ettevõttes ei ole. IT-töötajatele meeldib pigem kontoris tööl käia, sest väga raske on näiteks lapse kõrval kodus töötada. Meeskonnas saavad näiteks kaks programmeerijat omavahel kiiremini infot vahetatud, mõlemad saavad targemaks ja suhtlus on efektiivsem. Vahetevahel üksi teha on hea tööd teha, kuid meeskonnas on parem õppida. Inimesed said sellest ise aru.

7. Mitu päeva nädalas keskmiselt kaugtööd tehakse? Kas on välja kujunenud üldlevinud tööajad või iga töötaja töötab vastavalt soovile ja vajadusele? Pole mingeid kindlaid aegu.

Lisa 4 järg

HÜVITAMINE JA MOTIVEERIMINE:

8. Milliseid rahalisi (otsesed, kaudsed) ja mitterahalisi (töö, töökeskkond) hüvitamisviise kasutatakse? Otsestest rahalistest valikutest on hüvitamisviisiks palk ja osakonnapreemia. Osakonnapreemia kujuneb subjektiivselt - osakonnajuht otsustab, kes kui palju raha saab. Kaudsetest rahalistest hüvitamisviisidest on sportimisvõimaluste hüvitamine 50% ulatuses. Töökeskkonna puhul saab välja tuua kaasaegsed ja mugavad kontoriruumid ning raamatukogu, kus on üle 600 teose ja erialase ajakirja. Raamatukogu täiendatakse vastavalt töötajate ettepanekutele. Köögis saab töötaja diivanil puhata ja kohvi või teed valmistada, nõupidamiste ja puhkeruumis mängida lauatennist.

Igal suvel ja talvel korraldatakse Tallinna ja Tartu meeskondade kohtumiste infopäevi erinevates Eesti paikades. Osakonniti on omad puhkepäevad, mil uusi ideid genereeritakse. Peetakse meeles värsked lapsevanemaid. Tervisespordi koha pealt võib välja tuua iga-aastase tervisejooksu, jalgpalli mängimise suvel ja korvpalli mängimise talvel. On korraldatud jalgrattamatka ning toetatud ja külastatud on Tallinna Loomade varjupaika, samuti külastatud Põhja-Eesti Verekeskust.

9. Kas peate ise sellist süsteemi piisavalt töötajaid motiveerivaks? Põhjendage. Jah, sest antud töö ja palgataseme juures pole raha eriline motivaator, pigem mängib rolli huvitav töö.

10. Kas tunnete, et oma IT töötajaid peab täiendavalt turukonkurentsi tõttu motiveerima, st lisaks motiveerivale palgale on olulised ka muud hüvitamisviisid (kaudsed rahalised, töökeskkond, õppimine ja arenguga seotu)? Kõrgem palk on selles valdkonnas nii kui nii iseenesestmõistetav, kuid see ei mängi niivõrd olulist rolli kui näiteks huvitav, arendav ja vastutust võimaldav töö.

Lisa 4 järg

TÖÖ HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE:

11. Kuidas tööd hinnatakse? Kui rakendate tulemuspõhist juhtimist, st kas ja millised eesmärgid, mõõdikud ja hindamiskriteeriumid seatakse? Tooge palun näide. Mil moel jõuab eesmärgi seadmine organisatsiooni ülalt alla nendeni, kes selle ellu viivad? Tööd hinnatakse tulemuste põhjal. Osakonniti ja ettevõtete järgi eraldi eesmärke pole, keeruline mudel puudub. Töömõdikuks on eelkõige aeg. Näiteks kui programmeerija peab teatud töö osa saama valmis esmaspäevaks, siis tema töö mõdikuks ongi esmaspäevani kuluv aeg. Mingeid keerukamaid töömõõtmise hindamisi ettevõttes pole.

12. Millised on Teie poolt kasutatavad juhtimisvõtted, mida peate oluliseks praktiseerida, et kaugtöö edukalt toimiks? Meie ettevõttes ei ole erilisi juhtimisvõtteid, mis teistes ettevõtetes puuduks. Kaugtöö on mitteformaalne ja erandlik, seetõttu pole vaja olnud teha ka olulisi muudatusi.

13. Millised on töötasustamise reeglid (või töötasu määramise dokumendi nimetus ettevõttes)? On kuupalk, mis töölepingus fikseeritakse, midagi keerulisemat ei ole.

PERSONALI JUHTIMINE, KOMMUNIKATSIOON:

14. Milliseid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendeid teie ettevõttes enim kasutatakse? Skype'i, Remote Desktop Services't. Esimene on igapäevase suhtluse jaoks, kui töötaja kontoris ei viibi, ja teine raamatupidamistarkvara jaoks.

15. Kommenteerige usalduse olulisust kaugtöö puhul võrreldes tavatöoga (olulisem/vähem oluline)? Usaldus on oluline nii tavatöös kui kaugtööd tehes. Inimestesse peab uskuma, et nad tööd valmis saavad, teisel juhul pole töötajad selle ettevõtte jaoks õiged.

Lisa 4 järg

16. IT-turul vajatakse juba pikemat aega tööjõuturu vähesuse tõttu rohkem spetsialiste. Kas Teie ettevõtte vajab samuti veel töötajaid? Kas on piisavalt pädevaid kandidaate, kelle seast töötajaid valida? Meie ettevõtte värbab pidevalt ja teatud spetsialistidest on puudus, mistõttu tööjõupuudust esineb küll.

17. Kas tööandjana tunnete, et kaugtöö võimaldamine muudab ettevõtet teiste seas atraktiivsemaks? IT-valdkonnas pigem mitte, sest inimestele meeldib kontoris käia ning kaugtöö on vaid alternatiiv. Võimalik, et seda esineb rohkem telefonikeskuste ja müügiagentide seas. Noorte jaoks on IT-puhul kaugtöö välistatud, sest kodust ei osata nii kui nii midagi teha, eriti sellise teadmuspõhise töö nagu IT puhul. Noorel on keskkond oluline, kogenud töötaja seevastu saab tööd teha mitmel pool.

SOOVITUSED:

18. Soovitused: mida soovitaksite juhile, kes kaalub kaugtöö kasutuselevõttu? Tööl peavad olema inimesed, kes tahavad tööd teha, samamoodi peab juht uskuma, et inimesed teevad ka mujal tööd. Kui kahtlustad juba praegu, et tööd ei tehta, siis ettevõtmine ebaõnnestub eos. Usaldus on ääretult oluline. Samas on rolle ja struktuure, kus peab olema ettevaatlik kaugtöö rakendamisel.

Lisa 5. Microsoft Eesti OÜ personalijuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused

Intervjueerija:

Kairi Pulst

Intervjueeritav:

Merje Laasi - personalijuht

Kuupäev: 18.03.2015

Kellaaeg: 19.00-19.45

Skype intervjuu

KAUGTÖÖLE ÜLEMINEK:

1. Millal, millistel põhjustel ja kelle initsiatiivil hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama? Teame, et Microsoftis oli põhilisteks teguriteks tehnoloogiliste vahendite areng, rahvusvaheliskus ja majandussurutis. Kaugtöö asemel kasutaksin paindliku töökorralduse mõistet, kuna kaugtöö korraldamine on iseenesest väga keerukas protsess, mida paljud ettevõtted ei kasuta. Kaugtöö ranguse tõttu peaksid töötajatele kodukontoris olema tagatud näiteks printer, arvuti, valgustus - kõik vajaliku asjad, mis tingivad, et kodu-töökoht on n-ö „päris“ töökohaga sarnane. Eestis on levinud pigem just paindlik töökorraldus.

Õiged on kõik eespool nimetatud tegurid, nende mõjul on selline töökorraldus töökultuurina välja arenenud. Rahvusvahelisuse kohalt niipalju, et inimestel on erinevad töörühmad, kes asuvad eri riikides ja eri ajatsoonides ning selle järgi kujuneb ka tööaeg. Näiteks kui minu positsioon oli üle Baltikumi, siis kus ma olen kodus, kus on minu töökoht? Minu projektides osalesid tiimikaaslased näiteks Kasahstanist, kellega on 8 tundi ajavahe; USA-ga näiteks 8-10 tundi. Juht asus aga hoopis Šveitsis. Meil on inimesi tööl, kes toetavad osa Euroopast või Aasiast, ning nemad tulevad tööle näiteks kolme-nelja ajal päeval, hommikul käivad see-eest trennis või kinos. Inimesed on ise end mingil määral välja töötanud vastavalt oma projektidele. Kui võetakse osa rahvusvahelisest projektist, siis n-ö lauda ja tooli pole vaja valvata ning kell 8 hommikul kontoris olla.

Lisa 5 järg

Kuna me oleme müügiettevõtte, siis me ei soovigi, et inimesed kogu aeg kontoris töötaks. Kontoris on 16 töölauda (kokku töötab 25 inimest), mida jagatakse. Inimesed töötavad kohvikus ja mujal; ettevõttes on lauakesi, kuhu oma arvuti toetada ja kõnelusi nõupidamisterruumis pidada. Ainult esimesel päeval olid kõik kohad täis, edaspidi oli lihtne.

2. Milliseid tegevusi enne kaugtööle minekut tehti? Kas kaugtöö rakendamisel tuli läbi viia muudatusi ka protseduurides ja teha lisainvesteeringuid? Millised need olid? Ei olnud vaja teha olnud protseduurimuudatusi, lisainvesteeringuid, sisekorra reeglite muutmist või muud, kuna üleminek oli sujuv. Kuna korporatsioon annab selged eesmärgid, siis eesmärgipärasus on kõrgemal tasemel olnud Microsoftis väga pikka aega see on üks ettevõtte suuremaid tugevusi, koolitusi pole eriti olnud. Kui mina tulin tööle, siis selline töökorraldus juba toimis. Tutvustati, kus riikides ma mingil ajal asun, töö kujunes välja läbi tööülesannete. Paljud inimesed tulevad suurettevõtetest, kus paindlikkus tuleb nendega juba kaasa, s.t neid ei pea otseselt õpetama – näiteks IT ja pangandus.

3. Kuidas on reguleeritud tööohutus ja –tervishoiu küsimused, st kas tööohutus ja tervishoid on töötaja enda kanda? Kui jah, siis kuidas töötaja nõuetega kurssi viiakse, kas nõuete täitmist kontrollitakse ja kuidas seda tehakse? Tööohutus ja tervishoid on reguleerimata, sest töökohad varieeruvad ega saa seda garanteerida. Kodusesse kontoreid Microsoft üles ei sea ja eraldi reegleid kaugtöö jaoks pole, kaugtöö on võimalik eelkõige tänu headele tehnilistele võimalustele.

4. Kas ja millised takistused on ilmnunud? Millised plussid? Töö-ja pereelu ühitamine on kindlasti paremaks läinud, ettevõtte on mitu korda saanud ka parima töö-ja peresõbralikuma ettevõtte auhinna. Ettevõttes pole probleemi, kui vaja lapsele kell neli lasteaeda järgi minna või minna teisipäeval perega kahetunnisele lõunale, see-eest töötab töötaja pühapäeval. Ettevõtte peab seda mõistlikuks ja taolise olukorra tingib töögruppide erinevad ajatsoonid. Kadumas on töö-ja eraaeg – see on justkui

Lisa 5 järg

revolutsiooniline muutus varasemast arusaamast, et kell saab viis ja inimene lahkub töölt. Paindliku töökorralduse puhul on ohuks ületootamine, kuna kui töö- ja pereelu pole selgelt piiritletud, siis töötunde võib tunduvalt rohkem tulla, aga sellele lahendust veel pole.

DOKUMENDID, LEPINGUD, REEGLID:

5. Kas ja milliseid kaugtööd reguleerivaid dokumente kasutatakse? Kas lepingusse või lepingulisasse märgitakse kaugtööga seotud aspektid nagu näiteks kaugtööle lubamise ja mittelubamise tingimused ning kas need erinevad kaug- ja tavatöötajate vahel? Reguleerivad dokumendid puuduvad, sest mujal töötamine kujuneb siiski inimese tööülesannete järgi. Töötame ikka tava-töölepingu alusel ja 8 tundi päevas, 40 tundi nädalas, rohkem miskit ei piirata ega tingimusi ei seata.

TÖÖTAJAD JA KAUGTÖÖ MAHT:

6. Kui palju töötajaid Teie ettevõttes töötab? Kuidas jagunevad ametikohtade grupid ja kui palju töötajaid neisse kuulub? Milliste ametikohtade gruppide töötajad teevad kaugtööd ja millises vormis/mahus? Eesti regioonis töötab kokku 25 inimest. Jagatud on suur- ja väikekliendi haldurid ning tugitöötajad. Väikekliendi haldureid on paar tükki ja osa positsioone on neid, mis katavad ka kogu Baltikumi. Kokkuvõtvalt on osa ametikohti sarnased, ent väikeste mööndustega. Mujalt töötegemise võimaluse tingivad tööülesanded, mitte ametikohad.

7. Mitu päeva nädalas keskmiselt kaugtööd tehakse? Kas on välja kujunenud üldlevinud tööajad või iga töötaja töötab vastavalt soovile ja vajadusele? See on laias laastus 50% ehk pool tööajast. Oleme seadnud sellise suusõnalise piiri, kuna seadusandlus nõuab teatud mahu ületamises teatud kohustuste täitmist. Töötunde ettevõttes siiski ei loeta, mõni töötaja teeb mujalt tööd nädal aega ega teata, kus ta parajasti viibib. Tööajana on kirjas 8 töötundi, aga see võib olla kohas ja ajas siiski väga varieeruv. Samas meeskonna nõupidamisi tehakse paljuski siiski kontoris kohapeal, kord kuus on ka ülevaatlikud kohtumised, kus räägitakse müüginumbritest ja sellest, mis on toimunud.

Lisa 5 järg

HÜVITAMINE JA MOTIVEERIMINE:

8. Milliseid rahalisi (otsesed, kaused) ja mitterahalisi (töö, töökeskkond) hüvitamisviise kasutatakse? Otsesed rahalised hüvitamisviisid on põhipalk, aastaboonused ja tulemustepõhised lisatasud, regiooni müügiboonused, müügiosakonnas veel müügiboonused. Boonuseid jagatakse ka regiooniti. Kaudsetest rahalistest on mõnel on vastavalt ametikohale ametiautod, mitmesugused soodustused, näiteks spordihüvitised; tervise puhul tervise-ja nägemiskontrollid, retseptravimid. Toetatakse kooli lõpetamise, abiellumise, matuste puhul.

Töö-ja töökeskkonna puhul on kindlasti huvitav töö ja ilus kontor. Paindlik tööaeg; lastetuba (tööle saab lapsi ja lemmikloomi kaasa võtta). Välja saab tuua tunnustamise - iga aasta valitakse Baltikumi parimad, eraldi ka Eestis, Lätis ja Leedus. Väga üksikisiklikult ei saa ma kahjuks konfidentsiaalsuse tõttu kõiki aspekte välja tuua. Kompensatsioonid varieeruvad ka riigiti, näiteks mõnes riigis kompenseeritakse lõunasööki, kuid üldjuhul on pakett sarnane.

9. Kas peate ise sellist süsteemi piisavalt töötajaid motiveerivaks? Põhjendage. Pean motiveerivaks. Rahapatakaga pähe lüüa ei saa, kui töö ei huvita ega inspireeri endast parimat andma ning ei ole selge, miks ettevõttes ollakse.

10. Kas tunnete, et oma IT töötajaid peab täiendavalt turukonkurentsi tõttu motiveerima, st lisaks motiveerivale palgale on olulised ka muud hüvitamisviisid (kaused rahalised, töökeskkond, õppimine ja arenguga seotu)? Tegemist on turumajandusega, kus nõudluse ja pakkumise vahekord paneb palju paika. Kompensatsioonipakett, töö sisu ja arenemisvõimalused ning kultuur on need, mis kutsub inimesi tööle. Microsofti eelis on see, et kõik need on ühtlaselt tugeval tasemel.

TÖÖ HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE:

11. Kuidas tööd hinnatakse? Kui rakendate tulemuspõhist juhtimist, st kas ja millised eesmärgid, mõõdikud ja hindamiskriteeriumid seatakse? Tooge palun

Lisa 5 järg

näide. Mil moel jõuab eesmärgi seadmine organisatsiooni ülalt alla nendeni, kes selle ellu viivad? Tööd hinnatakse eesmärkide täitmise põhiselt. Kuna meil on müügiettevõtte, siis eesmärgi seatakse kord aastas nagu tavaliselt ikka. Kui aasta jooksul tekib vajadus, siis vaadatakse vahel need üle. Müüginumbreid jälgitakse iga nädal vastavalt soovitud eesmärkidele, uuritakse, kas neid täideti või ei. Meeskondadel on omad kohtumised, erinevate maade juhtidel on iga nädal segmendi juhtidega koosolek, kus numbrid üle vaadatakse. Need kohtumised ei ole muudatuste tegemiseks, vaid ennekõike vaadatakse seda, kuidas läheb ehk milline on täituvus, kus on vaja abi jne. Segmendid teevad oma töötajatega vähemalt paar korda aastas suuremad ülevaatamised, et kus oleme ja mis seis on.

12. Millised on Teie poolt kasutatavad juhtimisvõtted, mida peate oluliseks praktiseerida, et kaugtöö edukalt toimiks? Kõik saab alguse juhtimisest, vabaduse andmisest ja vastutuste võtmisest. Tuleb seda kindlad eesmärgid ja töötajaid usaldada.

13. Millised on töötasustamise reeglid (või töötasu määramise dokumendi nimetus ettevõttes)? Palgapoliitika on tugevalt välja töötatud, iga ametikoht on hinnatud. Meil on oma palgatasemed ametikohtade järgi, mis on reguleeritud riigiti, mitte üldiselt. Iga aasta võrreldakse neid turuolukorraga ja vajadusel tõstetakse. Sellisel juhul ei saa rääkida palgalõhest, sest hinnatakse inimese oskusi ja kompetentsi, mitte rassi, sugu ega teisi demograafilisi näitajaid.

PERSONALI JUHTIMINE, KOMMUNIKATSIOON:

14. Milliseid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendeid teie ettevõttes enim kasutatakse? Töövahendina, mis võimaldab teha konverentse, jagada materjale ja on paljukasutatav näiteks koosolekute läbiviimiseks, on Lync, mis on Microsofti enda toode. Tavapäraseks suhtluseks on Skype. Telefonis pikki kõnesid ei tehta, kuid telefonist üle Lync'i ja Skype'i see-eest saab teha. Üle Lync'i videot kasutades toimub ka tunnustamine, tagasiside andmine ja muu suhtlemine juhul, kui juht asub muus riigis – üldjuhul kohtutakse koostöömaade kohtumistel. Et oleks kergem, on olemas ka igasugused *surface*'d, mis töötavad samal põhimõttel nagu iPad.

Lisa 5 järg

15. Kommenteerige usalduse olulisust kaugtöö puhul võrreldes tavatööga (olulisem/vähem oluline)? Usaldus on taolise paindlikkuse taga väga oluline. Seda saab luua tippjuhi mõttemaailm - kui seda pole, siis pole meil midagi. Väga olulised on usalduse puhul see, et inimesed teaksid, millised on eesmärgid, mida taotletakse ning miks ettevõttes ollakse. Majandussurutise ajal, kui inimesi koondati ja oli vaja teatud tööprotsesse üle Baltikumi ajada, siis mõisteti veelgi enam, et juhina ei saa ainult kõrval olla, inimesi peab usaldama. Usaldus tekib kas sundolukorras või ise – kui inimesed on laiali, siis usaldus tuleb läbi nõudluse.

16. IT-turul vajatakse juba pikemat aega tööjõuturu vähesuse tõttu rohkem spetsialiste. Kas Teie ettevõtte vajab samuti veel töötajaid? Kas on piisavalt pädevaid kandidaate, kelle seast töötajaid valida? Meil pole juhtunud, et pole võimalik olnud inimesi leida seetõttu, et Microsoftis pole süva-IT ettevõtte, ent üldjuhul on arendajatest ja arhitektidest tööturul puudus. Ebakõla oskuste pakkumise ja nõudluse alal on süvenemas, kuna alates 2010.aastast on Euroopa Liidu tööturul lahkujaid rohkem kui sisenejaid.

17. Kas töandjana tunnete, et kaugtöö võimaldamine muudab ettevõtet teiste seas atraktiivsemaks? Kindlasti, ent see pole enam konkurentsieelis, vaid vajalik ja iseenesestmõistetav. Kui seda pole, siis turul sind ei eksisteeri. Palju enam tuleb inimeste motiveerimisega vaeva näha, kuna esile on kerkimas milleniumi ehk Y-põlvkond (sündinud 1981-2000-ndatel aastatel), kellel on oluline isiklik areng ja kes hindab erinevalt varasema põlvkonna (X-põlvkond, sündinud 1960-1980-ndatel aastatel) töö ja eraelu tasakaalust ja lojaalsusest hoopis mõtestatud tööd.

SOOVITUSED:

18. Soovitused: mida soovitaksite juhile, kes kaalub kaugtöö kasutuselevõttu? Kõik algab kultuurist. Tuleb teada, et tehnilised takistused on vähenemas, rohkem esile kerkimas just juhtimislikud aspektid. Tuleb arvestada, et X ja Y põlvkonna suhtumine töösse on küllaltki erinev. Oluline on kaardistada korralikud eesmärgid – tänu nendele teatakse, miks ettevõttes ollakse. Samuti on juhile väljakutseks mõttemaailma muutus,

Lisa 5 järg

sest muudatusi tuleb toetada. Omavahelised head suhted tingib usaldus. Inimesed on ettevõtte suurim väärtus. Kokkuvõtvalt tõuseb töö efektiivsus ja inimesed on õnnelikud.

Lisa 6. Hea Tava projekt

Hea Tava on ettevõtte kaugtöötajate meespea, mis aitab igapäevatoos kasutada ära paindliku töökorralduse parimaid külgi. Seaduste järgi reguleerivad tööd tööleping, ametijuhend ja töösisekorra reeglid, ent ühtsete normide alusel töötamine on töö heaks korraldamiseks oluline. Uutele meeskonnaliikmetele on mõistlik kohe selgitada, millistel tingimustel on võimalus tööd eemal olles teha. Hea Tava punktid on koostatud Gutmann, T., Karpuhhina, M. jt (2014) põhjal autoripoolsete täiendustega.

- 1.** Ettevõttes kasutatakse kaugtöötamisel töölepingut ja tavapärast tööarvestust (8h), ent töötundidest peab iga inimene ise kinni. Kaugtööl olles tööaega reaalselt ei mõõdeta, kuna töötaja kontrollimine oleks vastuolus paindlikkusega (kaugtöö eesmärk). Oluline on usaldus töötaja võimetusse ja headesse töötulemustesse.
- 2.** Töötaja võib kaugtööd teha osaliselt, st 40% ulatuses mujalt (s.o umbes 2 tööpäeva nädalas), ent töötaja peab olema kaugtöökohas kättesaadav. Lisaks peab töötaja füüsiliselt osalema ettevõttes kord nädalas toimuvatel koosolekutel (neljapäeviti kell 11.00), nõupidamistel ja koolitustel. Kui see pole võimalik, siis lepib töötaja juhiga enne sündmuse saabumist välja alternatiivi (välislähetuse puhul videokonverents Skype's, Lync'is vms). Kohtumistel osalemine on tugevalt soovituslik, kuna see aitab vältida eemaldumist töö vaimsest ruumist, mistõttu kannatab töötaja kuuluvustunne ja sellest tulenevalt ka motivatsioon, töötulemused ja –rõõm.
- 3.** Kaugtöö tegemise koht on töötaja enda valida, ent üldjuhul peetakse töökohana silmas töötaja kodu. Kodust tööd tehes peab töötaja tagama kiire internetiühenduse.
- 4.** Tööõnnetuste vältimiseks peab kaugtöötaja kontorist väljaspool töötades oma töökohta turvalisena ja korras hoidma. See aitab tõsta vältida õnnetusi ja tõstab tööefektiivsust.
- 5.** Ettevõtte võimaldab töötajale töötamiseks sülearvuti. Sülearvutid vahetatakse välja vähemalt iga viie aasta tagant. Telefon (eeldatavasti nutitelefon) peab töötajal endal olemas olema. Ettevõtte tasub mõlema seadme halduskulud.
- 6.** Tööarvutile laetakse peale vajalikud programmid, litsentsid ja viirusetõrje, mida uuendatakse iga poole aasta tagant. IT-osakond teavitab töötajat nädal aega enne programmide ja viirusetõrje uuendamist.

Lisa 6 järg

- 7.** Eelnimetatud seadmeid ei tohi jätta järelevalveta (kodus avatud akna alla, autosalongi nähtavale kohale) ega anda kasutada võõrastele isikutele (seadmete kui ka andmete varguse oht). Seadmeid tuleb hoida tootja poolt ettenähtud tingimustes, arvestada tuleb ümbritsevaid olusid (temperatuur, sademed, niiskus, põrutused jne).
- 8.** Kõik vajalik ettevõtte informatsioon säilitatakse ühises infosüsteemis. Töötajatel on võimalus ühise süsteemi kaudu kätte saada andmeid ja dokumente, lisatööd tekitamata neid ka arhiveerida ja dokumenteerida. Serverisse pääseb personalijuhilt saadava isikliku kasutajanime ja parooliga.
- 9.** Üldjuhul ei kasuta töötaja konfidentsiaalsete tööasjade ajamiseks avalikku internetipunkti. Avalikus ruumis tööd tehes tuleb eelistada kaabelühendust WIFI, infrapuna ja *bluetooth* ühendusele (kõrgkonfidentsiaalse info töötlemisel ja edastamisel on WIFI, infrapuna ja *bluetooth* ühenduste kasutamine keelatud). IT-osakond hindab ja annab vajadusel nõu koduse või avaliku ruumi internetiühenduse turvalisuse kohta (võimalik arvutiviiruste levik ja tulemüüride puudumine, küberrünnak jne).
- 10.** Avalikus ruumis ja samuti kodus tööd tehes tuleb arvuti, sülearvuti või nutitelefoniga ekraan paigutada nii, et sellel toimuv ei oleks kõrvalistele isikutele tuvastatav.
- 11.** Arvuti juurest eemaldudes tuleb arvuti alati lukustada. Kasutajatunnuste ja paroolide teistele isikutele kättesaadavaks tegemine on keelatud. Kui seade võimaldab, siis on soovitatav seadme või ekraani lukustamiseks kasutada PIN-koodi. Koodi tuleb vaheta vähemalt iga kuue kuu järel.
- 12.** Digitaalsete andmekandjate (nt mälupulk, mälukaart) kasutamisel tuleb kontrollida andmekandjat enne sellega tööle asumist ja enne tagastamist viiruste suhtes. Töödokumente võib salvestada ainult tööandja poolt väljastatud andmekandjatele (nt krüpteeritavale mälupulgale).
- 13.** Eraarvutitesse ja seadmetesse ei tohi tööga seotud dokumente salvestada (viiruse või küberrünnaku oht).
- 14.** Töötaja vastutab andmete mitte lekitamise eest kõrvalistele isikutele. Andmete võimaliku lekkimise ohu korral teavitab töötaja viivitamatult oma otsesest juhti.

Lisa 6 järg

15. Kaugtöö kasutaja on kohustatud kinni pidama andmeturbe ja juurdepääsupiirangu nõuetest ning võtma tarvitusele muud vajalikud meetmed isikuandmete töötlemisel kaugtöökoahas.

16. IT-alaste probleemide esinemisel, mida töötaja ise likvideerida ei suuda, teavitab töötaja tavapärasel tööaegadel IT-tuge.

17. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus kehtib ka kaugtöö korral. See tähendab, et tööandja vastutab kaugtööl viibija tööohutuse eest ning uurib tööõnnetust, mis on juhtunud kaugtööl viibides.

18. Kaugtöötaja peab tavapärasel tööajal olema telefonitsi kättesaadav, olema sisse logitud ettevõtte arvutisüsteemidesse ja reageerima mõistliku aja jooksul e-kirjadele. Vajadusel peab töötaja olema valmis mõistliku aja jooksul kontorisse tulema.

19. Peamisteks kaugtöö suhtluskanaliteks ettevõttes on tööalane e-post, mobiiltelefon, Skype, Lync, Google Calendar/Groups/Drive. Lisaks kasutatakse asutusesisest infosüsteemi. Iga kanalit kasutatakse järgnevalt:

- e-post (istungite ja koosolekute kokkukutsumine, ürituste organiseerimine, ülesannete jagamine ja tagasiside saamine, tööga seotud küsimused, dokumentide saatmine).
- mobiiltelefon (töökõned, ülesannete jagamine ja vastuvõtmine).
- Skype, Lync (koosolekud, videokonverentsid, koolitustel osalemine, igapäevane suhtlus)
- asutusesisene süsteem (dokumentide registreerimine, ülesannete ja dokumentide suunamine, kooskõlastamine, kirjadele, avaldustele, taotlustele vastamine)

20. Töötaja külastab kaks korda tööpäevas ettevõtte internetipõhistel suhtlusveebidel (Google Calendar, Google Groups, Google Drive) Google Calendaris täidab iga töötaja oma kalendri ise. Kalendrisse lisatakse andmeid ürituste kohta, millest töötaja osa võtab. Andmeid sünkroniseeritakse asutusesisese süsteemiga. Nii näevad kõik töötajad, kus üks või teine ametnik parasjagu viibib (nt kas majast väljas või koosolekul majas).

21. Kaugtöötaja on kõrge enesedistsipliini ja töömoraaliga, piisava iseseisvuse ja vastutusega töötaja. Kaugtöötaja töötulemus peab kaugtööl olema sama kvaliteetne kui kontoris.

Lisa 6 järg

22. Töötaja jälgib koolitustel õpitut ja väldib kaugtööga seotud ohte. Koolitustel saab juhiga kokkuleppel osaleda ka läbi Skype'i ja Lync'i, samuti salvestatakse koolitused vastavatesse digiandmebaasidesse, kus neid võib järelkuulata.

23. Kaugtöötaja teeb oma tööd hoolikalt. Töötaja vastutab oma töö eest, teab oma ülesandeid ja tööde tähtaegu ning mõistab, mida temalt oodatakse. Juhul, kui tööd ei jõuta määratud tähtajaks valmis, tuleb sellest oma otsesele juhile viivitamatult Skype'i, Lync'i, telefoni või e-maili teel teada anda.

24. Töötaja osaleb võimalusel ühisüritustel (suvepäevad, jõulupeod, muud väljasõidud). See on võimalus kogu ettevõttega kokku saada, tunnustada parimaid, sotsialiseerida ja tunda ennast ühe suure ettevõttega. Ettevõttes toetatakse töötajatevahelisi isiklike suhteid - nii saab tõhusamalt ootamatusi lahendada, üksteiselt nõu küsida ja abi saada.

Lisa 7. Enesedistsiplineerimise kava

Enesedistsiplineerimise kava sisaldab näpunäiteid efektiivseks kodus töötamiseks. Kava on koostatud erinevate autorite näpunäidete põhjal (Jõgi 2014, Eenpuu-Villup 2014) lõputöö autori poolsete täiendustega.

- 1. Pane paika tööaeg** – tööta kindlatel tööaegadel ja pea nendest kinni. Töötada võib tavapärasel tööaegadel nagu kontoris olevad kolleegidki või võimalusel ka siis, kui tuntakse end kõige produktiivsemana.
- 2. Teeskle, nagu sind ei ole kodus ja pane pereliikmetega reeglid paika** – tihti kaotatakse väärtuslikku tööaega, kui tuttavad, perekond ja sõbrad tööajal külla kipuvad. Töötegemise ajaks võib ukse lukku keerata ja uksekella välja lülitada. Samuti on kasulik pereliikmetega kokku leppida, ent tööajal kodus töötajat ei segata.
- 3. Loo tööks valmistumise ja lõpetamise rutiin** – tööks valmistumise rutiiniks võib olla näiteks tassi kohvi joomine töölaua taga ja samal ajal uudiste lugemine. Kui kohv on joodud, siis on see ka märguanne, et tööaeg on alanud. Veel võib aidata end töölainele paremini saada, kui istud oma töölaua taha, lülitad telefoni välja või paned selle mujale, teed kergeid harjutusi ja venitusi, sööd hommikusööki, kuulad tööpäeva alguses töömeeleolu loovat muusikat. Töötegemise meeleolu ja tööga hõlpsama pealehakkamise loovad ka vastavate rõivaste kandmine. Sama oluline on panna paika, millal tuleb töötamine lõpetada. Selle puhul võib planeerida mõne tegevuse nagu õhtusöögi perekonnaga või luua töö lõpetamise rutiin nagu näiteks meilide viimane ülevaatamine.
- 4. Leia kodus sobiv koht töötamiseks** – kui on võimalus, on kasulik luua eraldi töötuba ehk kodukontor. Töötaja võib proovida töötamiseks erinevaid tube, lauda ja tooli ümber tõsta jne. Oluline on leida koht, mis tekitab hea töötegemise tunde. Kasulik on leida koht, kust saab aknast välja vaadata, sest kaugusesse vaatamine ja mõtete korrastamine tõstab tööpotsentiaali. Samal põhjusel on oluline ka töölaud mittevajalikest asjadest puhtana hoida, sest paberihunnikud muutuvad üsna kiiresti häirivaks ning kipuvad kaduma siis, kui neid vaja on.
- 5. Tee päevaplaan** – kui on olemas plaan, mis on vaja päeva jooksul ära teha, siis on oluliselt suurem tõenäosus, et need asjad saavad ka realselt tehtud, selle asemel, et

Lisa 7 järg

jooksvalt vaadata, kuidas läheb. Kasulik on päevaplaan koostada juba eelmisel päeval, siis ei pea hilja õhtul mõtlema, mida homme vaja teha on, lisaks hoiad hommikul aega kokku. Samuti on hea teha tegevuskava vastavalt kellaaegadele – näiteks vahemikus 9-10 vastad e-mailidele ja kell 10-13 teed uuringu statistikat. Tulemuslikum on alustada tähtsamatest ülesannetest. Ajaplaani ei tasu kirja panna rohkem, kui jõuad ära teha, vastasel juhul tekitab see motivatsiooni langust. Esmalt peaks kirja panema need ülesanded, mille teoks tegemine ühe päeva jooksul on realistlik.

6. Lülita välja töötegemist segavad elektroonilised vahendid ja jälgi, millised tegevused sinu aega raiskavad - Kui sul on probleeme produktiivsusega, siis on tihti ahvatlus muuta oma rutiini või proovida uusi lahendusi ilma aru saamata, mis tegelikult valesti on. Esmaseks sammuks oma produktiivsuse suurendamiseks on aru saada neist toimingutest, mis peamiselt aega raiskavad. Et seda teada saada, jälgi igat liigutust, mida sa hommikul teed. Võid avastada, et kulutad liialt aega oma riiete valimisel, samas kui seda saaks teha juba eelmisel õhtul. Samuti pole töötegemise ajal hoida televiisorit sees, sest töö tulemuslikkus langeb. Seejärel kaardista, kui palju aega sa selliste, esmapilgul süütute tegevuste peale kulutad. Kui sa oled oma ajaraiskajad tuvastanud, siis saad hakata ka nende harjumuste muutmiseks midagi ette võtma. Näiteks televiisori vaatamine tuleks jätta väljapoole tööaega.

7. Mõõda tulemusi, mitte ajakulu – paindliku töökorralduse puhul on töö tegemisele kuluvast ajast tähtsam see, mis selle aja jooksul korda saadeti. Kui tööga loodud väärtus on suur, siis motiveerib see ka edaspidi paremini töötama. Töö käigus on hea kirja panna, mis on juba tehtud ja millised tööprotsessid ees ootavad.

8. Tee pause ja käi väljas – intensiivne töötegemine lühikese aja jooksul võib olla lühikeses perspektiivis tulemuslik, kuid pikema aja jooksul inimene väsib ja töötulemused langevad. Paremini on aeg-ajalt teha väikeseid pause – näiteks tuua ära post või teha lühike jalutuskäik.

9. Kasuta tööks vajalikke tehnoloogilisi vahendeid mitmekesiselt – teiste töötajatega suhtlemiseks kasuta ettevõttes harjumuseks kujunenud suhtlusprogrammide erinevatel viisidel. Mitmete meilivahetuste asemel on mõttekam helistada - inimene saab vahetumalt suhelda ja tööasjad kiiremini arutatud. Samuti tuleb jälgida, et kolleegide, juhi ja klientidega ka piisavalt näost-näkku suhtleksid. Enda tulemustest ja

Lisa 7 järg

tegevustest rääkimine aitab motivatsiooni hoida. Mõlemad variandid aitavad ennetada sotsiaalse isolatsiooni teket.

10. Investeeri kodukontori loomisesse – kui kodukontor on igapäevane töökeskkond, siis tasub mõelda sellele, kuidas muuta see selliseks, mis tõesti toetab töö tulemuslikkust. Üks olulisimatest asjadest on korralik keha toetav ergonoomiline töötool ja vajalik süsteem dokumentide hoiustamiseks.

SUMMARY

MOTIVATING AND COMPENSATING TELEWORKERS AT MICROSOFT ESTONIA OÜ AND UPTIME OÜ

Kairi Pulst

Technology has improved a lot since 1980-s, so our economy is in desperate need of more and more IT workers. The shortage of IT workers is even more concerning because of global aging.

Despite the fact that information technology is a popular subject to specialize on in Estonian universities, it's still difficult for companies to recruit skilled and qualified IT workers. So many IT-students get hired before they even get to complete their course and graduate.

To keep their skilled employees, companies need to come up with new ways to motivate and reward their workers apart from monetary compensation. For example, allowing their staff members to work from home could help to increase their productivity and general job satisfaction.

The author of this paper studied the working habits of telecommute employees from two big companies - Microsoft Eesti OÜ and Uptime OÜ. Both of these companies are experienced in telecommuting and compete for qualified IT workers using different methods to motivate their employees. The purpose of this research was to find out what their teleworkers consider most important when it comes to non-monetary compensation and propose new ways to improve the companies' compensating system.

Research tasks:

- provide an overview of theoretical approaches in staff motivation and compensation;
- point out the conditions, advantages, disadvantages and limitations of telecommuting;
- clarify the specifics of motivating and compensating remote workers of IT field;
- give an overview of the history of telecommuting in Microsoft Eesti OÜ and Uptime OÜ;
- analyze the companies' compensating system;
- examine the results and make suggestions.

The results revealed that the companies started using teleworking mainly because of the nature of the job and organizational changes. The employees have a flexible schedule and can finish their assignments out of office. Teleworking is done based on an agreement between the manager and the employee, however there are no documents to regulate telecommuting in either of the companies.

Teleworkers are professionals with high education. In most cases, new employees start telecommuting right after joining the company. Telecommuters usually work from home, the amount and difficulty of work assignments may vary per week.

The most important benefit of teleworking was said to be flexible schedule, biggest disadvantage keeping family and work obligations apart. Teleworkers at Microsoft had problems with overworking and lack of IT-support, while the biggest problem at Uptime was social isolation. Both companies also have minor issues with communication caused by too little face-to-face interaction.

In most cases the origin of the problem is associated with the nature of the job. For example, at Uptime telecommuters work independently on their computer while Microsoft's employees communicate with clients, which is why the telecommuters of Uptime may feel socially isolated. The risk of overworking in Microsoft is caused by irregular working hours since they are often dealing with international groups.

The author used Herzberg's two-factor-theory as the model for the research. It turned out that IT-workers are indeed most motivated by work related non-monetary

incentives. According to Herzberg these factors are what lead to worker's satisfaction at work. High salary was considered important, however the main factors in guaranteeing workers' satisfaction were suitable colleagues, professional leaders, teleworking and personal sense of development and accomplishment. The author confirmed that internal job factors are the most important force when it comes to motivating the employees.

Since only a small number of employees have left the organizations over the past few years, it can be said that the workers at Microsoft and Uptime are generally satisfied with their jobs. However, Microsoft had a higher percentage of satisfied workers.

To improve the motivating and compensating system the author divided their proposals as general long term suggestions and quick solutions.

General suggestions include:

- developing rules and documents to regulate teleworking policy at the company;
- creating a system to train new employees including an induction programme;
- providing IT security and data protection and monitoring it;
- doing a regular assessment of motivation;
- creating and managing career growth system;
- implementing a total rewards system;
- self-discipline plan.

These specific quick solutions help businesses solve problems related to motivation and compensation:

- providing IT support at Microsoft;
- training supervisors and employees in both companies according to problems they had;
- promoting more versatile use of ICT tools at Uptime;
- organizing a discussion between the managers and employees of Uptime to address labor discipline issues if necessary;
- continuing joint events at Uptime, holding a survey to find out workers' preferences and satisfaction related to joint events.

Lisa 8. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kairi Pulst

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

„Kaugtöötajate motiveerimine ja hüvitamine Microsoft Eesti OÜ töötajate näitel“, mille juhendaja on Jaana Kikas ja kaasjuhendaja lektor Gerda Mihhailova,

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.

Pärnus, 13.05.2015.