

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Erwin Liebert

**SEADUSPÄRAD EESTI JUHTIDE HINNANGUTES KAUGTÖÖ  
RAKENDAMISELE**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Juhtimise teadur Krista Jaakson

Tartu 2022

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

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

Erwin Liebert  
(allkirjastatud digitaalselt)

## Sisukord

Sisukord .....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Kaugtöö ja sellesse suhtumist mõjutavad tegurid.....	5
1.1 Kaugtöö mõiste, kasutus ning positiivsed ja negatiivsed mõjud .....	5
1.2 Kaugtöösse suhtumist mõjutavad tegurid.....	9
2. Seaduspärad Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele: empiiriline analüüs .....	13
2.1 Andmete, valimi ja uurimismetoodika tutvustus .....	13
2.2 Andmete analüüs ja järeldused .....	16
Kokkuvõte.....	30
Viidatud allikad.....	33
Lisad.....	36
Summary .....	40

## Sissejuhatus

Käesoleva bakalaureusetöö teema on seaduspärad Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele. Teema on töö kirjutamise hetkel väga aktuaalne, sest 2020. aasta koroonaviiruse Covid-19 pandeemia tõttu olid ja on jätkuvalt paljud ettevõtted maailmas sunnitud üle minema kaugtööle. See on mõjutanud ka Eestit. Eestis kaugtööd kohustuslikuks tehtud ei ole, kuid paljud ettevõtted on viiruse leviku aeglustamiseks sulgenud osaliselt või täielikult oma kontorid ning läinud üle kaugtööle. Varasemate uuringutega võrreldes on Covid-19 tõttu kaugtöö rakendamise olukord teistsugune. Äripäeva raadios tõi välja organisatsiooni- ja keskkonnapsühholoog Kadi Liik, et varasemates uuringutes on olnud kaugtöö rakendamine töötajale pigem privileeg või seotud töötaja töö eripäradega ja normatiivne töökoht oli ikkagi kontoris (Salumäe, 2021). Eestis on uuritud kaugtööd varemgi, kuid pigem töötajate perspektiivist, autor lähtub käesolevas bakalaureusetöös juhtide perspektiivist. Juhtide perspektiivist lähtumine on oluline, sest seda on vähem uuritud ja organisatsioonide töökorralduse määravad tavaliselt juhid.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on leida, millised seaduspärad esinevad Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele 2020. aasta juunis kogutud andmete ja intervjuude vastuste põhjal ning leida, miks need hinnangud esinesid. Käesoleva uuringu tulemusena saab teada, kuidas hindasid juhid kaugtöö rakendamist, millised tegurid võisid seda hinnangut mõjutada ning miks avaldasid juhtide hinnangud kaugtöö rakendamisele töötaja soo, töötaja vanuse, töötaja laste olemasolu, töö asukoha ja varasema kaugtöö kogemuse lõikes.

Empiirilises osas kasutab autor 2020. aasta Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmeid, mis on kogutud veebiküsitluse teel ja kuue Eesti juhi intervjuu käigus saadud vastuseid. Küsitluse andmete analüüsimiseks kasutab autor kvantitatiivseid meetodeid ja intervjuude vastuste analüüsimiseks kvalitatiivseid meetodeid.

Uurimisülesanne koosneb varasemate empiiriliste ja teoreetiliste uuringute läbi töötamisest, neist tulenevalt uurimisküsimuste sõnastamisest. Uurimisküsimustele vastamiseks analüüsib ja tõlgendab autor andmeid. Uurimisülesande viimases etapis teeb autor järeldused toetudes töö teoreetilisele ja empiirilisele osale.

Bakalaureusetöö teoreetiline osa koosneb kahest osast. Esimeses osas autor toob välja kaugtöö sõnaraamatu ja teaduslikud definitsioonid, toob välja kaugtöö ajaloolise arengu ning

varasematele uuringutele põhineva kaugtöö mõju töö tulemuslikkusele. Teises osas autor toob välja erinevad tegurid, mis võivad varasematele uuringutele tuginedes mõjutada kaugtöösse suhtumist.

Töö autor tänab Kadri Seederit Palgainfo Agentuurist tööturu- ja palgauuringu andmete kasutamise võimaldamise eest.

Märksõnad: kaugtöö; kodus töötamine; töökorraldus; (Eesti Rahvusraamatukogu et al., n.d.).

## 1. Kaugtöö ja sellesse suhtumist mõjutavad tegurid

### 1.1 Kaugtöö mõiste, kasutus ning positiivsed ja negatiivsed mõjud

Käesoleva peatüki eesmärk on defineerida kaugtöö mõiste, välja tuua kaugtöö kasutus ning kaugtöö positiivsed ja negatiivsed mõjud. Kaugtöö on oma olemuselt nähtus, kus töötaja töötab kodust või mõnest muust kohast, mis on erinev töötaja ettevõtte tavalisest tegutsemise kohast (*REMOTE WORKING / Meaning in the Cambridge English Dictionary*, n.d.). Teemakohastes artiklites esinevad tihti ka ingliskeelsed terminid *teleworking* ja *telecommuting*, mis tähendavad kodus töötamist ning samal ajal suhtluses olemist kontoriga telefoni, e-posti või interneti teel (*TELEWORKING / Meaning in the Cambridge English Dictionary*, n.d.).

2003. aastal sai kaugtöö meedias palju tähelepanu, selle tõttu hakkas ka inimestel tekkima arusaam, mida see tähendab. Kuigi kaugtöö tähendusel oli üldine tähendus konsensuslikult olemas, otsiti selle täpsemat sisu akadeemilisel tasandil. Selle tegi raskeks kaugtöö erinevad viisid ning avaldumisvormid. Erinevused eksisteerisid kaugtööd tegevatel töötajatel töölepingutes, töö staatustes, tüüpides ja asukohtades, kus kaugtöö tehti. (Sullivan, 2003). Sullivani artiklis eristatakse termineid „telework“ ehk „telecommute“ ja „remote work“, mis inglise-eesti masintõlkesõnastiku järgi tähendavad kodus töötamist vahetades andmeid elektroonselt ja kaugtööd (Eesti Keele Instituut, n.d.-a, n.d.-b; Sullivan, 2003). Üldise definitsiooni järgi saab lugeda kodus töötamist vahetades andmeid elektroonselt kaugtööks, kuid see definitsioon jääb üldiseks ja laiaks. Sullivan (2003) arvates peaks tuleviku uurimistöodes kasutama definitsiooni, mis arvestaks kaugtöö erisusi transpordis, informatsiooni ja kommunikatsiooni tehnoloogias, töö asukohas, kaugtöö tegemise osakaaludes ja töölepingulistest sätetest. Sullivan märgib, et ühe kindla tähenduse puudumine võib takistada tuleviku uuringuid. (Sullivan, 2003). „Research for Rural Development 2018“ uuringus on välja toodud neli erinevat

definiitsiooni, Euroopa Komisjoni, Läti Jätkusuutliku strateegia 2030, akadeemiliste terminite andmebaasi ja Läti õigusaktide definiitsioonid. Euroopa komisjoni järgi on kaugtöö töötamise vorm, kus töötaja teeb tööd, mida saaks teha ka ettevõtte tegutsemiskohas, ettevõtte tegutsemiskohast eemal info- ja kommunikatsioonitehnoloogia abil (European Social Partners, 2006, viidatud WORK, 2018: 174 kaudu). Läti Jätkusuutliku strateegia 2030 järgi on kaugtöö töösuhe, kus töötaja teeb tööd töökohal kohalolekuta informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia abil. Akadeemiliste terminite andmebaasi järgi on kaugtöö töötamise viis, kus asendatakse tavapärase töö koduse tööga või tehakse tööd mõnes teises ettevõtte tavakohast erinevas asutuses ning informatsiooni jagatakse elektroonsel teel. Läti õigusaktide definiitsiooni järgi on kaugtöö kaugprotsessid, protsessid või protseduurid, mida ei tehta otseselt protsessis osalejate poolt. (WORK, 2018). Artiklis on mainitud, et isegi kui kaugtöö definiitsioonid võivad erineda, siis tähendus on siiski sama. Kõige olulisem sarnasus definiitsioonides on, et kaugtöö on töö, mille tegemiseks kasutatakse info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat ja seda tehakse eraldi ettevõtte tegutsemiskohast. (WORK, 2018). Järgnevas töös lähtub autor Euroopa Komisjoni kaugtöö definiitsioonile. Definiitsiooni valiku aluseks võttis autor definiitsiooni laiuse. Antud definiitsioon hõlmab nii ingliskeelset terminit „teleworki“ ehk „telecommute’i“ kui ka „remote worki“ ja eesti keeles ei tehta neil terminitel vahet.

Toffleri sõnul ei ole kaugtöö nähtus oma olemuselt uus. Töötamine selleks mõeldud kohas, kontoris või tehases sai populaarsemaks alles tööstusrevolutsiooni ajal, mis toimus 18. sajandil (Toffler, 1981). Enne tööstusrevolutsiooni oli tavaline, et töötati kodust, ning tänapäeval kutsutakse seda nähtust kaugtööks (Toffler, 1981). Toffler (1981) kirjutas juba eelmisel sajandil, et tehnoloogia areng võib viia töötajad tagasi kohale, kus nad originaalselt töötasid – koju.

Seda on täheldatud ka 1998. aastal kirjutatud artiklis, kus on mainitud, et tehnoloogia areng on ümber lükanud väite, et töö tegemiseks peab minema kontorisse. Kontorid sai asendada kaasaskantavate telefonide, arvutite ja faksiminatega ehk tööd sai teha väljaspool kontorit. Tuntud ettevõtted nagu Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, AT&T ja Compaq läksid osaliselt või täielikult üle kaugtööle müügitingimuste ja klienditeeninduse valdkonnas. (Davenport & Pearlson, 1998)

Lätis ilmunud “Remote work definitions overview” (2018) artiklis öeldakse, et lisaks tehnoloogia arengule on kaugtöö populaarsusele kaasa aidanud ka kiiresti muutuv maailm,

muutuvad vajadused ning suurem äriarendamise ja töötaja tõhususe tõstmise ressursside olemasolu. Täpsemalt tuuakse välja tehnoloogia arengu all interneti kättesaadavus ning informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia innovatsioonid (WORK, 2018).

Kuigi varasemalt on mainitud, et tehnoloogiline areng on viinud meid lähemale kaugtööle üleminekule, siis enne koroonaviiruse Covid-19 levikut läbi viidud Future Workforce (2019) küsitlusest selgus, et kaugtöö osakaal kontoris töötavate inimeste seas on siiski väike. Uuringust selgus, et 46%-s uuritud ettevõtetes ei tee ükski töötaja märkimisväärset osa oma tööst kaugtöö vormis. Ligi 2,3% uuringus osalenud juhtidest omasid täielikult kaugtöö vormis töötavat meeskonda ning 13,2% uuringus osalenud töötajatest töötasid täielikult kaugtöö vormis. Peale koroonaviiruse leviku algust on olukord muutunud, sest aprillikuus (2020) läbi viidud uuringu järgi on varasem 2,3% uuringus osalenud juhtide täielikult kaugtöö vormis töötavate meeskondade protsent tõusnud 20%-ni. Samuti tõusis ka uuringus osalenud täielikus kaugtöö vormis töötanud töötajate protsent vähemalt neljakordselt, see tähendab, et umbes pooled küsitletavatest töötasid uue uuringu järgi kaugtöö vormis. (Ozimek, 2020). Viimast väidet on kinnitatud ka artiklis „Covid-19 and Remote Work: An Early Look at US Data“, kus on kirjutatud, et umbes pool töötajatest töötas kaugtöö vormis. Täpsemalt on välja toodud, et umbes 35,2% töötajatest läksid üle kaugtööle ja umbes 15% töötasid kaugtöö vormis juba enne koroonaviiruse levikut. (Brynjolfsson et al., 2020).

Kaugtöö vormis töötamise määra mõjutavad mitmed tegurid. Manitoba Ülikooli poolt läbiviidud Kanada andmetel põhinevas uuringus leiti, et teatud omadustega töötajad omavad väiksemat võimalust teha kaugtööd. Need töötajad on vaesemad, meessoost, kõrghariduseta, tööl erasektoris, vallalised, töötavad väikestes ettevõtetes, hooajalised töötajad, nooremad ning mitteimmigrandid. (Gallacher & Hossain, 2020). Lätis ilmunud “Remote work definitions overview” (2018) artiklis tuuakse välja, et suurem osa Läti töötajaid soovivad töötada kaugtöö vormis, kuid kaugtöö kohta teatakse vähe ning ettevõtted pakuvad kaugtöö võimalust väga vähe (WORK, 2018). Üheks kaugtöö rakendamise barjääriks võibki olla juhtide vähene teadmine kaugtööst (Silva-C et al., 2019). Töötajate suurt soovi kaugtööd teha on maininud ka Mokhtarian ja Salomon (1996). Artiklis on kirjutatud, et uuringus osalenud valimist 88% soovisid teha kaugtööd, kuid ainult 11% said seda teha. Mainitud on ka, et naissoost küsitletavad soovisid teha kaugtööd rohkem, kuid mõlema soo esindajad omasid sama suurt võimalust kaugtööd teha. (Mokhtarian & Salomon, 1996). Kuid kui töötajate seas on soov teha kaugtööd suur, siis miks on

kaugtööd tegevate töötajate määr ikkagi niivõrd madal? Kaplan, Engelsted, Lei ja Lockwood (2018) viisid läbi 2 uuringut, kus leiti, et töötaja kaugtööle laskmine on mõjutatud ettevõttes töötava juhi hinnangust töötaja kohusetundlikkuse ja usalduse üle. Sellest võib järeldada, et juhid ei usalda töötajaid piisavalt ega hinda töötajate kohusetundlikkust niivõrd suureks, et lasta neid kaugtööd tegema. See võib omakorda tulla sellest, et kaugtöö korral on näost-näku kokkupuudet vähem ning selle tõttu on ka töötaja kontrollimise võimalus väiksem (Davenport & Pearlson, 1998; Kurland & Bailey, 1999; Larson et al., 2020).

Kaugtöö vormis töö tegemisega kaasnevad ka mitmed positiivsed ja negatiivsed aspektid. Davenport ja Pearlson (1998) toovad positiivsena välja vabadust ja autonoomiat töötajate vaates ning säästu kinnisvarakuludelt tööandjate vaates. Näiteks Bell Atlanticu juht oli öelnud, et kaugtööle üleminek säästaks nende ettevõttele pool miljardid dollarit. (Davenport & Pearlson, 1998). Kaugtöö tegemisega kaasnevat säästu kinnisvaralt on mainitud ka Hilli ja Weineri artiklis, kus oli välja toodud ka IBM hinnang, et sääst võib ulatuda iga aasta 75 miljoni dollarini (Hill & Weiner, 2003). Ka Kurland ja Bailey töid välja positiivsena kaugtööst tuleneva säästu (Kurland & Bailey, 1999). Kaugtööst tuleneva võimaliku kasutegurina on välja toodud ka töötaja tulemuslikkuse ja pühendumuslikkuse tõusu (Davenport & Pearlson, 1998; Kurland & Bailey, 1999; Larson et al., 2020). Positiivseks on loetud ka suuremat töötajate avatust, laiemat talentide valikut, õigusaktide järgimist, väiksemat töölt puudumist, moraalitõusu ja vähemat töö katkestamist (Kurland & Bailey, 1999). Viimase väitega vähema töö katkestuse kohta on ka eriarvamusi, on öeldud, et kaugtööga kaasneb suurem võimalus, et tööd katkestavad kodused segavad faktorid nagu näiteks lapsed (Larson et al., 2020).

Negatiivseks kaugtöö juures on välja toodud väiksemast näost-näku kokkupuutumisest tulenevalt töötaja väiksemat kontrollimise võimalust (Davenport & Pearlson, 1998; Kurland & Bailey, 1999; Larson et al., 2020). Kurland ja Bailey (1999) on välja toonud raskustena kaugtöö juures veel tööviljakuse jälgimise ja mõõtmise, kadunud kolleegid, kehvema meeskonna sünergia, mitteametliku suhtluse, organisatsioonikultuuri väärtuse kadu, virtuaalkultuuri, organisatsiooni lojaalsuse vähenemise, hea suhtlemisoscuse puudumise, informatsiooni kättesaadavuse halvenemise, ajakavast kinni pidamise, töökoordineerimise, sisekliendi virtuaalse suhtlusega kaasnevad lisakeerukused, ettevõtte kommunikatsiooni halvenemise, suuniste andmine virtuaalsel teel ja tehnoloogia kasutamise kaasnevad keerukused (Kurland & Bailey, 1999). Larson, Vroman ja Makarius (2020) töid oma artiklis välja, et kaugtöö muudab informatsiooni

kättesaadavuse raskemaks ning, et uued kaugtöö vormis töötajad on tihti üllatunud, et kaastöolistelt informatsiooni kättesaamine on pingutust ja aega nõudev. Samuti on teadmine kolleegidest väiksem kaugtöö korral, kui tööl olles töötaja näeb, et teine töötaja on stressis võib ta aru saada, et töötaja viga tulenes stressist. Kaugtöö korral töötaja seda teada ei pruugi ning töötaja viga võib viidata ebaprofessionaalsusele. Sellest tulenevalt võivad tekkida ka töötajatevahelised hõõrumised. Kodus tehtava kaugtööga kaasnevaks raskuseks saab lugeda ka sotsiaalset isolatsiooni, mille tõttu võivad töötajad tunda end üksikuna ning vähem ettevõttesse kuuluvana. (Larson et al., 2020).

Alapeatüki kokkuvõtteks saab öelda, et kuigi tehnoloogia areng on suurendanud võimalust kaugtööd rakendada, siis 2019. aasta uuringu järgi on selle osakaal siiski väike. Peale koroonaviiruse levikut, 2020. aasta aprillis tehtud uuringu järgi on kaugtöö teostamise määr tõusnud, see võib positiivselt mõjutada kaugtöö rakendamist tulevikus, sest varasemalt on kaugtöö rakendamine jäänud vähese teadmise ja juhtide usalduse taha. Seda on näha ka vaadates eelnevalt mainitud kaugtöö negatiivseid aspekte, millest suur osa on seotud juhtide usaldusega. Kaugtöö rakendamise määra tõusuga võib omandada kaugtööst suurema teadmise ning näha, kuidas usaldus töötajatesse mõjutab tööviljakust. Kolmas tegur, mis vähendaks väljatoodud kaugtöö negatiivseid külgi on ettevõttesisene info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. Autor arvab, et töötajatele osalise või täieliku kaugtöö võimaluse andmine on oluline, sest sellega kaasneb rahaline sääst ettevõttele ning töötajate tulemislikkuse ja pühendumuslikkuse tõus.

## **1.2 Kaugtöösse suhtumist mõjutavad tegurid**

Selles peatükis vaatleb autor, millised tegurid võivad mõjutada kaugtöösse suhtumist. Varasemate uuringutele tuginedes on nendeks teguriteks sugu, vanus, amet, varasem kaugtöö kogemus, laste olemasolu ja töö asukoht riigiti.

### **Sugu**

Mokhtarian, Bagley ja Salomon (1998) uurisid kaugtöö ajendeid ja piiranguid läbi soo, ameti ja laste olemasolu mõjude. Uuringusse kaasati 583 töötajat San Diego linnast, nende seas oli suur soov teha kaugtööd. Vaadeldes sugudevahelisi erinevusi mainisid autorid, et neile paistis, et naistele on kaugtöö meeldivam ning nad näevad seda kui lahendust osadele nende probleemidele. (Mokhtarian et al., 1998). Gajendrani ja Harrisoni (2007) meta-analüüsist tuli välja, et valimite seas, kus oli suurem naiste osakaal oli näha suurenenud töö jõudlust ning

suuremat hulka tajutavaid karjäärivõimalusi. Mehed võivad pidada kaugtööd enda jaoks vähem sobivaks ning sellest tulenevalt võivad nad tajuda negatiivsemaid karjääri tagajärgi (McCloskey et al., 1988, viidatud Gajendran & Harrison, 2007: 1536 kaudu). Meestele väiksemat kaugtöö sobivust võib näidata ka see, et mehed hindavad kaugtööd negatiivsemalt kui naised (Raišienė et al., 2020) ning naised on tõenäolisemad vahetama tavatöö kaugtöö vastu (Brynolfsson et al., 2020). Samuti tunnevad mehed end üldiselt vähem edukana, kui nad peavad sobitama töö- ja pereelu kohustusi ning sellele vastavalt aega planeerima, mis tihtipeale kaasneb kaugtööga (Raišienė et al., 2020). Protsentuaalselt eelistasid kaugtööd tavatööle 83% mehi ja 92% naisi. Erinevalt varasematele lootustele kaugtööle (Gordon 1976, viidatud Mokhtarian et al., 1998: 1130 kaudu) oli naistel meestest suurema tõenäosusega kaugtöö piiratud juhtide soovimatuse, riskikartlikkuse ja vähese kontrollimise võimaluse tõttu. Uuringust leiti, et naissoost töötajad nimetasid kaugtöö eelistena meestest sagedamini perekonda, isiklikke hüvesid ja stressi vähendamist ning seda loeti tõeseks ka laste olemasolu teguri lisades. Mehed väljendasid naistest sagedamini muret erialase suhtlemise puudumise ja leibkonna poolt tuleneva segamise pärast ning tundsid end vähem distsiplineeritumana. (Mokhtarian et al., 1998). Ka Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ja Stachová (2020) uuringu järgi olid mehed palju tõenäolisemad kaugtöö korral välja tooma leibkonna poolt tulenevaid segamisi ning samuti tuli meeste seas ette rohkem distsipliiniga seotud raskuseid. Mehed olid ka naistest rohkem mures selle üle, et kas nende ülemused suudavad kaugtöö korral hinnata õiglaselt nende kompetentsi, töjõudlust ja tulemusi (Raišienė et al., 2020). „Organizational Commitment and Trust at Work by Remote Employees“ uuringu autorid leidsid, et kaugtöö vormis töötavad naised on palju lojaalsemad organisatsioonile kui kaugtöö vormis töötavad mehed (Taboroši et al., 2020). Naised usuvad ka meestest tõenäolisemalt, et on vaja osata iseseisvalt säilitada organisatsioonilist pühendumust ning omada tugevat isiklikku vastutust oma töö eest (Raišienė et al., 2020).

### **Vanus**

Sarnane osa töötajatest jätkab tööle minekut kõigis vanuserühmades. Kuid töötajate puhul, kes on üle läinud kaugtööle on näha, kuidas vanusegrupist 25-34 vanusegrupini 65 ja vanemad, vastajate osakaal järjest väheneb. Uuringus on välja toodud, et nooremad töötajad on tõenäolisemalt vahetanud tavatöö kaugtöö vastu. Vanematest vanusegruppidest küsitlusele vastajad jäävad suurema tõenäosusega ka peale kaugtööle ülemineku lõppu kaugtööd tegema.

(Brynjolfsson et al., 2020). See võib tuleneda sellest, et vanemad töötajad usaldavad oma juhte rohkem (Taboroši et al., 2020).

### **Amet**

Ameti all uuriti kolme gruppi – juhid, spetsialistid ja ametnikud. Ametnikud pidasid juhtidest või spetsialistidest tõenäolisemalt oluliseks kaugtöö perekondlikke, isiklikke ja ametlikke stressi vähendamise eeliseid, juhid ja spetsialistid nimetasid kaugtöö kõige olulisemaks eeliseks suurema töömahu ära tegemise tõenäosust. Piirangud nagu arusaamatus, juhtide soovimatus lasta kaugtööd teha, töö kaugtööks mittesobivus ja riskikartlikkus olid ametnike seas tugevamad kui spetsialistide ja juhtide seas. Sotsiaalse suhtluse vähenemise piirang mõjutas enamvähem sama tugevalt nii spetsialiste kui ka ametnikke. Spetsialistidel olid tugevamad piirangud nagu hirm leibkonna poolt tulenev segamine ja sotsiaalse suhtluse vähenemine. Enamvähem sama tugevalt mõjutasid nii spetsialiste kui ka juhte piirangud nagu vähenenud professionaalne suhtlemine, vajadus distsipliini järele ja juhtide vähene kontrollimise võimalus. Ainukesed piirangud, mis olid juhtide jaoks samavõrd tugevad või tugevamad kui teistel gruppidel, olid hirm leibkonna poolt tulenev segamine ja professionaalse suhtluse vähenemine. (Mokhtarian et al., 1998)

### **Varasem kaugtöö kogemus**

Uuringust leiti, et varasem kaugtöö kogemus vähendas kaugtöö töö- ja pereelu konflikti ja stressi. Autorid arvasid, et see võib tuleneda sellest, et töötaja õpib uue töövormi all struktureerima ülesandeid ja rutiine nii, et vähendada konflikti töö ja pere nõudmiste vahel ning leevendada mitme rolliga (pere ja töö) žongleerimisega kaasnevat stressi. (Gajendran & Harrison, 2007)

### **Laste olemasolu**

Mokhtariani, Salomoni ja Bagley jaoks tulid üllatusena, et lastega töötajad ei hinnanud lasteta töötajatest kõrgemaks kaugtöö isiklikke ja asukoha vahetamise eeliseid ja, et lastega töötajad olid kaugtööd tehes juhtide vähese kontrollimise võimaluse üle rohkem mures kui lasteta töötajad. Uuringust tuli välja, nagu autorid ka varasemalt arvasid, et lastega töötajad hindasid kaugtöö stressi vähendamist ja perekondlike eeliseid kõrgemalt kui need, kellel polnud kodus lapsi ning, et lastega töötajad, eriti juhid, tunnevad suuremat hirmu leibkonna poolt tuleneva segamise üle. (Mokhtarian et al., 1998).

### Töö asukoht riigiti

Ipsos/Reuters küsimustiku järgi on riigid, kus kaugtöö rakendamine on populaarseim, India, Indoneesia, Mehhiko, Argentiina, Lõuna-Aafrika ja Türgi. Autorid töid välja, et Indias tõenäoliselt töötavad üle poolte töötajad kaugtöö vormis, Indoneesias 34%, Mehhikos 30% ja Argentiinas, Lõuna-Aafrikas ja Türgis sellest natuke vähem. Kõige vähem populaarseim kaugtöö rakendamine oli Ungaris, Saksamaal, Rootsis, Prantsusmaal, Itaalias ja Kanadas, kus vähem kui 10 protsenti töötajatest töötasid kaugtöö vormis. (Reaney, 2012). Uuemast uuringust „Home-based telework: usefulness and facilitators“ (2020) on näha, et mõned numbritest on muutunud. Uuema uuringu järgi Ungaris on kaugtöö tegemise määr 15,49%, Saksamaal 10,60%, Rootsis 28,70%, Prantsusmaal 16,76% ja Itaalias 4,6%. Uuringus välja toodud veel ka Austria (17,92%), Belgia (22,68%) Tšehhi (12,99%), Taani (42,25%), Soome (30%), Kreeka (14%), Iirimaa (16,04%), Läti (15,29%), Luksemburg (15,58%), Holland (35,6%), Poola (16,67%), Portugal (11,24%), Slovakkia (10,31%), Sloveenia (16,67%) ja Hispaania (10,19%) määrad. Uuringus osalejatest 62% leidis, et kaugtöö on sotsiaalselt isoleeriv, 50% kartsid, et vähene näost-näku suhtlus võib vähendada nende võimalust saada edutatud ja 53% arvasid, et kaugtöö võib suurendada pereelu konflikte, sest töö- ja eraelu piirid ähmastuvad. Kõike rohkem muret perele avalduvate mõjutuste üle tunti Indias, Saudi Araabias ja Türgis. Saudi Araabia ja Türgi elanikud olid uuringus osalenud 24 riigist ka kõige tõenäolisemalt mures edutamise võimalikkuse mõju üle. (Ollo-López et al., 2020).

Alapeatüki kokkuvõtteks saab öelda, et eelnevalt kirjeldatud uuringute põhjal on kaugtöösse suhtumist mõjutavateks teguriteks vanus, sugu, amet, kogemus, laste olemasolu ja töö asukoht riigiti. Kaugtöö on naistele meeldivam ning naised eelistavad kaugtööd rohkem kui mehed. Naiste kaugtöös osalemise osakaalu tõusuga kaasneb ka tööviljakuse tõus ning suuremat karjäärivõimalused, sellele vaatamata on naistel on suurema tõenäosusega kaugtöö vormis töötamine piiratud juhtide soovimatuse, riskikartlikkuse ja vähese kontrollimise võimaluse tõttu. Nooremad inimesed on tõenäolisemad üle minema kaugtöö vormis töötamisele, kuid vanemad inimesed on peale vahetamist tõenäolisemad jääma töötama kaugtöö vormis. Mida kõrgem on töötaja ametikoht, seda suurem võimalus on tal teha kaugtööd, ametnikel on suuremad piirangud kui spetsialistidel ja spetsialistidel on omakorda suuremad piirangud kui juhtidel. Varasem

kaugtöö kogemus tõi positiivse mõjuna kaasa kaugtöö töö- ja pereelu konflikti ja stressi vähendamise. Lastega töötajad pidasid oluliseks kaugtöö perekondlikke eeliseid ja stressi vähenemist, kaugtöö tegemise piiranguks, eriti juhtidel, oli leibkonna poolt tulenev segamine. Kõige populaarseim kaugtöö riik oli India, kus töötab kaugtöö vormis ilmselt üle poolte töötajate, see tõttu võib olla kaugtöö vormis töötamine, seal vähem piiritletud, kui Itaalias, kus töötab kaugtöö vormis 4,6% töötajatest.

Teoriaosa kokkuvõtteks võib öelda, et varasemalt on kaugööd palju uuritud, kuid selle osakaal varasemates uuringutes tavatöö kõrval on jäänud väikseks. Sellest tulenevalt võivad olla ka kaugtööl suuremad piirangud nagu kaugtööst vähene teadmine ja juhtide vähene usaldus. Kuna koroonaviiruse Covid-19 leviku tõttu on kaugtöö määr tõusnud, siis tulevikus võivad need piirangud väheneda, sest teadmine kaugtööst suureneb. Autori arvates kaaluvad kaugtöö positiivsed mõjud üle kaugtöö negatiivsed mõjud. Autori arvates on kaugtöösse suhtumist mõjutavaid tegureid uuritud vähe. See võib tuleneda sellest, et varasemalt ei ole ettevõtted kaugtööd suures mahus rakendanud ning selle tõttu võidi selle uurimist pidada ebaoluliseks. Kaugtöösse suhtumist mõjutavate tegurite varasemate uuringute alusel saab öelda, et kõige paremini suhtuvad kaugtöösse varasemat kaugtöö kogemust omavad naissoost juhid.

## **2. Seaduspärad Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele: empiiriline analüüs**

Antud peatükis tutvustab autor andmeid, valimit ja uurimismetoodikat. Seejärel uurib ja analüüsib autor seaduspärasid juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele. Lõpuks teeb autor analüüsile tulemuste põhjal järeldused.

### **2.1 Andmete, valimi ja uurimismetoodika tutvustus**

Käesolevas alapeatükis tutvustab autor andmeid ning nende päritolu, toob välja, milliseid küsimusi ja vastuseid andmestikust uurib ning viisi, kuidas antud vastuseid hinnati. Samuti tutvustab autor oma analüüsimeetodit ja analüüsiks kasutatavat programmi.

Käesolev bakalaureusetöö empiiriline osa sisaldab nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset analüüsi. Kvantitatiivseks analüüsiks kasutab empiirilises osas autor tööandjate kordusküsitluse andmeid ning kvalitatiivseks analüüsiks kuue Eesti juhiga läbiviidud intervjuude vastuseid. Seda, millised seaduspärad juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele avaldusid uurib autor nii

kvantitatiivsetel kui ka kvalitatiivsetel meetoditel. Miks need seaduspärad avaldusid uurib autor kvalitatiivsetel meetoditel.

Tööandjate kordusküsitlus viidi läbi Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee poolt 2020. aasta juunis. Küsitluse eesmärgiks oli välja selgitada põhipalkade muutused ja prognoosid ning värbamis- ja koondamisplaanid. Samuti uuriti küsitluses töötajaid puudutavaid otsuseid mõjutavaid tegureid kriisi- ja tavaolukorras ning kaugtöö kasutamise mõjusid organisatsioonides. Vastavalt töö eesmärgile kasutab autor analüüsimiseks tulemusi kaugtöö kasutamise mõjude osast.

Autor kasutas poolstrukureetud individuaalintervjuusid, et saada sisukamad ja süvitsi minevaid vastuseid. Intervjuude läbi viimisel juhendus autor intervjuu kavast (vt. lisa 9). Intervjueeritavate leidmisel oli oluline autori jaoks, et intervjueeritavate juhtide meeskondadel oleks vähemalt mingil määral kaugtöö rakendamise kogemus. Intervjuud viis läbi autor kokku kuue juhiga. Kõik intervjueeritavad juhid töötavad suuretevõtetes, kus teatud osakonna kontor asub Eestis. Intervjueeritavate juhtide ettevõtted rakendasid kaugtööd enne koroonaviiruse levikut aeg-ajalt ning peale seda on töötanud enamus juhtide meeskonna töötajad kodust. Juhtidel on kümne kuni kahekümne liikmelised meeskonnad. Intervjuus osalenud juhtide ja ka ettevõtete nimed jäävad konfidentsiaalseks. Analüüsides käsitleb autor juhte kui Juht A, Juht B, Juht C, Juht D, Juht E ja Juht F.

Analüüsis kasutab autor küsitlusest küsimusi, mis on seotud kaugtöö rakendamise ja korraldusega ning rakendamise mõjude hindamisega. Küsimused, mida autor analüüsib töös:

- Kas Teie organisatsioonis kasutati kaugtöö võimalust enne eriolukorra ja piirangute kehtestamist? Edaspidi käsitleb autor kui “Varasem kaugtöö kogemus”. Küsimusele sai vastata variantidega “Jah, kaugtöö oli loomulik töökorralduse osa”, “Jah, kaugtööd kasutati erandjuhtudel”, “Ei, kaugtöö vormis töötamist ei kasutatud” ja “Teised”. Analüüsiprotsessi lihtsustamiseks koondas vastused kahte gruppi, “Jah” ja “Ei” vastanuteks. Autor kodeeris vastused numbriliselt tähistades 1 – “Jah”, 2 – “Ei”.
- Kas Teie organisatsioonis jätkatakse lähikuudel kaugtöö vormis töötamist? Küsimusele sai vastata variantidega “Jah, kindlasti”, “Pigem jah”, “Ei oska öelda”, “Pigem mitte”, “Kindlasti mitte”. Autor kodeeris vastused numbriliselt tähistades

0 – “Ei oska öelda”, 1 – “Jah, kindlasti”, 2 – “Pigem jah”, 3 – “Pigem mitte”, 4 – “Kindlasti mitte”.

- Kuidas Te hindate kaugtöö rakendamise mõjusid oma organisatsioonis?  
Küsimuse all oli 7 muutujat, mille muutust pidi hindama. Faktoriteks olid – “Töötajate motiveeritus”, “Töötajate rahulolu”, “Töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted”, “Koostöö organisatsioonis”, “Info liikumine”, “Koosolekute korraldus” ja “Töö tulemuslikkus”. Faktorite muutust sai hinnata 5-palli süsteemis – “Oluliselt paranenud”, “Paranenud”, “Jäänud samaks”, “Halvenenud” ja “Oluliselt halvenenud”. Autor kodeeris vastused numbriliselt tähistades 1 – “Oluliselt paranenud”, 2 – “Paranenud”, 3 – “Jäänud samaks”, 4 – “Halvenenud”, 5 – “Oluliselt halvenenud”.
- Teie amet organisatsioonis  
Küsimusele sai vastata vastusevariantidega – “Omanik”, “Juhatuse liige, tippjuht”, “Personalijuht”, “Personalispetsialist või värbamiskonsultant”, “Finantsjuht”, “Tootmisjuht”, “Muu valdkonna juht”, “Üksuse või osakonna juht”, “Spetsialist”, “Assistent ja/või juhiabi” ja “Teised”. Autor kasutab töös andmefaili loojate poolt koostatud ametite koondtabelit, kus variandi teised valinud vastanud on liigitatud varem mainitud gruppidesse. Autor soovis teooriaosast lähtudes uurida juhtide ja spetsialiste ning sellest lähtuvalt eemaldas valimist need, kes valisid vastusteks “Omanik” või “Assistent ja/või juhiabi”. See järel liigitas vastused kahte gruppi, mille kodeeris autor numbriliselt tähistades 1 – “Juht” ja 2 – “Spetsialist”.
- Organisatsiooni tegevuspiirkonnad  
Küsimusele sai vastata vastusevariantidega – “Üle Eesti erinevates maakondades”, “Harjumaa”, “Tallinn”, “Hiiumaa”, “Ida-Virumaa”, “Järvamaa”, “Jõgevamaa”, “Läänemaa”, “Lääne-Virumaa”, “Pärnumaa”, “Pärnu”, “Põlvamaa”, “Raplamaa”, “Saaremaa”, “Tartumaa”, “Tartu”, “Valgamaa”, “Viljandimaa”, “Võrumaa”, “Välisriigid” ja “Teised”. Autor ühendas Tallinna ja Harjumaa üheks grupiks ning ülejäänud linnad ja maakonnad teiseks grupiks, et uurida pealinna ja selle maakonna erinevust ülejäänud tegevuspiirkondadega. Autor tegi kaks gruppi ning kodeeris need numbriliselt tähistades 1 – “Tallinn ja Harjumaa” ja 2 – “Teised tegevuspiirkonnad”.

Analüüsi teostamiseks kasutab autor programmi IBM SPSS Statistics. Enne analüüside teostamist korrastas autor andmefaili programmis Excel. Algselt eemaldas autor vastused, mida analüüsis ei kasutata. Seejärel eemaldati failist inimesed, kelle organisatsioonis ei ole viimastel kuudel kodus töötamise võimalust kasutatud. Samuti jäeti välja inimesed, kes ei olnud üldse vastanud kaugtöö rakendamise mõjude küsimusele, alles jäeti need, kes vähemalt osadele muutujatele hinnangu andnud. Koguvalemiks tuli 401, kuid mõne tabeli puhul võib olla valim väiksem, sest mõnedele muutujatele kaugtöö rakendamise mõjude hindamise küsimuses ei antud vastust. Ametit uurides oli autori valim 307, sest eemaldas kaks ametit, mida töös ei uuritud.

Autor kasutab analüüsimiseks kirjeldavat statistikat, sagedusanalüüsi ja mitteparameetrilist andmeanalüüsi.

## 2.2 Andmete analüüs ja järeldused

Alapeatükis kirjeldab autor andmeid, kasutades kirjeldavat statistikat, sagedustabeleid ja mitteparameetrilist andmeanalüüsi. Samuti toob autor välja tulemused ning teeb nende järgi järeldused.

Algselt uuris autor kui paljud küstlusele vastanutest töötavad organisatsioonis, mis on rakendanud kaugtöö võimalust enne eriolukorra ja piirangute kehtestamist. Analüüsidest tuli välja, et ligi 78% valimist töötavad organisatsioonis, kus on enne eriolukorda ja piiranguid rakendatud kaugtööd (vt. tabel 1). Selle järgi paistab, et kaugtöö vormi kasutamine ettevõttes on küllaltki tavaline tunnus ning see tulemus erineb teoorias mainitud. Varasemate uuringute järgi on leitud, et kaugtöö vormis töötamine on pigem ebatavaline nähtus. Varasemates uuringutest on näiteks leitud, et peaaegu pooltes ettevõtetes ei rakenda ükski töötaja kaugtööd olulisel määral (Ozimek, 2020). Samuti on leitud, et umbes 15% töötajatest töötasid enne koroonaviirus Covid-19 levikut kaugtöö vormis (Brynjolfsson et al., 2020).

**Tabel 1.** Kaugtöö vormi enne eriolukorra ja piirangute kehtestamist kasutamise sagedustabel, n=401

Kas Teie organisatsioonis kasutati kaugtöö võimalust enne eriolukorra ja piirangute kehtestamist?	Vastanute arv	%
Jah	312	77.8
Ei	89	22.2

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

Seejärel uuris autor, kui paljud organisatsioonid plaanivad jätkata lähikuudel kaugtöö vormis töötamist. Analüüsi tulemusena tuli välja, ligi 24% vastanud töötajate organisatsioonides planeeritakse kindlalt jätkata kaugtöö vormi kasutamist ning 31.4% vastanud töötajate organisatsioonides planeeritakse pigem jätkata kaugtöö vormi kasutamist (vt tabel 2). See tähendab, et üle poolte vastanud töötajate organisatsioonid planeerivad kaugtöö vormi rakendamist jätkata.

**Tabel 2.** Kaugtöö vormis jätkamise sagedustabel, n=401

Kas Teie organisatsioonis jätkatakse lähikuudel kaugtöö vormis töötamist?	Vastanute arv	%
Ei oska öelda	12	3.0
Jah, kindlasti	96	23.9
Pigem jah	126	31.4
Pigem mitte	148	36.9
Kindlasti mitte	19	4.7

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

Seejärel analüüsis autor kaugtöö rakendamise mõjude hinnanguid muutujate kaupa. Kuna sellele küsimusele vastates jätsid küsitletavad mõned väljad tühjaks on ka valimid väiksemad. Iga tabeli lõpus võib näha, mitu vastajat antud küsimusele vastust ei andnud. Esimeseks analüüsitavaks muutujaks oli töötajate motiveeritus. Suurem osa, 62,6% vastanutest arvas, et kaugtöö rakendamise mõjul on jäänud töötajate motiveeritus samaks (vt. lisa 1). Ülejäänud vastajatest suurim osa arvas, et töötajate motiveeritus on kaugtöö rakendamise tõttu paranenud. Kõige vähem arvati, et kaugtöö rakendamise tõttu on töötajate motiveeritus oluliselt halvenenud. Küll aga peab märkima, et neid, kes vastasid, et motiveeritus on halvenenud on rohkem kui neid, kes arvasid, et motiveeritus on oluliselt paranenud.

Teiseks analüüsitavaks muutujaks oli töötajate rahulolu. Sarnaselt eelmisele arvas suurem osa, ligi 58 protsenti vastajatest, et kaugtöö rakendamise mõjul on jäänud töötajate rahulolu samaks (vt. lisa 2). Küll aga ligi veerand vastajatest arvas, et töötajate rahulolu on tänu kaugtöö

rakendamisele paranenud. Sarnaselt eelmisele on kõige vähem vastatud variandiks „Oluliselt halvenenud“, mille valis ainult 1 vastaja.

Järgmiseks analüüsitavaks muutujaks oli töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted. 80% vastanutest arvas, et töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted on jäänud kaugtöö rakendamisel samaks (vt. lisa 3). Ülejäänud vastusevariante on valitud alla 10% vastanute poolt ning nendest kõige populaarseim oli vastusevariant „Paranenud“.

Seejärel analüüsis autor muutujat „Koostöö organisatsioonis“, kus ligi 67 protsenti vastanutest arvas, et kaugtöö rakendamise järel on koostöö organisatsioonis jäänud samale tasemele (vt. lisa 4). Siin tuleks märkida erisust võrreldes eelmiste muutujatega, sest tabelist tuleb välja, et neid, kes vastasid, et koostöö organisatsioonis on kaugtöö rakendamise mõjul halvenenud või oluliselt halvenenud on rohkem kui neid, kes arvasid, et koostöö organisatsioonis on paranenud või oluliselt paranenud.

Viiendaks analüüsitavaks muutujaks analüüsis autor info liikumist. Sellele muutujale hinnangut andes ei valinud ükski vastaja vastusevariandiks „Oluliselt paranenud“ (vt. lisa 5). Kõige suurema osakaaluga vastus on sarnaselt eelmistele „Jäänud samaks“, mille valis 61,3% vastanutest. Samuti tuleks märkida, et ülejäänud vastajatest on suurem osa arvanud, et kaugtöö rakendamine on mõjutanud info liikumist negatiivselt. Teine populaarseim vastusevariant on „Halvenenud“, mille valis 23,4% vastanutest. Tuleks ka märkida, et antud muutuja hinnangutes on varasemate muutuja hinnangutega võrreldes rohkem valitud vastusevarianti „Oluliselt halvenenud“. Vastusevariandi valinute osakaal on siiski väike, täpsemalt 13 inimest ehk 3.2 protsenti antud küsimusele vastanutest.

Järgmiseks analüüsitavaks muutujaks oli koosolekute korraldus. Üle poolte vastanutest valis vastusevariandi „Jäänud samaks“ (vt. lisa 6). Antud muutuja hinnangutes on rohkem valitud, et kaugtöö rakendamine on antud muutujat mõjutanud negatiivselt, kuid vahe nende osakaaluga, kes arvasid, et mõju on olnud positiivne, on väike. Vastajaid, kes arvasid, et mõju oli negatiivne oli kokku 20,9% ning neid, kes arvasid, et mõju oli positiivne oli kokku 19,4%.

Seejärel oli analüüsitavaks muutujaks töö tulemuslikkus. Suurem osa, ligi 70% vastanutest arvas, et kaugtöö rakendamisel on jäänud töö tulemuslikkus samale tasemele (vt. lisa 8). Kaugtöö rakendamise mõju töö tulemuslikkusele hindasid positiivselt 16,5% vastanutest ning negatiivselt hindasid 12% vastanutest.

Järgmiseks analüüsitavaks muutujaks oli tööprotsesside korraldus, kus samuti suurim osa, 62,6% vastanutest arvas, et kaugtöö rakendamisel on tööprotsesside korraldus jäänud samale tasemele (vt. lisa 9). Positiivseks hindasid mõju 81 vastanut ehk 20,2% vastanutest ning negatiivseks hindasid 63 vastanut ehk 15,7% vastanutest.

Seejärel uuris autor läbi kirjeldava statistika, kuidas keskmiselt hinnati kaugtöö rakendamise mõjusid varasema kaugtöö vormi rakendamise vastusegruppide lõikes. Autor leidis, et nende vastanute, kelle organisatsioonid on enne eriolukorra ja piirangute teket rakendanud kaugtöö vormi, muutujate hinnangud on kõikide muutujate puhul keskmiste järgi positiivsemad kui nende vastanute omad, kelle organisatsioonid varasemalt kaugtööd rakendanud ei ole (vt. tabel 3). Tabeli vaatamisel tuleb märkida, et mida väiksem on keskmine, seda positiivsem on antud hinnang. Antud viis tuleneb autori kodeeringust. Varasemat kaugtöö rakendamise kogemust omanud grupp hindas keskmiselt pigem positiivselt kõiki muutujaid peale koostöö organisatsioonis ja info liikumine, mida hindasid grupi liikmed pigem negatiivselt. Varasemat kaugtöö rakendamise kogemust mitte omav grupp hindas keskmiselt pigem positiivselt muutujaid nagu töötajate motiveeritus, töötajate rahulolu, töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted ja tööprotsesside korraldus. Keskmiselt pigem negatiivsena hindas grupp muutujaid koostöö organisatsioonis, info liikumine, koosolekute korraldus ja töö tulemuslikkus. Tuleb märkida, et varasemalt kaugtöö vormi rakendamise vastusegruppide valimite vahe on küllaltki suur. Muutujate töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted, koostöö organisatsioonis, koosolekute korraldus, töö tulemuslikkus ja tööprotsesside korraldus hinnangud oli mõlemal grupil lähedal 3-le, millele on antud väärtus „Jäänud samaks“. Muutuja info liikumine hinnang oli lähedal 3-le ainult grupi seas, kelle organisatsioonil oli varasema kaugtöö rakendamise kogemus. Autor viis läbi Mann-Whitney U testi, et näha, kas hinnangute vahed gruppides on statistiliselt olulised olulisusnivool 0.05. Testi analüüsidest leidis autor, et vahed on statistiliselt olulised ainult muutujate „Töötajate motiveeritus“ ja „Töö tulemuslikkus“ seas. Mõlemal muutujal oli näitaja  $p > 0.05$ . See tähendab, et saame öelda, et juhid, kelle organisatsioonid on enne eriolukorda ja piiranguid kaugtöö vormi rakendanud, hindavad kaugtöö rakendamise mõju töötajate motiveeritusele ja töö tulemuslikkusele positiivsemalt kui juhid, kes kaugtöö vormi varasemalt rakendanud ei ole.

**Tabel 3.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangud varasema kaugtöö rakendamise vastusgruppide lõikes

Kas Teie organisatsioonis kasutati kaugtöö võimalust enne eriolukorra ja piirangute kehtestamist?		Töötajate motiveeritus	Töötajate rahulolu	Töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted	Koostöö organisatsioonis	Info liikumine	Koosolekute korraldus	Töö tulemuslikkus	Tööprotsesside korraldus
Jah	N	310	308	307	310	311	299	309	311
	Puuduvad vastused	2	4	5	2	1	13	3	1
	Keskmine	2,7	2,6	2,93	3,02	3,15	2,96	2,89	2,93
	Miinimum	1	1	1	1	2	1	1	1
	Maksimum	5	4	5	5	5	5	4	5
	Std.hälve	0.681	0.704	0.487	0.610	0.635	0.772	0.568	0.675
Ei	N	85	84	84	87	89	86	85	84
	Puuduvad vastused	4	5	5	2	0	3	4	5
	Keskmine	2,98	2,71	2,94	3,13	3,3	3,14	3,13	2,99
	Miinimum	1	1	1	1	2	2	2	2
	Maksimum	5	5	4	5	5	5	5	5
	Std.hälve	0.771	0.844	0.588	0.775	0.775	0.706	0.632	0.611
Olulis-tõenäosus	$p = 0.003$	$p = 0.230$	$p = 0.876$	$p = 0.303$	$p = 0.151$	$p = 0.110$	$p = 0.003$	$p = 0.628$	

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee töandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

Märkus: hinnangute skaala 1–5, kus 1 – “Oluliselt paranenud” ja 5 – “Oluliselt halvenenud”

Autor uuris järgmisena, kuidas hindavad spetsialistid ja juhid keskmiselt kaugtöö vormi rakendamise mõju ning, kuidas võib mõjutada vastanu amet kaugtöö vormi rakendamise mõjule antud hinnangut. Analüüsist tuli välja, et juhtide ja spetsialistide kaugtöö vormi rakendamise hinnangute keskmiste erinevus on väike (vt. tabel 4). Kaugtöö rakendamise vormi mõju hinnangute muutujate valimi vahe tuleneb sellest, et osad vastajad vastasid ainult osadele muutuja kohta küsitud küsimustele ning jätsid teised vastamata. Samuti ei olnud muutujate valimites juhtide ja spetsialistide osakaal võrdne. Analüüsi tulemusena saab öelda, et spetsialistide hinnangud kaugtöö rakendamise mõjule on minimaalsel määral positiivsemad kui juhtide omad. Juhid hindasid keskmiselt pigem positiivsena kaugtöö vormi rakendamise mõju kõikidele muutujatele peale koostöö organisatsioonis, info liikumine ja koosolekute korraldus, loetletud muutujatele anti negatiivne hinnang. Spetsialistid hindasid keskmiselt pigem positiivsena kaugtöö vormi rakendamise mõju kõikidele muutujatele peale info liikumise, mida hinnati negatiivselt.

Lähedal 3-le olid keskmiselt mõlemate gruppide hinnangud muutujatel nagu töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted, koostöö organisatsioonis, info liikumine, koosolekute korraldus, töö tulemuslikkus ja tööprotsesside korraldus. Number 3 hinnangu skaalal omas väärtust „Jäänud samaks“, mis näitab, et antud gruppide seas võib olla keskmiselt kaugtöö vormi rakendamise mõju mõjutanud muutujaid minimaalselt. Autor viis läbi Mann-Whitney U testi, et näha, kas vastanu amet mõjutas tema hinnangut kaugtöö vormi rakendamise mõju hindamisele. Autor leidis, et mitte ükski muutuja ei olnud statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05. Selle tõttu ei saa öelda valimi põhjal, et sellel olulisusnivool ametigruppide hinnangud kaugtöö vormi rakendamise mõjule erinevad.

**Tabel 4.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangud ametite lõikes

Amet		Töötajate motiveeritus	Töötajate rahulolu	Töötajate	Koostöö organisatsioonis	Info liikumine	Koosolekute korraldus	Töö tulemuslikkus	Tööprotsesside korraldus
				omavaheline läbisaamine ja suhted					
Juht	N	247	245	246	250	249	244	246	246
	Puuduvad vastused	3	5	4	0	1	6	4	4
	Keskmine	2,73	2,62	2,96	3,07	3,18	3,01	2,94	2,98
	Miinumum	1	1	1	1	2	1	1	1
	Maksimum	5	5	4	5	5	5	5	5
	Std.hälve	0,722	0,751	0,485	0,667	0,679	0,814	0,583	0,645
Spetsialist	N	56	56	57	56	57	54	55	56
	Puuduvad vastused	1	1	0	1	0	3	2	1
	Keskmine	2,7	2,59	2,96	2,95	3,11	2,89	2,89	2,91
	Miinumum	1	1	1	1	2	2	2	2
	Maksimum	5	4	5	4	5	4	4	4
	Std.hälve	0,761	0,757	0,566	0,585	0,646	0,604	0,458	0,548
Olulisus- töenäosus	$p = 0,727$	$p = 0,901$	$p = 0,838$	$p = 0,195$	$p = 0,363$	$p = 0,209$	$p = 0,481$	$p = 0,378$	

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

Märkus: hinnangute skaala 1–5, kus 1 – “Oluliselt paranenud” ja 5 – “Oluliselt halvenenud”

Seejärel uuris autor, kuidas erinevatest tegevuspiirkondadest vastanud hindavad keskmiselt kaugtöö rakendamise mõju ning, kuidas võivad mõjutada erinevad tegevuspiirkonnad vastanute hinnaguid kaugtöö vormi rakendamise mõjule. Autor leidis, et Tallinna ja Harjumaa tegevuspiirkondadest vastanute ja teistes tegevuspiirkondadest vastanute kaugtöö vormi rakendamise mõju hinnangute vahe on väike (vt. tabel 5). Kaugtöö rakendamise vormi mõju

hinnangute muutujate valimi vahe tuleneb sellest, et osad vastajad vastasid ainult osadele muutuja kohta küsitud küsimustele ning jätsid teised vastamata. Analüüsi tulemusena saab öelda, et Tallinna ja Harjumaa tegevuspiirkondade vastanud hindavad keskmiselt minimaalselt positiivsemalt kaugtöö vormi rakendamise mõju töö tulemuslikkusele ja tööprotsesside korraldusele. Teiste piirkondade vastajad hindasid keskmiselt minimaalselt positiivsemalt kaugtöö vormi rakendamise mõju töötajate omavahelisele läbisaamisele ja suhetele, koostööle organisatsioonis, info liikumisele ja koosolekute korraldusele. Muutujaid töötajate motiveeritus ja töötajate rahulolu hindasid mõlemad grupid keskmiselt samaväärselt. Tuleb märkida, et Tallinna ja Harjumaa tegevuspiirkondade vastajad hindasid kaugtöö vormi rakendamise mõju keskmiselt pigem positiivselt kõikidele muutujatele peale koostöö organisatsioonis, info liikumine ja koosolekute korraldus. See tähendab, et selle grupi seas kaugtöö rakendamise vormi mõju muutujatele koostöö organisatsioonis, info liikumine ja koosolekute korraldus pigem negatiivne. Pigem positiivselt hindasid teiste piirkondade vastanud pigem muutujaid nagu töötajate motiveeritus, töötajate rahulolu, töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted, koosolekute korraldus, töö tulemuslikkus ja tööprotsesside korraldus. Pigem negatiivsena hindasid teiste piirkondade vastanud muutujaid nagu koostöö organisatsioonis ja info liikumine. Peab märkima, et mõlema grupi muutujate keskmised hinnangud on lähedal 3-le, millele antud väärtus on „Jäänud samaks“. See näitab, et antud gruppide seas võib olla keskmiselt kaugtöö vormi rakendamise mõju mõjutanud muutujaid minimaalselt. Autor viis läbi Mann-Whitney U testi, et näha, kas vastanu tegevuspiirkond mõjutas tema hinnangut kaugtöö vormi rakendamise mõjule. Autor leidis, et mitte ükski muutuja ei olnud statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05. Selle tõttu ei saa öelda valimi põhjal, et sellel olulisusnivool Tallina ja Harjumaa tegevuspiirkondade ja teiste tegevuspiirkondade vastanute hinnangud kaugtöö vormi rakendamise mõjule erinevad

**Tabel 5.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangud tegevuspiirkondade lõikes

<i>Tegevuspiirkond</i>	Töötajate motiveeritus	Töötajate rahulolu	Töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted	Koostöö organisatsioonis	Info liikumine	Koosolekute korraldus	Töö tulemuslikkus	Tööprotsesside korraldus	
Tallinn ja Harjumaa	N	139	138	142	142	143	137	141	
	Puuduvad vastused	4	5	1	1	0	6	5	2
	Keskmine	2,76	2,62	2,94	3,06	3,2	3,1	2,94	2,93
	Miinimum	1	1	1	1	2	1	1	1
	Maksimum	5	5	4	5	5	5	5	5
	Std.hälve	0,721	0,757	0,516	0,722	0,705	0,789	0,601	0,704
Teised tegevuspiirkonnad	N	256	254	249	255	257	248	256	254
	Puuduvad vastused	2	4	9	3	1	10	2	4
	Keskmine	2,76	2,62	2,93	3,03	3,18	2,94	2,95	2,94
	Miinimum	1	1	1	1	2	1	1	1
	Maksimum	5	4	5	5	5	5	5	5
	Std.hälve	0,706	0,727	0,507	0,608	0,653	0,74	0,585	0,639
Olulisustõenäosus	$p = 0,744$	$p = 0,779$	$p = 0,672$	$p = 0,768$	$p = 0,728$	$p = 0,08$	$p = 0,899$	$p = 0,881$	

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee töandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

Märkus: hinnangute skaala 1–5, kus 1 – “Oluliselt paranenud” ja 5 – “Oluliselt halvenenud”

Eelnevast saame järeldada, et suurem osa juhte arvavad, et kaugtöö vormis töötamise rakendamine ei ole mõju avaldanud töötajate motiveeritusele, töötajate rahulolule, töö tulemuslikkusele, töötajate omavahelisele läbisaamisele ja suhetele, koosolekute korraldusele, info liikumisele, koostööle organisatsioonis ja tööprotsesside korraldusele. Pigem positiivselt hindasid kaugtöö vormi rakendamisel juhid muutujaid nagu – „Töötajate motiveeritus“, „Töötajate rahulolu“, „Töö tulemuslikkus“, „Töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted“ ja „Tööprotsesside korraldus“. Pigem negatiivselt hindasid kaugtöö vormi rakendamisel juhid muutujaid nagu – „Koostöö organisatsioonis“, „Info liikumine“ ja „Koosolekute korraldus“. Viimase muutuja negatiivselt hinnanud vastajate osakaal oli positiivselt hinnanud osakaalust 1,5% võrra suurem. Ka varasemalt teooriaosas oli näha, et peamine muutuja, mida juhid hindasid positiivselt kaugtöö vormi rakendamisel oli töö tulemuslikkust (Davenport & Pearlson, 1998; Kurland & Bailey, 1999; Larson et al., 2020). Teooriaosast oli näha, et murekohaks on ka varasemalt olnud koostöö organisatsioonis, koosselekute korraldamine ja info liikumine. Viimast muutujat on maininud murekohana ka mitmed erinevad allikad erinevatel aastatel (Kurland & Bailey, 1999; Larson et al., 2020). Kurland ja Bailey (1999) on varasemalt välja toonud ka, et

murekohaks on kaugtöö vormi rakendamisega kaasnev kehvem meeskonna sünergia ja keerukused suhtlused, millest viimase on välja toonud ka Larson, Vroman ja Makarius (2020). Antud väited lähevad analüüsiga vastuollu, sest analüüsist tuli välja, et juhid hindavad kaugtöö vormi rakendamisel töötajate omavahelist läbisaamist ja suhteid pigem positiivselt. Autor leidis, et vastajad, kelle organisatsioon oli rakendanud kaugtöö vormi enne eriolukorda ja piiranguid hindasid kaugtöö vormi rakendamise mõju keskmiselt positiivsemalt kui need, kelle organisatsioonil varasem kaugtöö vormi rakendamise kogemus puudus. Kuid valimi põhjal 0.05 olulisusnivool ei saa öelda, et kaugtöö vormi rakendamise varasemat kogemust omavate ja mitte omavate gruppide hinnangute vahe oleks kõikide muutujate puhul statistiliselt oluline. Autor leidis, et antud gruppide vahel on statistiliselt olulised hinnangute vahed muutujatel töö tulemuslikkus ja töötajate motiveeritus. Autor leidis, et spetsialistide hinnangud kaugtöö vormi rakendamise mõju muutujatele on vähesel määral positiivsemad kui juhtide omad, kuid valimi põhjal 0.05 olulisusnivool ei saa öelda, et hinnangute vahe oleks gruppidel statistiliselt oluline. Teiste tegevuspiirkondade vastanute hinnangud kaugtöö vormi rakendamise mõjule olid keskmiselt väga vähesel määral positiivsemad kui Tallinna ja Harjumaa tegevuspiirkondade vastanute hinnangud. Autor leidis, et selle valimi olulisusnivool 0.05 Tallinna ja Harjumaa ja teiste tegevuspiirkondade kaugtöö vormi rakendamise mõjude hinnangute vahe ei ole statistiliselt oluline.

Teooriaosas käsitletud uuringutes leiti, et naissoost töötajatele paistab kaugtöö olevat meeldivam ning nad on ka meessoost töötajatest suurema tõenäosusega üle minema kaugtöö vormis töötamisele. Samuti leiti, et valimite seas, kus oli suurem naiste osakaal oli näha suurenenud töö jõudlust. Kolm juhti olid arvamusel, et naissoost töötajad eelistavad töötada kodust, kaks neist arvasid ka, et naissoost töötajad saavad kodust töötamisega paremini hakkama kui meessoost töötajad (vt. tabel 6).

*„Ma arvan, et kui siis võrrelda mees- ja naissoo erinevusi, siis see tuleb tõenäoliselt kõige paremini välja tööeetikas. On olukordi, kus meessoost töötajad on kodukontoris võib olla natuke kehvema produktiivsusega kui on naissoost töötajad.“ (Juht A 2021)*

*„Tegelt tundub, et naised saavad kodus töötamisega paremini hakkama, kuidagi naised on motiveeritumad või distsiplineeritumad kodus töötama kui mehed.“ (Juht B 2021)*

Nagu ka Juht B tsitaadist nägime tõi ta välja, et võimalikkudeks põhjusteks võivad olla töötajate distsipliin ja motivatsioon. Juht D tõi välja, et võimalikuks põhjuseks, miks naised soovivad rohkem kodust töötada, võib olla, et naissoost töötajad tunnevad ennast kodus olles paremini ja mugavamalt.

Teoriasosa uuringutest leiti ka, et mehed võivad pidada kaugtööd negatiivsemaks ning peavad kaugtöö vormiga seonduvaks väiksemaid karjäärivõimalusi. Neli intervjuueeritud juhti olid arvamusel, et mehed eelistavad käia pigem kontoris, kui töötada kodust. Põhjusteks tõi välja kolm juhti neist, et mehed vajavad rohkem sotsiaalsust.

*„Eks see oleneb ka väga individuaalsest inimesest, mõni on ühes kohas parem, teine on teises kohas parem, kuid kuidagi on selline tendents, et mehed võib olla vajavad rohkem sellist kohapeal üksteisega rääkimist ja sellist näost näkku tegemist.“ (Juht A 2021)*

Juht B, kes oli ka arvamusel, et mehed eelistavad pigem kontoris käia arvas, et meesoost töötajad saavad kontoris oma töö tegemisega paremini hakkama. Juhid F ja C arvasid, et töötaja soost tulenevalt ei esinenud kaugtöö mõjus erinevusi.

**Tabel 6.** Soo koodid

Teema	Kood	Tegur
Kaugtöö mõju	Produktiivsus Sotsiaalsus Distsiplineeritus Enesetunne	Sugu

Allikas: Autori koostatud.

Teoriososa uuringutest leiti, et nooremad töötajad vahetanud tõenäolisemalt tavatöö kaugtöö vastu ning vanemad töötajad jäävad tõenäolisemalt kaugtööd tegema ka peale kaugtööle ülemineku lõppu. Siinkohal peab tõdema, et varasemates uuringutes suuremas osas ei ole olnud kaugtöö kohustuslik, vaid pigem võimalus, kuid antud intervjuudes osalenud ettevõtete juhid olid koroonaviiruse levikust tingitud tervisenõuete kohaselt sunnitud 2020. aasta kevade ja suve vahel

minema täielikult üle kaugtööle. Kolm juhti olid arvamusel, et vanematel inimestel võis olla raskem minna üle kaugtööle tehnoloogiliste oskuste tõttu (vt. tabel 7).

*„Ütleme nii, et vanemal generatsioonil, 45 pluss, kaugtöö nõua ikkagi, et me töötaks hästi palju IT-süsteemidega ja me saaks aru, et kuhu me peaks vajutama ja kuidas mingi süsteem töötab ja vanematel inimestel võib olla ei ole neid teadmisi.“ (Juht B 2021)*

Samuti arvas Juht B, et nooremad inimesed on süsteemides kiiremad ning neil on suurem valmidus süsteeme kasutama, mille tõttu pidi juht ka nooremaid töötajaid efektiivsemaks kaugtööd tehes.

*„Noorematel on see valmidus ja nad on kiiremad just neid süsteeme kasutama ja nendes orienteeruma ning see tõstab ka nende efektiivsust.“ (Juht B 2021)*

Juht A, kes arvas samuti, et vanematel inimestel võis üleminek kaugtööle olla raskem, arvas, et kokkuvõttes üleminek oli siiski võrdlemisi lihtne.

*„Tegelikult on nagu nii-öelda tööeas olevate inimeste puhul juba olukord, kus kõik juba valdavad seda tehnikat niivõrd hästi, et harjutakse väga kiiresti ja saadakse väga hästi hakkama.“ (Juht A 2021)*

*„Vanematel inimestel oli alguses üleminek suhteliselt keeruline, noortel oli nagu lihtsam. Ilmselt on noored üldiselt lihtsalt rohkem harjunud tehnoloogiat kasutama.“ (Juht C 2021)*

Juht F oli arvamusel, et vanematele inimestele valmistas kaugtöö raskuseid siis, kui nende ettevõtte enne koroonaviiruse levikut aeg-ajalt kaugtööd kasutas. Samuti ütles juht F, et praeguseks hetkeks, kus enamus nende meeskonnast kaugtööd teeb, on inimesed õppinud juba hakkama saama.

Juhid A, B ja C olid ka arvamusel, et vanematel inimestel võis kaugtööle üleminekut keerulisemaks teha varasem harjumus kontoris töötada ning nad pidid ümber harjuma uue töönormiga.

„No selge see, et noorema põlvkonna selline 20-30 vanuses inimestel see kaugtöö tuleb kindlasti lihtsamalt, esiteks neil ei ole ees seda pikka töökogemust töötada kontoris kõikide inimestega koos, et kui seda kogemust nii pikka ei ole saanud ette, siis sealt kaugtöö peale liikumine ei ole nii keeruline.“ (Juht A 2021)

Juht E tõi välja, et nooremad töötajad eelistavad alustada oma tööpäeva hiljem kui vanemad töötajad. Võimalikuks põhjuseks tõi Juht E välja, et kaugtööga kaasneb ajasääst transpordilt ning ei pea palju aega hommikuks ette planeerima.

„Nooremate töötajate kohta saaks öelda seda, et nad alustavad oma tööpäeva pigem hiljem. Meil on ka suhteliselt vaba töö alustamisaeg ehk sa võid alustada tööpäeva kella seitsmest kella üheksani ja nooremad töötajad tavaliselt alustavad kella üheksa paiku. Vanemad töötajad alustavad pigem varem, umbes seitsme, poole kaheksa paiku. Osad on isegi küsinud, et kas on võimalik veel varem alustada, kuid kahjuks ei ole see meil võimalik. Ma arvan, et siinkohal mängib rolli ka see, et tänu kaugtööle meil ei kulu lisa aega näiteks transpordile ja ei pea nii palju ette planeerima. Ma arvan et nooremad töötajad magavadki viimase hetkeni, ärkavad, teevad arvuti lahti ning alustavad tööpäeva.“ (Juht E 2021)

Juht D meeskonnas olevatel töötajatel ei ole erilist vanusevahet, seega erinevust ta selle vanusegrupi põhjal välja tuua ei osanud.

**Tabel 7.** Vanuse koodid

Teema	Kood	Tegur
Kaugtöö mõju	Tehnoloogia Valmidus Varasem kogemus Ümber harjumine Alustusaeg	Vanus

Allikas: Autori koostatud.

Teeoriaosa uuringutest leiti lastega töötajad hindasid kaugtöö stressi vähendamist ja perekondlike eeliseid kõrgemalt kui need, kellel polnud kodus lapsi. Juht F leidis, et töötajatel,

kelle lapsed olid esimest korda koduõppele läinud, oli suurem stress ning nad olid rohkem häiritud. Kuid nende töötajatega, kelle lapsed ei käinud koolis, probleeme ei esinenud. Juht F mainis, et nüüdseks on olukord parenenud ning probleeme ei esine (vt. tabel 8).

*„Hetkel ütleks, et sellega, et kodust töötamine ja õppimine ongi uus normaalsus, on inimesed enamasti harjunud ja hetkel meil eriti probleeme ei ole.“* (Juht F 2021)

Teooriaosa uuringutest leiti ka, et lastega töötajad, eriti juhid, tunnevad suuremat hirmu leibkonna poolt tuleneva segamise üle. Juhid A ja C leidsid, et lapsed on väiksel määral seganud tööd. Mõlemad juhid leidsid, et see ei ole eriti suur segav faktor, Juht A leidis, et see on pigem teretulnud kui laps võetakse koosolekule kaasa.

*„Eriti ka sellel ajal kui lapsed ei käinud ka koolis, et terve perekond on kodus ja siis ongi, et kellel laps jälgub kaelas koosoleku ajal ja kellel on vaja lapsega midagi teha. Muidugi ta midagi mõjutas, kuid selles mõttes ei tulnud selliseid olukordi, kus oleks pidanud kellelegi midagi sellel teemal mainima, et see laps häiriks koosolekut. Pigem oli just vastupidi, et kõik said aru, mis olukorras ollakse, et kõik ongi kodus ja lapsed on ka kodus, siis pigem oligi tervitatav olukord, kus kellegi laps oli koosolekul juures või koduloomad või mida iganes.“* (Juht A 2021)

Juht B arvas, et laste olemasolu ei mõjuta kaugtöö rakendamist ning juhtide D ja E meeskondades ei olnud lapsi, seega küsimusele ei vastatud.

**Tabel 8.** Laste olemasolu koodid

Teema	Kood	Tegur
Kaugtöö mõju	Koduõpe Segav faktor Stress Uus normaalsus	Laste olemasolu

Allikas: Autori koostatud.

Juhid A ja C leidsid, et kaugtöö on asukoha mõttes loonud uued võimalused. Varasemalt võtsid mõlemad juhid tööle ainult inimesi, kes said kontoris käia, see tähendas ka, et töötajad

pidid elama samas riigis. Juhi C arvates asukoht enam peale kaugtöö rakendamist ei mõjutagi ning Juht A leidis, et alguses peaks korraks töötaja siiski kontoris tulema, kuid peale seda enam asukoht oluline ei ole. Mõlema juhi, A ja C töötajad on töötanud välismaalt kaugtöö vormis.

Juht A on leidnud, et meeskonna juhil on lihtsam oma tööd teha, kui meeskond on kontoris koha peal ja koos. Juhid E ja F mainisid, et eelistaksid teatud protsesse läbi viia kontoris, kuid neid saab ka teha kodust (vt. tabel 9).

*„Võib olla õppeprotsessiks, esimesteks nädalateks tahaks, et uus inimene oleks koha peal, nii oleks teda parem välja õpetada, kuid me oleme saanud hakkama ka veebis, et ma ütleks, et väga vahet ei ole.“* (Juht E 2021)

Juht D leidis, et asukoha mõttes on hea kui kontor on siiski töötajatele lähedal, sest siis säilib võimalus neil, kes soovivad kontoris käia ja rohkem koos olla.

Juht B leidis, et asukoht kaugtöö rakendamisele mõju ei avalda.

**Tabel 9.** Töö asukoha koodid

Teema	Kood	Tegur
Kaugtöö mõju	Uued võimalused Lihtsus Eelistatavus Lähedus	Töö asukoht

Allikas: Autori koostatud.

Teooriaosas uuringutest on leitud, et varasem kaugtöö kogemus vähendas kaugtöö töö- ja pereelu konflikti ja stressi. Autorid arvasid, et see tuleneb sellest, et töötaja saab tegeleda korraga nii kodu kui ka töö muredega.

Juhid B, C, D ja E leidsid, et oluline oli õppida leida viisid, kuidas hoida alles tiimi tunnetust ja ühtsust. Juht C mainis, et kontoris koos olemise väärilist asendust ei ole leitud. Juht B mainis, et oluline on need viisid leida koheselt, sest muidu tekib töötajatel isoleerituse tunne ning tiimi tunnetus kannatab selle all. Juht E mainis, et ka neil sai sotsiaalne pool kannatada, kuid nüüdseks on leitud uued viisid, kuidas seda parandada (vt. tabel 10).

„Meil sai see sotsiaalne pool ikka kannatada, kuid me oleme nüüdseks juba mitu moodust välja töötanud, kuidas seda parandada. Meil on igasugused tiimiüritused veebis, näiteks nädalas korra teeme kõik pausi veebikaameratega, joome kohvi ja arutame, mida keegi sel nädalal plaanib teha.“ (Juht E 2021)

Juht F leidis, et tulevikus aitab neil rakendada kaugtööd see, et nende meeskond juba õppinud tehnoloogiat ja saadaval olevaid tööriistu kasutama.

Juht A leidis, et ei tohiks halbu eelduseid teha. Tema meeskonnas oli hirm ja paanika suuremad, kui tegelikkuses vaja oli. Kardeti kaugtööle üleminekut, kuid pärast avastati, et sel viisil saab väga hästi tööd teha ning kõik tööriistad on tegelikult olemas.

**Tabel 10.** Varasema kogemuse koodid

Teema	Kood	Tegur
Kaugtöö mõju	Tehnoloogia Isolatsioon Tiimi tunnetus Ühistegevused Eeldused	Varasem kogemus

Allikas: Autori koostatud.

### Kokkuvõte

Autor uuris käesolevas bakalaureusetöös seaduspärasid Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele. Töö eesmärk oli leida, millised seaduspärad esinevad Eesti juhtide hinnangutes kaugtöö rakendamisele ning miks need hinnangud esinevad.

Vaadeldes varasemaid uuringuid näeme, et kaugtöö vormis töötajate osakaal oli ettevõtetes siiski väike. Kaugtöö oli pigem võimalus, mille juhid andsid. Kaugtöö osakaal jäi tihtipeale väikseks juhtide usalduse puudumise ning väheste teadmiste tõttu. Varasematest uuringutest tuli välja kuus tegurit, mis mõjutavad juhtide hinnanguid kaugtöö rakendamisel. Nendeks on töötaja sugu, töötaja vanus, töötaja amet, töötaja laste olemasolu, töö asukoht ning varasem kaugtöö kogemus.

Autor leidis Eesti andmetel, et suurem osa juhte arwab, et peale kaugtöö vormi rakendamist on nende töötajate motiveeritus, töötajate rahulolu, töö tulemuslikkus, töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted, koosolekute korraldus, info liikumine, koostöö organisatsioonis ja tööprotsesside korraldusel jäänud samale tasemele, mis oli organisatsioonis enne kaugtöö vormi rakendamist. Vastanud juhtide seas oli positiivseid hinnanguid rohkem kui negatiivseid hinnanguid kaugtöö vormi rakendamise mõjus teguritele nagu töötajate motiveeritusele, töötajate rahulolule, töö tulemuslikkusele, tööprotsesside korraldusele, töötajate omavahelisele läbisaamisele ja suhtele. Negatiivseid hinnanguid olid rohkem kui positiivseid kaugtöö vormi rakendamise mõjus teguritele nagu koostööle organisatsioonis, info liikumisele ja koosolekute korraldusele.

Teooriaosast tulid välja kuus tegurit, empiirilises osas uuris autor kvantitatiivselt kolme, sest neid oli võimalik antud küsitluse põhjal uurida.

Autor leidis, et organisatsiooni varasem kaugtöö kogemus on oluline tegur, mis võib positiivselt mõjutada juhtide hinnanguid kaugtöö rakendamisele. Antud tulemuste põhjal ei saa autor öelda, et tegurid nagu amet või töö asukoht omaks märkimisväärset mõju juhtide hinnangutele kaugtöö rakendamisele.

Kvalitatiivselt uuris autor viite kuuest teooriaosa uuringutest välja tulnud tegurit, mis võivad mõjutada juhtide hinnanguid kaugtöö rakendamisele. Need olid sugu, vanus, laste olemasolu, töö asukoht ja varasem kaugtöö kogemus. Kuuendat teooriast välja tulnud tegurit, ametit, ei olnud võimalik autoril kvalitatiivselt uurida, sest antud valimis olid kõik vastanud sama taseme juhid.

Intervjuueeritud juhid arvasid, et naissoost töötajad eelistavad töötada kaugtöö vormis. Nende arvates võis see tuleneda sellest, et naissoost töötajad saavad kodus töötamisega paremini hakkama kui meessoost töötajad ning naissoost töötajad tunnevad end kodus olles paremini ja mugavamalt. Uuritavad arvasid ka, et meessoost töötajad eelistavad töötada kontoris, mis võin nende arvates tuleneda meessoost töötajate suuremast sotsiaalsest vajadusest ning kontoris töötades paremast hakkama saamisest.

Uuritavad leidsid, et vanematel töötajatel oli raskem üle minna kaugtööle ning see võis tuleneda tehnoloogiliste oskuste puudumise tõttu. Võimalikuks põhjuseks toodi välja ka vanemate inimeste varasem harjumus käia kontoris ning töötada koos teiste inimestega. Analüüsis tuli välja ka, et töötaja vanus võib mõjutada tööpäeva alustamise aega. Analüüsis

toodi välja, et nooremad töötajad alustasid oma tööpäev hiljem kui vanemad ning, et see võis tuleneda kaugtöö rakendamisel väiksemast ajaplaneerimise vajadusest ning vähesemast transpordile kuluvast ajast.

Pooled uuritavad leidsid, et töötaja laste olemasolu segab töötaja tööd, kuid enamus neist arvasid, et töötaja laste olemasolust tulenev mõju on siiski minimaalne.

Uuritavad leidsid, et töö asukoht võib omada mõju kaugtöö rakendamisele, kuid leiti ka, et kaugtöö rakendamisel on töö asukoha mõju väiksem kui tavatöö korral. Uuritavate arvates kaugtöö rakendamine tekitab asukoha mõttes uued võimalused, sest kaugtöö korral puudub kindel asukoht, kust töötaja peaks tööd tegema. Uuritavate arvates kontori geograafiline lähedus võib siiski kasuks tulla, sest see võimaldab töötajatel soovi korral ka kontorist töötada. Samuti leiti ka, et meeskonda võib olla lihtsam juhtida kui juht ning temale alluvad töötajad teevad oma tööd samas asukohas viibides. Intervjueritud juhtide seas on neid, kes siiski eelistavad oma töötajatega teatuid protsesse läbi viia kontoris, kuid nad võimaldavad neid ka kodust läbi viia.

Intervjueritavad leidsid, et varasem kaugtöö kogemus aitab kaugtöö uuesti rakendamisel leida paremad viisid meeskonna ühtsuse hoidmiseks. Samuti leiti, et varasem kaugtöö kogemus võib aidata tehnoloogiaga paremini hakkama saada ning olemasolevaid tööriistu kasutada. Uuritavate seas tuli välja ka, et varasem kaugtöö kogemus võib hoida ära valed eelarvamused kaugtöö rakendamisest.

Käesoleva töö analüüside põhjal saab järeldada, et kaugtöö varasem kogemus mõjutab positiivselt kaugtöö rakendamist. Teooria osast tuli välja, et kaugtöö vähene rakendamine jäi osaliselt väheste teadmiste taha kaugtööst ning autori arvates paljude ettevõtete koroonaviiruse levikust põhjustatud suuremahuline kaugtööle üleminek võib anda tulevikus ettevõtetele piisavad teadmised ja kogemused, et kaugtööd efektiivsemalt uuesti rakendada.

Kuigi käesoleva uuringu põhjal kindalt saab öelda ainult, et kaugtöö varasem kogemus mõjutab kaugtöö rakendamist, arwab autor, et kvalitatiivse uuringu põhjal on tõenäosus, et ka tegurid nagu sugu, vanus, laste olemasolu ja töö asukoht võivad mõjutada kaugtöö rakendamist.

Autori arvates võiks tööd edasi arendada uurides seaduspärasid juhtide hinnangutes põhjalikumalt, nii, et saaks kvantitatiivselt uurida kõiki tegureid antud töös, mis võivad mõjutada juhtide hinnanguid kaugtöö rakendamisele. Autori arvates on oluline seaduspärasid juhtide hinnangutes veel uurida, sest käesolevas töös kasutatud küsitlus viidi läbi koroonaviiruse leviku alguses ning kaugtööle suures mahus üleminek oli sellel ajal autori arvates veel uus nähtus. 2022.

aastaks on ettevõtetal olnud võimalus kauem kaugtööd sellises mahus teha ning autori arvates võivad olla juhtide hinnangud selle ajaga muutunud.

Samuti arvab autor, et edasi võiks uurida, kas juhtide hinnangud kaugtöö rakendamisele peegeldavad tegelikkust. Seda saaks uurida näiteks võrreldes töötajate tulemuslikkust kaug- ning tavatöö vormides töötades. Seda uurides saaks vaadelda ka, kas käesolevas töös välja toodud tegurid avaldavad mõju uuritavate töötajate tulemuslikkust.

### Viidatud allikad

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020).

*COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27344>

Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan Management Review; Cambridge*, 39(4), 51–65.

Eesti Keele Instituut. (n.d.-a). [IES] Inglise-eesti masintõlkesõnastik. In *Inglise-eesti masintõlkesõnastik*. Retrieved December 27, 2020, from <https://www.eki.ee/dict/ies/index.cgi?Q=remote+work&F=M&C06=et>

Eesti Keele Instituut. (n.d.-b). [IES] Inglise-eesti masintõlkesõnastik. In *Inglise-eesti masintõlkesõnastik*. Retrieved December 27, 2020, from <https://www.eki.ee/dict/ies/index.cgi?Q=telecommute&F=M&C06=et>

Eesti Rahvusraamatukogu, Tartu Ülikooli Raamatukogu, & Balti Kaitsekolledži raamatukogu. (n.d.). *Kaugtöö*. Eesti Märksõnastik. Retrieved January 4, 2021, from <https://ems.elnet.ee/id/EMS027125>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.

- Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>
- Hill, E. J., & Weiner, S. P. (2003). Work/Life Balance Policies and Programs. In J. Edwards, J. Scott, & N. Raju, *The Human Resources Program-Evaluation Handbook* (pp. 447–468). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412986199.n22>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020, March 18). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1996). Modeling the Choice of Telecommuting: 2. A Case of the Preferred Impossible Alternative. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 28(10), 1859–1876. <https://doi.org/10.1068/a281859>
- Mokhtarian, Patricia L., Bagley, M. N., & Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), 1115–1134. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1998\)49:12<1115::AID-ASI7>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(1998)49:12<1115::AID-ASI7>3.0.CO;2-Y)

Olló-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, ahead-of-print(ahead-of-print).

<https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>

Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work* (SSRN Scholarly Paper ID 3638597). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597>

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

Reaney, P. (2012, January 24). About one in five workers worldwide telecommute: Poll. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-telecommuting-idUSTRE80N1IL20120124>

*REMOTE WORKING* / meaning in the Cambridge English Dictionary. (n.d.). Retrieved December 21, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>

Salumäe, K.-E. (2021, January 5). 05.01.21 Eetris on Tallinna Ülikool: Kodust töötamine on tulnud selleks, et jääda! Või kas on? In *Äripäeva raadio*.

<https://soundcloud.com/aripaeva-raadio/050121-eetris-on-tallinna-ulikool-kodust-tootamine-on-tulnud-selleks-et-jaada-voi-kas-on>

Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165.

<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>

- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48–60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048T>
- TELEWORKING | meaning in the Cambridge English Dictionary. (n.d.). Retrieved December 21, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/teleworking>
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. Bantam Books.  
[http://era.gov.kh/eraasset/uploads/2020/02/Toffler.Alvin\\_.The\\_.Third\\_.Wave\\_.pdf](http://era.gov.kh/eraasset/uploads/2020/02/Toffler.Alvin_.The_.Third_.Wave_.pdf)
- WORK, P. P. O. R. (2018). Remote work definitions overview. *Research for Rural Development*, 2, 174.

## Lisad

**Lisa 1.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, töötajate motiveeritus, n=395

Töötajate motiveeritus	Vastanute arv	Protsentuaalne osakaal
Oluliselt paranenud	22	5.5
Paranenud	89	22.2
Jäänud samaks	251	62.6
Halvenenud	29	7.2
Oluliselt halvenenud	4	1.0
Kokku	395	98.5
Puuduvad vastused	6	1.5

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee töandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 2.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, töötajate rahulolu, n=392

<b>Töötajate rahulolu</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Protsentuaalne osakaal</b>
Oluliselt paranenud	35	8.7
Paranenud	102	25.4
Jäänud samaks	232	57.9
Halvenenud	22	5.5
Oluliselt halvenenud	1	0.2
Kokku	392	97.8
Puuduvad vastused	9	2.2

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 3.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted, n=391

<b>Töötajate omavaheline läbisaamine ja suhted</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Protsentuaalne osakaal</b>
Oluliselt paranenud	10	2.5
Paranenud	33	8.2
Jäänud samaks	321	80.0
Halvenenud	26	6.5
Oluliselt halvenenud	1	0.2
Kokku	391	97.5
Puuduvad vastused	10	2.5

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 4.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, koostöö organisatsioonis, n=397

<b>Koostöö organisatsioonis</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Protsentuaalne osakaal</b>
Oluliselt paranenud	8	2.0
Paranenud	47	11.7
Jäänud samaks	268	66.8
Halvenenud	69	17.2
Oluliselt halvenenud	5	1.2
Kokku	397	99.0
Puuduvad vastused	4	1.0

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 5.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, info liikumine, n=400

<b>Info liikumine</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Protsentuaalne osakaal</b>
Paranenud	47	11.7
Jäänud samaks	246	61.3
Halvenenud	94	23.4
Oluliselt halvenenud	13	3.2
Kokku	400	99.8
Puuduvad vastused	1	0.2

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 6.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, koosolekute korraldus, n=385

<b>Koosolekute korraldus</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Protsentuaalne osakaal</b>
Oluliselt paranenud	13	3.2
Paranenud	65	16.2
Jäänud samaks	223	55.6
Halvenenud	77	19.2
Oluliselt halvenenud	7	1.7
Kokku	385	96.0
Puuduvad vastused	16	4.0

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 7.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, töö tulemuslikkus, n=394

Töö tulemuslikkus	Vastanute arv	Protsentuaalne osakaal
Oluliselt paranenud	6	1.5
Paranenud	60	15.0
Jäänud samaks	280	69.8
Halvenenud	46	11.5
Oluliselt halvenenud	2	0.5
Kokku	394	98.3
Puuduvad vastused	7	1.7

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee töandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

**Lisa 8.** Kaugtöö rakendamise mõjude hinnangute sagedustabel, tööprotsesside korraldus, n=395

Tööprotsesside korraldus	Vastanute arv	Protsentuaalne osakaal
Oluliselt paranenud	8	2.0
Paranenud	73	18.2
Jäänud samaks	251	62.6
Halvenenud	61	15.2
Oluliselt halvenenud	2	0.5
Kokku	395	98.5
Puuduvad vastused	6	1.5

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee töandjate kordusküsitluse andmete põhjal.

### **Lisa 9.** Intervjuukava

Intervjuukava koostas teooriaosa uuringutest leitud tegurite põhjal, mis mõjutavad juhtide hinnanguid kaugtöö rakendamisel. Tuleb ka märkida, et tegu on poolstruktureeritud intervjuudega, mis tähendab, et küsiti täpsustavaid küsimusi ning anti ka intervjuueeritavatele võimalusi oma vastuseid täiendada.

### **Sissejuhatavad küsimused**

- Kellena te töötate?
- Millised on teie peamised tööülesanded?

- Millises valdkonnas te töötate?
- Milliseid töövahendeid te kasutate oma igapäeva tööelus?

### **Sisuküsimused**

- Milliseid erinevusi kaugtöö mõjus olete märganud mees- ja naissoost töötajate puhul?
- Milliseid töötajate vanusest sõltuvaid erinevusi olete kaugtöö mõjus märganud?
- Milliseid erinevusi kaugtöö mõjus olete märganud lastega ja lasteta töötajate vahel?
- Kuidas teie töö asukoht on mõjutanud kaugtöö rakendamist?
- Mida kaugtööle ülemineku kogemusest õppisite sellist, et see uuesti rakendamisel paremini sujus (või sujuks)?

### **Kokkuvõttev küsimus**

- Kas soovite midagi lisada?

## **Summary**

### REGULARITIES IN ESTONIAN MANAGERS' ASSESSMENTS OF THE IMPLEMENTATION OF REMOTE WORK

Erwin Liebert

In this Bachelor's thesis author studied the regularities in Estonian managers' assessments of the implementation of remote work. The aim of the study was to find out what regularities appear in Estonian managers' assessments of the implementation of remote work, what factors may influence these assessments why do these assessments occur.

Based on the analyzes of the present work, it can be concluded that the previous experience of remote work influences positively the implementation of remote work. The theoretical part of this thesis showed that the small proportion of the implementation of remote work was partly due to a lack of knowledge regarding remote work and the author believes that the large-scale shift to remote working caused by the spread of coronavirus may provide companies with sufficient knowledge and experience to re-implement remote work more effectively in the future.

Although it can only be said with certainty that the previous experience of remote work influenced the implementation of remote work, the interviews also revealed that factors such as gender, age, existence of children and location of work may also influence the implementation of remote work because managers brought out that these factors had an impact on the implementation of remote work in their respective organizations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Erwin Liebert,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

SEADUSPÄRAD EESTI JUHTIDE HINNANGUTES KAUGTÖÖ RAKENDAMISELE,

mille juhendaja on Krista Jaakson,

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

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

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

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

*Erwin Liebert*

*13.01.2022*