

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Hannes Nachtigall

**TÖÖTAJA ÕPIMOTIVATSIOON JA ORGANISATSIOONILINE
ÕPPIMINE KAUGTÖÖ TINGIMUSTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11506 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Hannes Nachtigall 8.5.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1 TEOREETILINE TAUST	8
1.1 Kaugtöö töövormina	8
1.2 Organisatsiooniline õppimine	11
1.3 Töötajate õpimotivatsioon organisatsioonilise õppimise kontekstis	16
1.4 Professionaalne ja sotsiaalne isolatsioonitunnetus kaugtöös	18
2 EMPIIRILINE UURING.....	21
2.1 Uuringu eesmärk ja ülesanded	21
2.2 Meetodika	21
2.3 Valimi kirjeldus	24
2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika	26
2.5 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikuste mõjude korrelatsioonianalüüs	29
2.6 Gruppide keskväärtuste võrdlemine	32
2.7 Regressioonianalüüs	37
3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	39
3.1 Vastused töös püstitatud uurimisküsimustele	39
3.2 Uurimistöö piirangud, tulemuste rakendamisvõimalused ja ettepanekud	43
KOKKUVÕTE.....	44
SUMMARY	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	48
LISAD	54
LISA 1: Küsimustiku vorm koos sissejuhatusesega	54
LISA 2: Korrelatsioonianalüüs	58
LISA 3: Õpiorientatsiooni regressioonimudelid.....	59
LISA 4: Saavutusvajaduse regressioonimudelid	60
LISA 5: Kaugtöö tegurite hinnangute sagedustabelid.....	61
LISA 6. Lihtlitsents	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti kaugtöö mõjusid töötajate õpimotivatsioonile ja organisatsioonilisele õppimisele. Kuigi kaugtööd, töötajate õpimotivatsiooni ja organisatsioonilist õppimist on eraldiseisvate nähtustena uuritud palju, on alles COVID-19 pandeemia järgselt hakatud rohkem tähelepanu pöörama nende omavahelistele seostele. Kaugtöö on esile toonud nii antud töövormi probleemid kui ka tugevused ning ajendanud uurima kaugtöö ning organisatsioonilise õppimisega seotud nähtusi täpsemalt. Selle tõttu on uurimisülesanne eristuv ja selle tulemused olulised.

Magistritöö teooriaosas annab autor ülevaate lõputöö ja uurimisprobleemiga seotud põhimõistetest ja nendega haakuvatest levinuimatest teooriatest ning empiiriliste uuringute tulemustest. Empiirilise uuringu viis autor läbi kasutades anonüümset ankeetküsitlust ja kvantitatiivset andmeanalüüsi meetodit. Küsitlus viidi läbi kümnes meedia -ja IT ettevõttes. Lisaks kaasati vastajaid professionaalsetest võrgustikest. Valimi moodustasid 80 töötajat, kes teevad kaugtööd igapäevaselt või osaliselt. Tulemuste analüüs teostati tervikvalimina.

Uuringu tulemuste põhjal järeldati, et kaugtööl ei ole olulist seost töötajate õpimotivatsiooni ega isolatsioonitunnetusega. Küll aga leiti tugevad seosed töötajate õpimotivatsiooni ja organisatsioonilise õpivõimekuse vahel. Korrelatsioonianalüüsi abil leiti mõjud töötaja õpimotivatsiooni kahele komponendile, õpiorientatsioonile ja saavutusvajadusele. Lisaks järeldati, et põhiliselt kaugtööd tegevatel töötajatel võib esineda rohkem professionaalse ja sotsiaalse isolatsiooni tunnetust kui vähem kaugtööd tegevatel töötajatel. Töötamise efektiivsust hindavad kontoris ja hübriidtööl olevad töötajad madalamaks kui põhiliselt kaugtööd tegevad uuritavad. Kaugtöö korralduse rakendamine aitab ära hoida pikaajaliselt kaugtööd tegevate töötajate isolatsiooni jäämist ja õpimotivatsiooni langust.

Võtmesõnad: kaugtöö, õpimotivatsioon, organisatsiooniline õppimine, organisatsiooni õpivõimekus, efektiivsus, isolatsioonitunnetus, kaugtöökorraldus, õppimist soodustav käitumine

SISSEJUHATUS

Kaugtöö, oma erinevates vormides ja variatsioonides, on üha laialdasemalt kasutuses. Töötajatele antakse vabadus ja vastutus valida töö tegemise kohta ja aega. Ühiseks nimetajaks tõuseb kaugtöö nõudmiste puhul peamiselt see, et töö oleks tehtud õigeaegselt ja korrektselt. Ettevõtete vajadus kiires tehnoloogia arengus ja tihedas konkurentsivõitluses eristuda seab väljakutsed organisatsiooni õppeprotsesside võimaldamisele, arendamisele ja täiustamisele. Kaugtöö lisandumine ja sellest tingitud kolleegide vaheline sotsiaalne distantseerumine võib tekitada olukorra, kus organisatsiooni õppeprotsessid saavad töötaja tasandil kannatada. Eestis kahekordistus kaugtööd tegevate töötajate arv 2019-2020 ning vahemikus 2020-2021 lisandus veel 40 000 kaugtöö tegijat (Statistikaamet, 2020; Statistikaamet, 2021). Protsessi kiirendas oluliselt COVID-19 viiruse levik 2020 aasta alguses, kui tekkis vajadus inimeste tervise huvides kontakte piirata ning sellest tulenevalt suunata võimalikult paljud töötajad kasutama kaugtööd (Wanberg *et al.*, 2020). Peale COVID-19 piirangute kaotamist jätkavad paljud töötajad täielikult või osaliselt kaugtöö tegemist (Bartik *et al.*, 2020, lk14).

Kaugtöö puhul tehakse tööd paigast ja ajast sõltumatult mujal kui ettevõtte asukohas (Nilles, 1994). Kõige rohkem tehakse kaugtööd kodust, rakendades selleks tööandja poolt töötajale antud töövahendeid nagu arvuti, telefon ja tarkvara. Seoses kaugtöö lisandumisega on pööratud tähelepanu sotsiaalsele distantseerumisele ja töö efektiivsuse vähenemisele mida kaugtöö tegemine võib teatud tingimustes soodustada.

Vähe on uuritud seda, kui pikalt kaugtööd tehes ja millisel viisil tekib sotsiaalne ja professionaalne isolatsioon. Teiseks pole piisavalt uuritud, kuidas distantseerumist piirata, et tagada organisatsiooniline õppimine (Allen *et al.*, 2015). Kollektiivis sotsiaalsete suhete hoidmine ja kogemuste ning teabe vahetamine parandavad nii töö tulemuslikust kui tööga rahulolu. Selle tõttu võib kaugtöö pikaajalisel tegemisel väheneda organisatsiooni edukus, töötajate tulemuslikkus ja rahulolu tööga (Chadwick ja Raver, 2012). Kannatada saab suure tõenäosusega ka organisatsiooniga seotus, mille tagajärjel kolleegidega suhtlemine ja tööülesanne täitmine võivad olla negatiivselt mõjutatud. Tähelepanu võidakse pöörata rohkem kolleegidele, kellega suhtlus on

tihedam ning sotsiaalne läbikäimine sujuvam. Teiste kolleegide ja nendelt saadud tööülesannete osas võidakse jääda ükskõiksemaks.

Et jõuda arusaamiseni, kuidas kaugtöö mõjutab töötajate organisatsioonilise õppimise võimalusi, nende õpiorientatsiooni seoses organisatsioonilise õppimisega ning isolatsiooni tekkimise riski, uuris autor kaugtöö mõjusid läbi isikliku õpimotivatsiooni, organisatsiooni õpivõimekuse, õppimist soodustavate käitumistegurite ning sotsiaalse ja professionaalse distantseerumise teemagruppide.

Soovitud eesmärkide saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on kaugtöö mõjud töötaja sotsiaalsele ja professionaalsele isolatsioonitunnetusele?
2. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja efektiivsust?
3. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja õpimotivatsiooni ja organisatsioonilist õppimist soodustavat käitumist?
4. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja organisatsioonilist õppimist?
5. Kuidas töötaja õpiorientatsioon on seotud organisatsioonilise õppimisega?
6. Kuidas organisatsioonilist õppimist soodustav käitumine on seotud organisatsioonilise õppimisega?

Töö on üles ehitatud kahes osa – teooria ja empiiriline uuring. Teoreetilises osas keskendub autor töö seisukohast kesksetele põhimõistetele, milleks on töötaja õpimotivatsioon (*employee's motivation to learn*), organisatsiooni õpivalmidus (*organization's ability to learn*), õppimist soodustav käitumine (*learning supporting behavior*), professionaalne isolatsioonitunnetus (*professional isolation*), sotsiaalne isolatsioonitunnetus (*social isolation*) ja kaugtöö (*remote work*). Eelmainitud teemad on kõik eraldi vaadeldavad, kuid antus töö eesmärk on nende omavahelisi seoseid ja mõjusid uurida läbi töötajate individuaalse õpivalmiduse kahe komponendi - õpiorientatsioon ning saavutusvajadus. Õpimotivatsioon antud kontekstis tähendab töötaja soovi õppida uut ning olla õppiva organisatsiooni aktiivne liige. Õpivõimekus tähendab õppimise jaoks vajalike oskuste ja eelduste olemasolu. Saavutusvajadus tähendab antud kontekstis vajadust saavutada tööalaseid eesmarke, tõendada oma tööalaseid oskusi ning vältida mõttetuid riske.

Töö teises osas kirjeldab autor uuritavate seas tehtud uuringu analüüsi tulemusi ja viib need kokku teoreetilise raamistikuga. Uuringu valimiks on kaugtööd rakendavad töötajad kes vastasid

anonüümsele ankeetküsimustikule mida autor analüüsis kasutades kvantitatiivset andmeanalüüsimeetodit. Suurem osa vastanutest on meedia, IT ja avalike organisatsioonide töötajad ning valim koostati kasutades mugavusvalimit autori professionaalse võrgustiku kaudu.

Autoril on ootus, et uuringu tulemustest lähtuvalt saab teha ettepanekuid, millistel viisidel võib tööandja vähendada kaugtöö mõjul tekkivat töötajate õpimotivatsiooni langust ja selle negatiivseid mõjusid organisatsioonilisele õppimisele. Teiseks, soovib autor leida lahendusi, kuidas saab töötaja ise oma õpimotivatsiooni mõjutada ning piirata sotsiaalset ja professionaalset distantseerumist kaugtöös, tagades läbi parimate praktikate enda professionaalne areng, tugevam kollektiiviga seotus ning tööandja organisatsiooni õpivõimekus. Kolmandaks soovib autor välja selgitada, kas kaugtöö avaldab olulisi negatiivseid mõjusid antud teemadele.

1 TEOREETILINE TAUST

1.1 Kaugtöö töövormina

Viimase paari aastakümne lõikes on kaugtööle omastatud palju erinevaid definitsioone ja nimetusi. Inglise keeles on kasutatud muuhulgas termineid nagu „telework“, „remote work“, „telecommuting“ ja „e-work“ (Allen *et al.*, 2015, lk 3). Akadeemilises kirjanduses on kõigil terminitel teatud nüansid ja erinevused. Antud magistritöös viidatakse eestikeelse terminiga „kaugtöö“ ingliskeelsele vastele „remote work“, mis väljendab kõige paremini tänapäevase kaugtöö praktikast, kus töötajale antakse võimalus ja vabadus valida töö tegemise koht ja aeg. Nilles (2007) järgi on kaugtöö töötamise vorm, kus tööandja võimaldab töötajal teha tööd mujal kui tööandja põhilises asukohas. Töötaja võib elektroonilisi sidevahendeid kasutades teha tööd ettevõtte ruumidest väljaspool, näiteks kodust (Turetken *et al.*, 2011, lk 4). Teine laialdast rakendust pälvinud ingliskeelne termin „telework“ viitab võimalusele sobitada tööd ja eraelu paremini kokku läbi töökoha ja kodu vahelise liikumise vähendamise (Grant 2018, lk 3). Euroopa liidus tegi 2019. aastal kaugtööd kodust 16,6%, 2020. aastal 20,9% ja 2021. aastal 24,4% inimestest. Kaugtöö tegijate arv oli seda suurem, mida kõrgem oli nende haridusaste (Eurostat 2021).

Kaugtööd seostatakse tavaliselt positiivsete mõjudega, nagu paranenud produktiivsus, kõrgenenud tööga rahulolu ning võimalused paremaks töö ja eraelu kokku sobitamiseks (Pkojski *et al.*, 2022; Roloff ja Fonner 2010). Lisaks tekib kaugtöös ajaline sääst, kuna töökoha ja kodu vaheline reisimine jääb ära, võimaldades vabanevat aega kasutada enda või pere tarbeks (Jones *et al.*, 2012). Samas toovad mitmed uuringud välja kaugtöö negatiivseid mõjusid, nagu kollektiivist ja organisatsioonist eraldumine, professionaalse isolatsiooni riski, liigse infokülluse ja sellest tingitud ületöötamise ning ületöötamisega paratamatult seotud terviseriskid (Pokojski, 2022). Tööandja seisukohast on keeruline hinnata kaugtööd tegevate töötajate efektiivsust, heaolu ning rakendada meetmeid heaolu tagamiseks (Dingel ja Neiman, 2020). Töö efektiivsuse ja töötaja panuse hindamiseks on soovitatav kasutada motiveerivat kommunikatsiooni ja juhtide tuge. Elektroonilised töö jälgimise lahendused ei anna tavaliselt soovitud tulemusi (Lautsch *et al.*,

2009). Nende kasutamist tuleks vältida ja panustada tugevale kollektiivsele kokkukuuluvustundele ja töötajate organisatsiooniga seotusele (Cooper ja Kurland, 2002). Siinkohal eristuvad juhtimise stiilid ja meetodid, ning sugugi kõik ei sobi kaugtöö juhtimiseks (Eurofond 2020).

Kuigi kõige efektiivsem on tiimidel töötada kohapeal läbi vahetu suhtluse, on kaugtöö lisandumine paratamatus (Klopotek, 2017, lk 6). Kaugtöö tähtsus töökorraldusliku meetmena on oluliselt suurenenud COVID-19 viiruse leviku ajal (Bartic *et al.*, 2020). Kaugtöö on võimaldanud hoida paljude töötajate ja klientide tervist läbi töötajate hajutamise nende kodudesse. Nii on välditud sotsiaalseid kontakte ja tõkestatud viiruse levikut (Wanberg *et al.*, 2020). IT ja meedia valdkonnas on kaugtöö olnud töötamise vormina laialdaselt kasutusel juba pikalt. Teistes valdkondades leidub hulgaliselt ettevõtteid kellele COVID-19 alguses tuli kaugtöö korraldamise vajadus üllatusena (Pokojski *et al.*, 2022). Mõnedes valdkondades on kaugtööd rakendatud vähem ja teatud puhulnagu näiteks meditsiini ja toiduainetööstuse pole see suuremalt jaolt võimalik.

Kuigi antud magistritöö ei analüüsi otseselt COVID-19 mõju kaugtöö trendidele, on ilmne, et töötamise viis on paljude jaoks jäädavalt muutunud ning pandeemiaaegsed ümberkorraldused on ettevõtetele ja töötajatele pikemas perspektiivis püsivad (Bartic *et al.*, 2020). Eurostati (2021) andmetel rakendavad kaugtööd rohkem kõrgharitud inimesed kui madalama haridustasemega töötajad. Kõrgelt haritud mehed töötavad kodust rohkem, kui sama haridustasemega naised. Samas teevad madalama haridustasemega naised rohkem kaugtööd kui sama haridustasemega mehed (Eurostat 2021). Yang *et al.* (2022) kõigi Microsofti USA töötajate seas läbiviidud uuringu põhjal vähendab sagedane kaugtöö tegemine töötajate vahelist suhtlust ja tekitab väiksemaid töötajate gruppe, kus suhtlus toimub. Kommunikatsioon muutub sünkroonsest asünkroonseks (Yang *et al.*, 2022). Näost näkku koosolekud ja kõned asenduvad tekstipõhise suhtlemise, meilide ja videokõnedega (Roloff ja Fonner, 2015, lk 353). Sellest tulenevalt saab kannatada töötajate vaheline kommunikatsioon ja kommunikatsiooni sagedus (Vega *et al.*, 2015). Lisaks on tõenäoline, et kaugtöö tegemine mõjutab pikemas perspektiivis organisatsioonilise õppimise väljundeid nii töötaja, tema tiimi kui ka organisatsiooni tasandil (Hislop *et al.*, 2015).

Kaugtöö mõju produktiivsusele sõltub kaugtöö tegemise tihedusest, töö eripäradest ning sellest, kui reguleeritud on kaugtöö tööandja poolt (Golden ja Veiga, 2005). Kui ettevõttes puudub kaugtöö korraldus, ning seda pole reguleeritud, võib töö efektiivsus peale 1-2 kuu perioodi langeda eeldusel, et põhiliselt rakendatakse kaugtööd ning kontoris käiakse vähem (Allen *et al.*, 2015). Seda põhjusel, et kaugtöö tegemise alustamisel teeb suurem osa inimesi tööd päevas rohkem kui

kontoris (Vega *et al.*, 2015). Mõne kuu möödudes väheneb töötamise distsipliin ning lastakse kodus eksisteerivatel nüanssidel ennast rohkem häirida. (Ozimek, 2020, lk 5-6, Turetken, 2011, lk 6, 9). Kannatab fookus ja keskendumine kaldub tööväliste teemade peale. Centrulo *et al.*, (2020) väidab, et kõige keerulisem on selles osas seis inimestel, kes peavad kodukontoris jagama fookust tööväliste tegevustega, näiteks hoolitsema laste või lemmikloomade eest (Bergeaud *et al.*, 2023). Kaugtöö tegemine kodus ei sobi hästi neile inimestele, kellel esineb kodukontoris paratamatuid, segavaid tegureid või kes ei suuda ennast piisavalt distsiplineerida (Cooper ja Kurland, 2002). Samas tõdeb Bartic *et al.*, (2020) Ameerika äriühingute liidus NABE ja Alignable väikeettevõtjate liidus läbiviidud uuringus, et kaugtöö ei pruugi töö efektiivsust negatiivselt mõjutada. See, mis kaugtöö töötaja efektiivsust mõjutab on tingitud ka töötaja isiksuseomadustest, tööülesannetest ja töökorralduslikest detailidest (Tuzovic ja Kabadayi, 2020).

Nagu iga töökorraldusliku meetmega, tasub ka kaugtöö sobilikust konkreetse tööpositsiooni ja töötaja eripärade osas analüüsida, et vältida võimalike negatiivseid mõjusid töötaja tervisele, töösooritusel ja organisatsioonilisele õppimisele (Allen *et al.*, 2015). Negatiivseteks mõjudeks loetakse näiteks vähenenud töötamise efektiivsust, vähenenud kolleegidega suhtlust ning sotsiaalset distantseerumist töökollektiivist (Guimaraes ja Dallow, 1999). Viimane mõjutab lisaks kollektiivi kuulumise tundele töötaja arenguvõimalusi ja organisatsiooni õppimisvõimekust. (Deshpande, 2016, lk 18-19). Kaugtöö sobivust konkreetse positsiooni osas saab hinnata näiteks kasutades Dingel ja Neiman (2020) töö klassifitseerimise meetodit. Meetod on saanud nii teoreetilist kui ka praktilist kasutust erinevates valdkondades ja osutunud efektiivseks vahendiks tööde liigitamisel, kas kaugtööks sobivaks või mitesobivaks (Bergeaud *et al.*, 2023). USA-s kuni 37% kõigist töökohtadest saaks rakendada, kas osaliselt või täielikult kaugtööd (Dingel ja Neiman 2020).

Töötajatevahelisi sotsiaalseid seoseid võib vaadelda kui võrgustiku kus tugevamate seoste vahel liigub informatsioon kiiremini ja sujuvamalt (Tuzovic *et al.*, 2020). Mida rohkem kolleegid üksteisega suhtlevad, seda paremaks ja tugevamaks muutub nendevaheline sotsiaalne võrgustik (McCleskey, 2014). Kui ettevõttes on kaugtöö tegijaid palju, võib selle tagajärjel muutuda iga individuaalse töötaja sotsiaalne võrgustik nõrgemaks (Saks, 2019). Töötaja ei saa osa uuest informatsioonist ja väärtuslikest kogemustest sama palju kui kollektiiviga kontoris suheldes. (Yang *et al.*, 2022, lk 43) Kaugtöös muutub võrgustik staatilisemaks ja ei pruugi ajas muutuda töötaja informatsioonivajadusi arvestades (Golden ja Veiga, 2005).

Noortele, alla 30 aasta vanuses inimestele on kaugtöö võimalus töökoha valimisel eriti oluline ning selle võimaluse puudumine võib oluliselt mõjutada inimese töökohale kandideerimise soovi (Klopotek, 2017, lk 8). Vanemad töötajad on rohkem harjunud tööandja asukohas töötamisega ning neile pole kaugtöö olemasolu nii oluline. Küll aga on kaugtöö võimalus muutumas oluliseks kõigile põlvkondadele (Klopotek, 2017). Põhjuseks on kaugtööst tingitud vabadus töötamise kohta ja aega ise valida (Vega *et al.*, 2015). Paljud töötajad kasutavad antud vabadust ära tööajal isiklike toimetuste tegemiseks, mis võimaldab eraelu ja tööelu paindliku kokku sobitamist. Bartic *et al.*, (2020) uuringus osalenud ettevõtete esindajatest 36% vastajatest oli kindel, et 40% COVID-19 kriisi ajal kaugtööd rakendanud inimestest jäävad ka peale kriisi kaugtööd tegema, kas osaliselt või täielikult. Kaugtöö rakendamine võib töötajal säästa 28-50 tööpäeva jagu aega, mis muidu kuluksid kodu ja töökohavahelisele liiklemisele (Pokojski *et al.*, 2022, lk 11).

1.2 Organisatsiooniline õppimine

Organisatsiooniline õppimine tähendab muutust organisatsioonilises teadmuses (Argote *et al.*, 2020). Organisatsiooniline õppimine on protsess, mille kaudu töötajad omandavad ja uuendavad oma teadmisi, ning mille abil suudab organisatsioon või ettevõtte hoida ennast konkurentsivõimelisena (Lin ja Huang, 2020, lk 11). Sama protsessi kaudu võib osa informatsioonist, tavadest või reeglitest organisatsioonist kaduda, kui need ei ole enam ajakohased või otstarbekad (Schulz 2002, lk 12). Õppimise protsessid on mitmekülgsed ning põhinevad hetkeolukordade ja varasemalt kogutud kogemuste analüüsidele (Argote, 2011). Organisatsioonilist õppimist võib käsitleda nii organisatsiooni kui töötaja vaatevinklist ja lähenemise viisist sõltub kasutatav teooriapõhi (Yang *et al.*, 2004, lk 3).

Organisatsiooniline õppimine sisaldab endas erinevaid protsesse teadmuse tekitamiseks, hoidmiseks ja mugandamiseks, põhiliselt organisatsiooni konkurentsivõimekuse ja tulemuslikkuse parandamiseks (Argote *et al.*, 2020). Organisatsiooniline õppimine tähendab, et töötajate oskusteave viiakse üle indiviidi tasandilt organisatsiooni tasandile ja vastupidi. (Schulz, 2010, lk 3) Kogemusi jagatakse ja kollektiivis eksisteerivat teavet rakendatakse kogu organisatsioonis luues uusi ja täiustades olemasolevaid protsesse, tegevusi ja reegleid. (Cooper ja Kurlan, 2002, lk 9) Üldjuhul veedetakse töökohas üle poole päevasest ärkveloleku ajast, mille tõttu on töökollektiivi tähtsus sotsiaalse elu ja tööalase suhtlemise osas märkimisväärne (Chadwick ja Raver, 2012). Kaugtöö puhul käiakse töökohas harvemini ja puututakse kolleegidega kokku vähem (Bergeaud

et al., 2023). Otsekontakti vähenemine kolleegidega võib negatiivselt mõjutada teemade arutlemist, info vahetust ning uute teadmiste õppimist (Turetken *et al.*, 2011). Vähenevad võimalused professionaalseks arenguks ja suureneb risk tööalase professionaalse ja sotsiaalse isolatsiooni tekkeks (Cooper ja Kurland, 2002). Lisaks võivad kannatada organisatsiooni arenguprotsessid, mis on organisatsioonilise õppimise alustaladeks (Argote *et al.*, 2011).

Organisatsioonilise õppimise väljunditeks on rutiinid, mis väljenduvad tehnoloogiaalaste, struktuursete, suusõnaliste ja strateegiliste kokkulepetena (Argote *et al.*, 2020). Teisisõnu lepatakse kokku, kuidas protsesse ja tegevusi teha paremini, efektiivsemalt ja sihipärasemalt (Ellinger *et al.*, 2002). Varasemalt on akadeemikute eeldus olnud, et organisatsioonid on intelligentsed ja neist kujunevad välja kogukonnad, kus õppimise ja arenemise protsessid on alati võimalikud ning tekivad loomulikult viisil (Song *et al.*, 2009; Turetken *et al.*, 2011). Seda arusaamist on viimaste aastate lõikes pigem kritiseeritud, kuna lähenemine ei arvesta piisavalt organisatsioonide kui mitmetasandiliste ja keeruliste süsteemide eripäradega (Turetken *et al.*, 2011).

Kui varasemalt on akadeemikud vaadelnud organisatsioonilist õppimist põhiliselt kui lineaarset põhjus-tagajärg protsessi, siis Freixanet *et al.* (2019) väitel on tegemist oluliselt mitmetahulisemate protsessidega. Flores *et al.* (2012) toob organisatsioonilise õppimise protsesside uuringus välja viis põhilist tunnust, millega organisatsioonilist õppimist mõõta: info kogumine, info jagamine, info tõlgendamine, kollektiivne arutelu ja organisatsiooni info talletamine. Organisatsioonilist õppimist mõjutavad töötaja seisukohast eelkõige organisatsioonilistes otsustes osalemine, perspektiivne juhtimisstiil, õpiorientatsioon ja organisatsiooni avatus (Flores *et al.*, 2012). Sarnastele järeldustele on varasemalt jõudnud ka Calantone *et al.* (2002). Perspektiivse stiiliga juht on oma suhtumises ja käitumises eeskujulik ning töötajaid otsustusprotsessidesse ja aruteludesse kaasav (McClenskey 2014, lk 118). Autor on kasutanud antud instrumenti lõputöö uuringu küsimustikus organisatsioonilise õpivalmiduse hinnangute kogumiseks.

Teoreetikud ja praktilise organisatsioonilise õppimisega kokkupuutuvad akadeemikud ja personalijuhtimise spetsialistid peaksid paremini arvestama teema keerukust ning võtma adekvaatselt arvesse teoreetiliste mudelite ning praktiliste suuniste ja tööriistade ülesehitust (Boisot ja McKelvey, 2010, lk 12). Vastasel juhul on loodud teadmused ja tööriistu keeruline praktilises tööelus rakendada, kui puuduvad konkreetset seost tööeluliste väljakutsete, teooriate ja praktiliste lähenemiste vahel (Argote, 2011).

Peter Senge on üks tuntuimaid organisatsioonilise õppimise teadureid. Senge lõi organisatsioonilise õppimise raamistiku ja populiseeris need teadmised oma 1990. aastal raamatus „The Fifth Discipline“. Raamistik põhineb viiel distiipliinil, milleks on 1. süsteemne mõtlemine, 2. isiklik meisterlikus, 3. mõttemudelid, 4. ühise visiooni ehitamine ja 5. tiimide loomine (Törmänen *et al.*, 2021b). Need viis distiipliini võimaldavad vormivad innovaatilise, õppiva organisatsiooni vundamendi ja aitavad leida viise selle arendamiseks (Törmänen, 2021). Senge raamatut on maailmas müüdnud üle kahe miljoni koopia ja see on tugevalt mõjutanud viimase 30 aasta uuringuid nii organisatsioonilise õppimise kui ka süsteemse mõtlemise valdkondades. Näiteks Törmänen *et al.*, (2016) Systems intelligence (SI) raamistik töötajate süsteemse mõtlemise, võimekuse ja organisatsioonis õppimise uurimiseks põhineb Senge tööle.

Senge raamistik lõi aluse tänapäevasele organisatsioonilise õppimise valdkonnale (Törmänen *et al.*, 2021b). Sellest hoolitama puudus standardiseeritud lähenemine organisatsioonide õppevõimekuse hindamiseks. 1990-ndate alguses soovisid Marsick ja Watkins (2003, lk 134) lahendada organisatsioonilise õppimise praktika ja teooria vahelisi lahkkelisid John Dewey (1938) ja Kurt Lewin (1946) tööde baasil. Nende poolt loodud uurimusmetoodika on võimaldanud viimase kahekümne aasta jooksul viia läbi arvukalt organisatsioonilise õppimisega seotuid akadeemilisi uuringuid ja konkreetsete organisatsioonide õppevõimekuse hindamist (Törmänen *et al.*, 2021b). Enne Marsick ja Watkinsi tööd ei eksisteerinud valideeritud ja laialdast akadeemilist heakskiitu saanud uurimusinstrumenti, mis oleks võimaldanud konkreetse organisatsiooni õppimisvõimekust täpselt valideerida (Marsick ja Watkins, 2003). Valideerimine on aga vajalik adekvaatse õpiprotsessi ja väljundite planeerimiseks ning läbiviimiseks (Törmänen *et al.*, 2016).

Marsick ja Watkins ei olnud esimesed taolise uurimusinstrumenti väljatöötajad, kuid kindlasti ühed edukaimad. Eelnevad meetodid tuginesid pigem uurija enda tähelepanekutele kui süsteemsele akadeemilisele teadustööle ja valideeritud tulemustele (Marsick ja Watkins, 2003, lk 133). Paljudele organisatsioonidele ja ettevõtetele tundus segane, mis õppimist soodustab, mis on hetkeseis ning mida tuleks teha, et organisatsioonilist õppimist toetada. Marsick ja Watkins soovisid selle probleemi lahendada luues uuendusliku uurimusmeetodi ja küsimustiku, DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*). Teoreetiline raamistik põhineb seitsmel õppiva organisatsiooni põhikomponendil: 1. pidev õppimine, 2. uurimine ja dialoog, 3. rühmaõpe, 4. võimestamine, 5. süsteemne lähenemine, 6. lõimunud süsteemid ja strateegiline juhtimine (Marsick ja Watkins, 2003).

Meetodi põhimõtteks oli valideerida organisatsiooni õppimisvõimekuse hetkeseis ning mõista, millised õppimist toetavad tegevused ja tööriistad vajavad arendamist. Meetodi tulemused näitavad ära kitsaskohad, aidates suunata järgmiseid samme ja arendussuundasid õpiprotsesside parendamiseks (Marsick ja Watkins, 2003). Lisaks sobib meetod enne ning pärast võrdluseks muudatuste mõjude hindamisel. Marsick ja Watkins (2003) ei väida, et nende loodud küsimustiku näol oleks tegemist kõige parema instrumendiga, millega organisatsiooni õppimisvõimekust hinnata, kuid akadeemilise kirjanduse ja DLOQ:d kasutanud uuringute arvu ning mitmekesisuse põhjal saab tõdeda et tegemist on ühe enim kasutatud taolise tööriistaga (Song *et al.*, 2013, lk 223; Ellinger *et al.*, 2002).

Kuigi DLOQ meetodit on kasutatud hulgaliselt personalijuhtimise valdkonnas, on selle rakendamine muudes akadeemilistes ja ärilistes valdkondades olnud vähene (Ellinger *et al.*, 2002). Kõige rohkem on DLOQ-d kasutatud USA ja Aasia kontekstides. (Song *et al.*, 2013, lk 223) Paljude uuringute nõrkuseks on puudulik teoreetiline raamistik ja kasutatavate meetodite, kaasa arvatud DLOQ, tundmine (Argote, 2011). Nii Senge viie distipliini kui Marsick ja Watkinsi DLOQ puhul jääb nende kasutajale tõlgendamise ruumi, millised pakutud dimensioonidest on olulisemad ja milliste arendamine annab parimad tulemused (Argote, 2011). Praktiliste näpunäidete osas oleks vaja täiendavaid juhiseid, mis aitaksid organisatsioonilist õppimist juurutada (Song *et al.*, 2013).

Umbes 50% töö tegemise efektiivsusest tuleneb organisatsioonilisest õppimisest (Vörös, 2021). Organisatsiooniliseks õppimiseks võib ka pidada töötajate autonoomset õppimise ja info, kogemuste ning oskuste jagamist. Õppimise moment tekib paljuski sama tegevuse kordamises, võimaldades läbi juurutamise parandada tegevuse efektiivsust ja täpsust. (Pisano ja Shih, 2012). Ettevõtetele on õppeprotsesside võimaldamine tähtis konkurentsieelis, mis võimaldab kiirelt arenevatel turgudel konkurentsist püsida (Vörös, 2021). Organisatsioonilisel õppimisel ja ettevõtete finantsnäitajatel on positiivne seos (Vörös, 2021; Garcia-Morales *et al.*, 2012)). Teisisõnu, mida paremini suudab ettevõtte enda kogemustest, turul toimuvast ja konkurentidest õppida, seda edukam ta on. Kindlasti on siinkohal oluline töötajate tasandil õpiväljundite ja protsesside võimaldamine (Ellinger *et al.*, 2002, lk 15).

Organisatsioonidel on vaja enne õppeprotsesside loomist, muutmist või hindamist mõista olemasolevat olukorda ja peale muudatusi veenduda nende mõistlikuses (Marsick ja Watkins 2003, 132). Kuigi Marsick ja Watkinsi meetod sobib hästi organisatsiooni kui vaaldeldava süsteemi

õppeprotsesside hindamiseks, siis töötajate tasandi õpiprotsesside uurimiseks on loodud selleks otstarbeks paremini sobivaid meetodeid ja tööriistu (Törmänen, 2021b). Juha törmäse, Raimo P. Hämäläise ja Esa Saarise uurimusrühm on uurinud süsteemiintelligentsi küsimustiku täpsust ja seostatavust siiani kõige populaarsemaks organisatsioonilise õppimise uurimusmeetodiks peetud DLOQ:ga (Törmänen *et al.*, 2021b). Organisatsioonilise õppimise kontekstis võimaldab Törmäse *et al* (2021) meetod hinnata individuaalse töötaja õppimist soodustavat käitumist, kuigi süsteemiintelligentsi meetodit saab kasutada ka paljude teiste temade uurimiseks.

Teisiti kui Marsick ja Watkinsi meetodis või Senge lähenemises organisatsioonilisele õppimisele, on Törmäse, Hämäläise ja Saarise meetodi keskmes inimene, mitte organisatsioon (Törmänen, 2021b). Lisaks ei küsita Törmäse küsimustikus organisatsiooni finantsnäitajate, nagu käibe või kasumlikuse kohta, kuna finantsteemade uurimiseks sobivad paremini konkreetselt selleks otstarbeks loodud meetodid (Törmänen, 2016). Siinkohal eristub Törmäse *et al* meetod Watkins ja Marsick meetodist, kus küsimustik sisaldab küsimusi ettevõtte finantsnäitajate kohta. Törmänen *et al* ei pea sellist lähenemist heaks kuna see ei anna ei finantsnäitajate kohta täpset infot (Törmänen *et al.*, 2021b). Antud magistritöös kasutatakse (Törmäse *et al.*, 2021b) meetodit töötajate õpivalmiduse ja organisatsioonilises õppimises kaasalöömise hindamiseks.

Süsteemne mõtlemine põhineb tervikutest arusaamisele läbi teaduslike meetodite ning võimaldab hinnata inimese õppimist soodustavad käitumist (Törmänen, 2021). Näiteks Senge organisatsioonide arengule pühendatud *The Fifth Discipline* (1990) on süsteemse mõtlemise juurutamise osas klassikaline ja edukas raamat. Sellegi poolest on Senge esitatud mõtete ja meetodite juurutamine keerukas, kuna praktilisel tasandil jääv süsteemne mõtteviis tihtipeale väljastpoolt vaadeltavaks konstruktsiooniks (Törmänen *et al.*, 2021b, lk 50) Põhjus seisneb selles, et süsteemse mõtteviisi ja meetodite juurutamisel ei piisa ainult organisatsiooni mõõtmisest ja kogutud informatsiooni lahti mõtestamisest (Argote *et al.*, 2020). Töötajaid tuleb kaasata ja teha neile selgeks, miks neid kaasatakse muudatusesse ning miks peaks soovitud muutused nendele hästi mõjuma (Argote *et al.*, 2020). Vastasel juhul võib personalijuhtimise seisukohast heana tunduv plaan läbi kukkuda, kuna töötajad ei mõista selle mõtet ning ei tule plaanitud tegevustega kaasa (Argote, 2011).

Süsteemi intelligentsuse mudel pakub uusi lähenemisi personalitöö tegemiseks ning personali arendamiseks (Törmänen *et al.*, 2021b). Tegemist on kontseptuaalse mudeliga, mille kasutusala on väga lai ning ei piirdu ainult sotsiaalteadustes rakendamisega (Törmänen 2021). Empiiriliselt

testitud raamistik pakub jaoks konkreetseid tööriistu õppiva organisatsiooni arendamiseks ning arendustegevuste elluviimiseks (Törmänen *et al.*, 2021b). Tegemist on tervikliku vaatega organisatsiooni arengupunktidele. Süsteemi intelligentsuse raamistik läheneb organisatsiooni arengule organisatsioonilises mõttes alt ülesse perspektiivis, hinnates töötajate kogemusi ja tegevusi. Analüüsi teostatakse töötajatele tuttavate mõõdikute kaudu, toetudes inimeste igapäevastele arusaamadele oma organisatsiooni tegevusest (Törmänen *et al.*, 2021b).

1.3 Töötajate õpimotivatsioon organisatsioonilise õppimise kontekstis

Õpimotivatsioon mõistena tähendab, et töötajal on õppima ajendavaid motiive (EKSS, 2009). Töötaja õpimotivatsioon ja organisatsiooniga seotus on otseselt seotud töö tulemuslikkuse ja efektiivsusega (Sardeshmukh *et al.*, 2012, lk 10; Flores *et al.*, 2012). Mida rohkem töötaja on kollektiiviga seotud, peab lugu organisatsiooni väärtustest ning tunneb, et tema panus loeb, seda paremad on ka töö tulemused (Klopotek, 2017). Tugevam seos organisatsiooniga rikastab töötaja teadmisi ja võimaldab tõhusamalt õppida kolleegide ja ettevõtte kogemustest, kuna ollakse organisatsiooni infovoogudes rohkem sees (Flores *et al.*, 2012). Kontaktid kolleegidega on tugevamad ja spontaanset suhtlemist toimub rohkem, professionaalsed suhtlusvõrgustikud on laiemad (Albrecht *et al.*, 2015) . Kohapeal töötades peetakse rohkem koosolekuid, haiguspuhkuseid kasutatakse vähem, pause tekib vähem ning töötajate kontoris käimine tekitab lisakulusid, mida kaugtöös ei esine (Deloitte 2022). Kokkuvõttes on kaugtöö tööandjale odavam lahendus kui inimeste kontoris hoidmine (Deloitte 2022).

Töötaja õpimotivatsiooni ja tulemuslikust saab positiivselt suunata ja mõjutada läbi juhtimismustrite, määrates arengusihemärke, tagasisidestades ja tunnustades töötajat ning luues usaldusliku organisatsioonilise kliima (Albrecht *et al.*, 2015, lk 13-14). Töötaja ja organisatsiooni sihtmärkide ühildamine aitab töötajatel võtta sihtmärgid paremini omaks, parandades töö tulemuslikust ja tööga rahulolu (Barbier *et al.*, 2013). Psühholoogiline turvatunne defineeritakse, kui inimese soovi näidata üles uudishimu ja teha sotsiaalsel tasandil julgust nõudvaid tegevusi, näiteks abi küsimine (Edmondson ja Lei, 2014) Kollektiivi psühholoogiline turvatunne mõjutab positiivselt organisatsioonilisi õpiprotsesse (Mulki ja Jaramillo, 2011). Ilma selleta on töötajatel vähem enesekindlust esitada küsimusi ning pöörata tähelepanu teemadele, millest nad ei saa aru (Sardeshmukh *et al.*, 2012). Nii mõnigi uudishimulik ja oluline küsimus võib jääda küsimata, kui töötaja ei tunne, et tema küsimusele vastatakse meelsasti ja ilma negatiivse sildistamiseta. (Weiner

et al., 2021) Turvalise ja vahetus suhtlemist soosiva töökeskonna loomine ja säilitamine on tõsised väljakutsed igale juhile ja organisatsioonile. (Weiner 2016)

Ettevõtte, kelle juhtidel napib kogemust, ei julge tõenäoliselt võtta nii palju riske erinevate lähenemiste kaudu kui kogenumad juhid (Garcia-Morales *et al.*, 2012). Organisatsioonilisele õppimisele võib aga liialt tagasihoidlik riskide võtmine protsesside kujundamises mõjuda halvasti. Probleemaatilisi olukordi, millest oleks võimalik õppida tekib vähem. Kui selliselt juhitud organisatsioon satub enda jaoks problemaatilisse olukorda, on eelnevat teadmust ja kogemust sellega toimetulekuks, protsesside ülevaatamiseks ja tegevuste muutmiseks oluliselt vähem (Chiva *et al.*, 2014). See omakorda vähendab organisatsioonilise õppimise võimalusi ja väljundeid (Chiva *et al.*, 2014). Organisatsiooni kliima ja kultuur mõjutavad otseselt mittestruktureeritud õppimist ja töötajate omavahelist info jagamist (Flores *et al.*, 2012).

Indiviidi tasandil toimuvast õppest ei piisa selleks, et organisatsioon liiguks edasi ja püsiks konkurentsivõimelisena (Flores *et al.*, 2012). Edu saavutamiseks tuleb organisatsioonilist õppimist juurutada lisaks indiviidi tasandile ka juhtide ja kogu organisatsiooni tasandil teadlike tegevuste kaudu (Flores *et al.*, 2012). Muutuste tagajärgedeks on arengud organisatsioonilises kultuuris. Küll aga tõdevad Marsick ja Watkins (1990), et kuigi formaalne õppimine ja õppimise struktureerimine on oluline, toimub suur osa töökohal õppimisest mitteformaalselt ja nii öelda möödaminnes kolleegide vahelises suhtluses. Selles osas on kontoris käivatel töötajatel täielikult kaugtööd rakendavate töötajate ees eelis, sest saavad kollektiivi kohalolust rohkem kasu. Samas on võimalik et kollektiivis on konflikte või sotsiaalset hõõrumist, mis pärsib kommunikatsiooni Elrod ja Vigola-Gadot, 2017. Osaline kaugtöö rakendamine võib aidata selliseid pingeid vähendada, muutes töötajate vahelise kommunikatsiooni hoopis paremaks (Ablrecht *et al.*, 2015).

Jyväskylä kõrgkooli uurimisprojekti aruandes tuuakse esile, et õppimine on tsükliline protsess. Mida tugevamalt tunnetab töötaja, et on kollektiiviga seotud, seda tugevamalt kanduvad üle kogemused ja teadmised teistelt kolleegidelt. Kogetu ja kuuldu reflekteerimine võimaldab kõikehõlmava õppimiskogemuse mis rajab varasemate teadmiste peale lisaväärtust toova uute teamiste kihi. (Päiväkumpu 2020, lk 12) Reflektiivsuse all võib mõista enda tegevust, selle aluseid ja kriitiliseks analüüsiks ja sanktsioonide kaalumiseks (Saks, 2019). Enda ja teiste kogemuste hindamine ja kaalumine võib aidata leida uusi vaatenurki ning tööpraktikaid (Boisot ja McKelvey, 2010). Areng toimub kogemuste kaudu, kuigi mitte kõik kogemused ei pruugi arengut esile kutsuda (Chiva *et al.*, 2014). Iga töötaja toob õppimise situatsiooni oma varasemad kogemused,

oma teadmised ja tõekspidamised (Chiva *et al.*, 2014). Kui varasemad õpikogemused on negatiivsed, võib uue õppimine olla takistatud ja nõuab töötaja julgemat enda hirmude ületamist (Argote, 2011).

Organisatsiooni õpivõimekus ei ole tagatud ainult läbi heade personalijuhtimise praktikate ja juhtide oskuse töötajaid kaasata (Chiva *et al.*, 2014). Ettevõtte kultuur peab olema innovatsiooni, õppimist ja ka vigasid salliv (Elrod ja Vogda-Gadot, 2017). Kui kolleegid ei julge üksteistelt ega juhtidelt küsida vajalike küsimusi, ei saa organisatsioon olla edukalt õppimisvõimeline, sest puudub selleks sobilik organisatsiooni kultuur (Elrod ja Vogda-Gadot, 2017). Organisatsiooniline õppimine on kiiresti muutuv maailmas ettevõtete konkurentsivõime tagamise eelduseks (Ellinger *et al.*, 2002). Tööga rahulolevad, sotsiaalselt aktiivsed ja organisatsioonile lojaalsed töötajad aitavad viia organisatsiooni tervikuna edasi (Argote, 2011). Organisatsiooniline õppimine pole oluline ainult töötajate võimekuse ja heaolu vaatest, vaid kujutab endast organisatsiooni konkurentsi seisukohast võtmetähtsusega teemat. Argote *et al.*, (2020, lk 3-4) järgi on organisatsioonilisel õppimisel otsene seos tegevuste õpikõverate ja konkurentsivõimekuse alalhoidmisega. Õpikõver aeglustub ajas, ehk mida rohkem teatud protsessi korratakse, seda rohkem aeglustub protsessist õpitu ning tegevuste efektiivsuse tõus. (Argote *et al.*, 2020, lk 4-5).

1.4 Professionaalne ja sotsiaalne isolatsioonitunnetus kaugtöös

Professionaalne ja sotsiaalne isolatsioonitunnetus on isolatsiooni tunnused, mis võivad tekkida kollektiivist stabiilselt eemal töötades, kaugtöö tingimustes (Hislop *et al.*, 2015). Kuigi kaugtööl on mitmeid positiivseid mõjusid, näiteks töö ja eraelu kokku sobitamise võimalused, on kaugtöös täheldatud riski sotsiaalse ja professionaalse isolatsioonitunnetuse tekkele (Charalampous *et al.*, 2018, lk 15). Kui kaugtööd teha lühiajaliselt, näiteks 1-2 tööpäeva nädalas, siis distantseerumist kollektiivist ja isolatsioonitunnetuste tekkimist ei pruugi toimuda ka pikema ajaperioodi peale (Chadwick ja Raver, 2012). Küll aga on sotsiaalse distantseerumise ja professionaalse isoleerituse risk oluliselt suurem tehes kaugtööd suurema osa nädalast või pikemaid perioode ilma töökollektiivi, koostööpartnerite või klientidega vahetult kokku puutudes. (Turetken *et al.*, 2011)

Kuna kaugtööd tehakse kolleegidest füüsiliselt eemal, ei paluta abi nii lihtsalt ja teemade arutamine väheneb (Wang *et al.*, 2019). Kaugtööd stabiilselt tegevad töötajad võivad kogeda vajadust tõestada, et nad on ettevõttele väärtuslikud olles ka väljaspool tööaega valves ja kolleegidele

tööteemadel kättesaadavad (Want *et al.*, 2019). Üldine sünergia kollektiivi liikmete, koostööpartnerite ja klientide vahel väheneb, mis omakorda pärsib töötaja professionaalseid arenguvõimalusi ja organisatsioonilises õppimises osalemist (Guimares ja Dallow, 1999).

Töölalaselt tähendab distantseerumine kollektiivist vähenenud õpiväljundite rakendamist ja võimaliku õpivalmiduse vähenemist (Tuzovic, 2020). Kuigi tänapäevased telekommunikatsioonilahendused aitavad tugevalt kaasa kaugtöö rakendamisele ja võimaldavad kolleegidel distantsilt suhelda nii videokõnede kui sõnumirakenduste kaudu, on sellise töövormi puhul kõrgeenenud sotsiaalse distantseerumise ja kollektiivist kõrvalejäämise oht (Hislop *et al.*, 2015). Tekib professionaalse isolatsiooni risk, mille tagajärjel võib ilma olukorda lahendamata aeglustuda ametialane areng (Charalampous *et al.* 2018, lk 15). Töötajate arengu aeglustumine mõjutab paratamatult ka ettevõtte arengut, innovatsiooni ja konkurentsivõimet (McCleskey, 2014). Lisaks võib kannatata kokkukuuluvustunne ja organisatsioonile pühendumus (Vega *et al.*, 2015). Kõik need aspektid aga mõjutavad organisatsioonilise õppimise tõhusust ja edukust. Selle tõttu lasub juhtidel oluline ülesanne jälgida ja tagada alluvatele nende võimekust arvestavaid kuid piisavalt nõudlikke ja arendavaid tööülesandeid (Albrecht *et al.*, 2015).

Kõige tõhusamatel juhi ja kaugtöötaja vahelistel suhetel on emotsionaalne komponent, mille väljundiks on juhi ja alluva mõlemapoolne usaldus, üksteise mõistmine ja sarnane arusaamine (Garcia-Morales *et al.*, 2012)). Kaugtöö võib teatud juhtudel ka parandada ettevõtte sisest kommunikatsiooni, kui kaugtöökorralduse sisseseadmisel kujundatakse ümber organisatsioonilist juhtimist ja info liikumise protsesse, mis eelnevalt ei ole olnud efektiivsed (Pare, 2022). Lisaks võib töö eripäradest ja töötaja isiksuseomadustest lähtudes mõjuda hübriiditöö või täielik kaugtöö positiivselt ka töötaja professionaalsele arengule, kui tiim on harjunud kagutööd rakendama ning suudab suhelda efektiivselt kasutades elektroonilisi sidevahendeid (Lautsch, *et al.*, 2009). IT -ja meediavaldkondades on täielik kaugtöö kiirelt lisandumas ning see ei tähenda alati probleeme koostöös või töötajate professionaalses arengus. Suurt rolli loeb ka juhtide võimekus kaugtööd juhtida ja tekitada töötajates kollektiivi kuulumise tunde (Carr, 2003)).

Oskusteabe liikumine on esmatähtis tööprotsessides, kus protsess ise on innovatiivse mõtlemise ja uute avastuste allikaks. (Pisano ja Shih, 2009) Sellisteks protsessideks võivad olla erinevad tootmisprotsessid tehnoloogia ja elektroonikatööstuses, kuid mitte ainult. Ka tehnoloogiaga seotud teenustes on sedavõrd palju detaili ja kogemuspõhist innovatsiooni, mis tekib teenuse ülesehitamise, selle käitamise ja uuendamise faasides (Argote *et al.*, 2020). Heizer *et al.*, (2020)

väidab, et kuni 52% produktiivsuse tõusust tuleneb töö paremini organiseerimisest ja efektiivsemaks muutmisest. Need tegevused ja teadmised töö protsesside muutmiseks tulenevad paljuski organisatsioonilise õppimise kaudu omandatud tähelepanekutest, muudatusettepanekutest ja kogemustest. Kuna nii ettevõtted kui organisatsioonid peavad arenema ja oma teadmisi täiendama pidevalt. Tehnoloogiaettevõtete areng on oma loomuselt kiire ja mitte alati väga etteaimatav, seetõttu on organisatsioonilise õppimise juurutamine oluline positiivsete arengutulemuste tekitamiseks (Calantone *et al.*, 2002). Vastasel juhul tekib tõenäoliselt tiimide ja töötajate silodesse jäämine. See takistab arengut ja konkurentsipüsivust.

2 EMPIIRILINE UURING

Käesolevas töö osas annab autor ülevaate uuringu läbiviimise meetodist, valimi moodustamise protsessist, erinevatest kogutud andmete analüüsides ja uuringu tulemustest.

2.1 Uuringu eesmärk ja ülesanded

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas mõjutavad kaugtöö tegurid, organisatsiooni õpivalmidus ja õppimist soodustav käitumine töötajate õpimotivatsiooni. Lisaks uuris autor kaugtöö seoseid töötajate professionaalse ja sotsiaalsele isolatsioonitunnetuse ning organisatsioonilise õppimisega. Antud teemad on kõik eraldiseisvalt vaadeldavad kuid lõputöös käsitletakse neid koos teemadevaheliste seoste mõistmiseks.

Soovitud eesmärkide saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on kaugtöö mõjud töötaja professionaalsele ja sotsiaalsele isolatsioonitunnetusele?
2. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja efektiivsust?
3. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja õpimotivatsiooni ja organisatsioonilist õppimist soodustavat käitumist?
4. Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja organisatsioonilist õppimist?
5. Kuidas töötaja õpiorientatsioon on seotud organisatsioonilise õppimisega?
6. Kuidas organisatsioonilist õppimist soodustav käitumine on seotud organisatsioonilise õppimisega?

2.2 Meetodika

Uurimistöös esitatud probleemide ja uurimisküsimuste lahendamiseks kasutas autor kvantitatiivset analüüsi ja andmekogumise instrumendina ankeetküsimustiku Google Forms keskkonnas. Uuring

viidi läbi vahemikus 1.3.2023-28.3.2023. Tulemusi analüüsi kasutades Microsoft Excel tabelarvutusprogrammi ja IBM SPSS andmeanalüüsirakendust. Mõõtevahendiks oli 77 kohustusliku vastamisega väitest koosnev ankeetküsimustik mis jagunes kokku kuueks osaks. Küsimustikule vastamist ei piiratud demograafiliste muutujate osas. Küsimustiku aluseks võeti kolm varasemalt välja töötatud ning hea usaldusväärsuse ja kehtivusega ingliskeelset küsimustiku. Autor ei tõlkinud küsimusi vaid kasutas neid ilma muudatusteta lähtekeeles.

Küsimustiku valiidsuse ja vastamise sujuvuse kontrollimiseks, tehti prooviuuring. Testgrupp koosnes kuuest inimesest kes kõik andsid küsimustiku ülesehituse ja vastamise osas positiivse tagasiside. Küsimustiku vastamiseks kulunud ajaks mõõdeti 8-9 minutit ning küsimuste ega formaadi osas ei esinenud pretensioone. Kaks testgrupi liiget vastasid küsimustikule kiiremini kui 8 minutiga. Küsimustik oli avatud 20 päeva. Algselt oli plaan küsimustiku avatuna hoida 14 päeva. Kuna vastuseid laekus aeglaselt, pikendas autor küsimustikule vastamise aega ja kontakteerus täiendavalt erinevate ettevõtete ja organisatsioonide esindajatega.

Respondentide leidmiseks kontakteerus autor elektroonilisi sidevahendeid kasutades kokku 10 meedia ja IT ettevõtte ning avaliku sektori organisatsiooniga. Lisaks jagas autor küsimustiku professionaalsetes võrgustikes, et tagada piisav arv vastuseid. Kontaktisikuteks olid personali ja meeskondade juhid, kes said peale oma nõusoleku andmist emaili koos uuringut tutvustava teksti ja küsimustiku lingiga. Pöördumises palus autor küsimustikule vastata kõigil töötajatel, kes kaugtööd rakendavad. Küsimustik on esitatud lisa 1.

Küsimustiku esimeses plokis uuriti vastajate kaugtöö tegemise harjumusi ja tööandja organisatsiooni kaugtöö korralduse olemasolu kohta. Lisaks soovis autor teada saada, kas kaugtöös esineb segavaid tegureid ning kas vastaja tajub et saab väljaspool kontorit töötada sama efektiivselt kui kontoris. Teises teemaplokis kasutas autor Brett ja Vandewalle (1999) mitmemõõtmelist sihtmärkidele orienteerumise ja tulemuslikkuse saavutamise mõõdikut ning valis sellest välja küsimused mis sobisid kõige paremini töötajate väljakutsetele ja võimalustele orienteerituse hindamiseks. Kolmanda teemaplokiga uuris autor töötaja organisatsioonilise õpivõimekuse tegureid ja eelsoodumusi kasutades Flores et al (2012) organisatsioonilise kultuuri mõjude mõõdikut. Nagu teise teemaplokiga, sorteeris autor välja antud uuringusse sisulises mõttes mitte kõige paremini sobivad küsimused. Neljandas teemaplokis kasutas autor Törmänen *et al.* (2021) a süsteemse intelligentsi mõõdiku seitset alamgruppi kaheksast. Mõõdik mõõdab inimese käitumist organisatsioonis ning seda, kas töötaja on võimeline käituma nii et organisatsioon oleks õppiv.

Tõrmäse *et al.*, meetod põhineb Peter Senge viiele distsipliinile, kuid selle asemel et vaadelda organisatsiooni kui õppimist soodustavat keskkonda, vaatleb Tõrmäse meetod töötaja organisatsioonilist õppimist mõjutavaid käitumistegureid.

Viienda ja kuuenda teemaploki küsimusi oli kokku neli, kaks professionaalse isolatsioonitunnetuse tuvastamiseks ja kaks sotsiaalse isolatsioonitunnetuse tuvastamiseks. Seitsmes ja viimane küsimuste plokk sisaldas seitset küsimust vastaja tööpositsiooni, koolitustaseme, tööandja ning muude demograafiliste parameetrite osas.

Küsimustiku vastamisprotsendi suurendamiseks ja vastamise aja lühendamiseks jättis autor välja kasutatud mõõdikute küsimused, mis ei seostunud uuritava teemaga, või mille puhul oli originaalse mõõdiku autorid välja toonud, et küsimuste sidusus uuritava teemaga on teiste küsimustega võrreldes nõrgem. Plokkide 2-6 küsimused olid väidete vormis ja nendele sai vastata 7-pallisel Likerti tüüpi skaalal.

Tabel 1: Küsimustiku teemaplokid ja kasutatud allikad

	Küsimustiku osa nimetus	Küsimusi	Küsimuste koostaja
1	Kaugtöö	5	Autor
2	Isiklik õpimotivatsioon	12	Brett ja Vandewalle (1999)
3	Grupitasandi õpivalmidus	16	Flores <i>et al.</i> (2012)
4	Õppimist soodustav käitumine	32	Tõrmänen, Hämäläinen ja Saarinen (2016)
5	Professionaalse isolatsiooni tunnetus	2	Autor
6	Sotsiaalse isolatsiooni tunnetus	2	Autor
7	Taustainfo küsimused	8	Autor
	Küsimusi kokku	77	

Allikas: autori koostatud

Analüüsis kasutati esmalt kirjeldavat statistikat. Nominaaltunnuste puhul esitati sagedusjaotused nii täis kui suhtarvudena ning ordinaaltunnuste puhul arvutati aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja mediaanid. Sisemise reliaabluse hindamiseks kasutas autor Cronbachi alfa (α). Pärast faktorite koontkeskmiste arvutamist viidi läbi tunnuste jaotuse kontroll kasutades Shapiro-Wilks'i testi. Testi tulemuste põhjal valiti faktoritevaheliste seoste uurimiseks mitteparameetiline Spearman'i korrelatsioon. Faktorite ja demograafiliste tunnuste vaheliste seoste uurimiseks moodustati demograafiliste tunnuste põhjal võrreldavad grupid. Kahe grupi (sugu, isolatsioonitunnetus, kaugtöökorralduse olemasolu) võrdlemiseks kasutati t-testi. Enam kui kahe

grupi (vanus, tööstaaž organisatsioonis, kaugtöö osakaal, töötamise efektiivsus, töötamist segavad tegurid) võrdlemiseks kasutati ühefaktorilist dispersioonanalüüsi ANOVA koos Tamhane post-hoc testiga.

2.3 Valimi kirjeldus

Uuringu valim on koostatud kasutades mugavusvalimit kuna uuringus osalesid ettevõtted ja nende töötajad kes olid nõus koostööd tegema. Küsimustikule vastas kokku 80 töötajat mis võimaldab teha järeldusi uuritava teema osas kuid mitte populatsiooni kohta. Naiste ja meeste osakaal vastanute hulgas oli peaaegu võrdne. Uuringus osales kokku 41 naist (51,2%) ja 39 meest (48,8%). Vanuselises jaotuses oli kõige suurem vastajate osakaal 26-35 aastaste – 30 (37,5%) ja 36-45 aastaste seas – 20 (25,0%). Tööstaaži osas oli vastanute jaotus ühtlane, välja arvatud nende osas kes praeguse tööandja juures on töötanud üle 10 aasta. Selliseid vastajaid oli kokku 20 (24,9%). Muudes tööstaaži gruppides oli vastajaid vahemikus 9-11 grupi kohta.

Ametikoha positsiooni osas oli vastajatel võimalik valida viiest vastusevariandist. Kõige suurem osa vastanutest olid spetsialistid – 52 (65,0%) või meeskondade juhid – 11 (13,8%). Vastanutest 36 (45%), see tähendab enamus vastanutest, olid kas meedia või IT valdkonna ettevõtetest. Ülejäänud vastajad olid põhiliselt tootmis, logistika ja avaliku sektori esindajad.

Tabel 2: Vastajate jaotumine soo, tööstaaži, vanuse, positsiooni ning kaugtöö osakaalu järgi

Sugu	N	%
naised	41	51,2
mehed	39	48,8
Vanusegrupp		
16-25 aastased	10	12,5
26-35 aastased	30	37,5
36-45 aastased	20	25,0
46-55 aastased	13	16,3
56-65 aastased	7	8,8
Tööstaaž praeguses organisatsioonis		
Vähem kui 1 aasta	10	12,5
1 aastat	10	12,5
2 aastat	10	12,5
3 aastat	10	12,5
4-5 aastat	9	11,3

6-10 aastat	11	13,8
Üle 10 aasta	20	24,9
Positsioon		
Muu amet	4	5,0
Spetsialist	52	65,0
Meeskonna juht	11	13,8
Keskastme juht	7	8,8
Tippjuht	6	7,5
Kaugtöö osakaal		
Vähem kui 1 päev nädalas	8	10,0
1 päev nädalas	18	22,5
2 päeva nädalas	13	16,3
3 päeva nädalas	16	20,0
4 päeva nädalas	11	13,8
5 päeva nädalas	14	17,5

Allikas: autori koostatud

Lisaks küsiti vastajatelt, kas nende organisatsioonis eksisteerib kaugtöö korraldus, kui kõrgelt nad hindavad kaugtööl töötamise efektiivsust, kas kaugtöös esineb tööd segavaid tegureid ning kas on võimalik valida kaugtöö aega ja kohta. Kõigi kaugtöö tegurite vastuste sagedustabelid on esitatud lisa 5. Vastajatest 73,8% hinnangul eksisteeris nende tööandja organisatsioonis kaugtöö korraldus. Viie astme skaalal hinnati töötamise efektiivsust kõrgeks ja tööd segavaid faktoreid oli 53,8% vastanutest pigem vähem. 70,1% vastanutest arvas, et neil on palju valikuvabadust töökoha ja tööaja valimise osas.

Edasiseks analüüsiks korrigeeriti kolme demograafilise tunnuse, vanusegrupid, tööstaaž ja kaugtöö osakaal grupeeritud (Tabel 3). Vanusegrupp 56-65 aastat, kuhu kuulus vaid 8,8% vastanutest, liideti eelmise grupiga. Nii tekkis kokku neli vanusegruppi: 16-25 aastased, 26-35 aastased, 36-45 aastased ning üle 45 aastased. Staažigruppide selgemaks jaotuseks kombineeriti grupid vähem kui 1 aasta, 1 aasta ja 2 aastat ning grupid 3 aastat, 4-5 aastat ja 6-10 aastat. Edasises analüüsis kasutati staažigruppe kuni 2 aastat, 3-10 aastat ja üle 10 aasta. Kaugtöö osakaalu gruppide ühtlustamiseks loodi kolm gruppi vastavalt kontoris ja kaugtöös veedetud tööaja suhtele: põhiliselt kontoris, hübriidtol ja põhiliselt kaugtööl.

Tabel 3: Edasises analüüsis kasutatavad vanuse, staaži ja kaugtöö osakaalu grupid.

Vanusegrupp	N	%
16-25 aastased	10	10,0
26-35 aastased	30	22,5
36-45 aastased	20	16,3
Üle 45 aastased	20	20,0
Tööstaaž praeguses organisatsioonis		
Kuni 2 aastat	30	37,5
3-10 aastat	30	37,5
Üle 10 aasta	20	25,0
Kaugtöö osakaal		
Põhiliselt kontoris	26	32,5
Hübriditööl	29	36,3
Põhiliselt kaugtööl	25	31,3

Allikas: autori koostatud

2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika

Kvantitatiivse uuringu küsitlusega paluti vastajatel hinnata väiteid oma isikliku õpivalmiduse, organisatsiooni õpivalmiduse, õppimist soodustava käitumise ning professionaalse ja sotsiaalse isolatsioonitunnetuse osas. Autor kasutas esmalt kirjeldavat statistikat erinevate uuritavate faktorite analüüsimiseks. Tabelis 4 on välja toodud teemaplokkide ja nende alamkategoriate reliaabluskoeffitsiendid, keskväärtused, mediaanid ning standardhälbed. Küsimustik on usaldusväärne, kui Cronbach'i alfa koeffitsiendi väärtus on suurem kui 0,7 (Ursach *et al.*, 2013, lk 681). Teemaplokkide Cronbach'i reliaabluskoeffitsiendid on järgmised: isiklik õpivalmidus ($\alpha=0,79$), organisatsiooni õpivalmidus ($\alpha=0,94$), õppimist soodustav käitumine ($\alpha=0,91$), isolatsioonitunnetus ($\alpha=0,80$).

Õppimist soodustava käitumise kahes alamkategorias (Tabel 4) oli usaldusväärseuse koeffitsient 0,657 (Tegutsemisvõimekus) ja 0,682 (Reageerimisvõimekus). Cronbach'i alfaga kontrollides ei oleks konkreetsete alamkategoriate väidete eemaldamine oluliselt mõjutanud kooskõla ning kuna faktori õppimist soodustav käitumine üldine reliaabluskoeffitsient oli väga kõrge ($\alpha=0,91$), ei eemaldatud väiteid analüüsist. Küll aga eemaldati üks õppimist soodustava käitumise (Törmänen

et al. 2021) teemaplokk (positiivne mõtlemine), kuna selle reliaabluse koefitsient oli liialt madal ($\alpha < 0,5$).

Tabel 4: Alamskaalade reliaabluskoeffitsiendid, keskmised, mediaanid ja standardhälbed.

Nr	Skaala	α	N	Keskmine	Mediaan	SD
1	(IÕM) Õpiorientatsioon	0,870	80	5,791	5,88	0,898
2	(IÕM) Saavutusvajadus	0,851	80	4,657	4,50	0,828
3	(OÕV) Info kogumine	0,751	80	5,316	5,67	1,090
4	(OÕV) Info jagamine	0,890	80	4,775	5,00	1,458
5	(OÕV) Info tõlgendamine	0,790	80	5,454	5,67	1,067
6	(OÕV) Kollektiivne arutelu	0,899	80	5,100	5,33	1,353
7	(OÕV) Organisatsiooni info talletamine	0,797	80	4,931	5,00	1,154
8	(ÕSK) Süsteemne lähenemine	0,828	80	5,312	5,50	0,784
9	(ÕSK) Sotsiaalne hoiak	0,739	80	5,825	6,00	0,747
10	(ÕSK) Leidlikus	0,876	80	5,393	5,50	0,934
11	(ÕSK) Reflekteerimise võimekus	0,796	80	5,403	5,50	0,839
12	(ÕSK) Arukas tegutsemine	0,657*	80	5,440	5,50	0,733
13	(ÕSK) Kaasamine	0,769	80	5,175	5,25	0,877
14	(ÕSK) Reageerimisvõimekus	0,682*	80	5,271	5,25	0,801
15	(ISO) Professionaalne isolatsioonitunnetus	0,711	80	2,145	2,00	1,061
16	(ISO) Sotsiaalne isolatsioonitunnetus	0,872	80	2,625	2,00	1,455

* $\alpha < 0,7$

Allikas: autori koostatud

Kirjeldavast statistikas saab järeldada, et kõige kõrgemini hindasid alamkategoriatest vastajad sotsiaalset hoiakut ($m=5,825$, $sd=0,747$) ja õpiorientatsiooni ($m=5,79$, $sd=0,898$). See viitab võimalusele, et väärtustatakse positiivset sotsiaalset suhtumist teiste inimeste osas ja arvestatakse nende seisukohtadega. Positiivne suhtumine ja teiste väärtustamine omakorda on toimiva kommunikatsiooni ja infovahetuse aluseks (Albrecht *et al.*, 2015, lk 8-9). Õpiorientatsiooni osas, mis on osa isikliku õpimotivatsiooni skaalast, tähendab kõrge keskmine hinnang, et ollakse valmis otsima tööalaseid väljakutseid ning nende osas oma oskusi proovima (Argote, 2011). Näiteks on hinnatud kõrgelt isikliku õpiorientatsiooni küsimusi „Olen nõus valima väljakutseid pakkuva tööülesande millest on võimalik palju õppida.“ ($m=6,01$, $sd=0,934$) ja „Ma otsin tihti võimalusi omandada uusi oskusi ja teadmisi.“ ($m=5,88$, $sd=0,946$) See võib tähendada, et vastajad soovivad uut õppides ennast arendada ning ei pelga uusi väljakutseid.

Samas on saavutusvajaduse alamskaala küsimustele „Mulle meeldib näidata, et suudan saavutada kolleegidest paremaid tulemusi.“ ($m=4,59$, $sd=1,589$) ja „Püüan aru saada, kuidas teistele oma võimekust tõestada“ ($m=4,288$, $sd=1,67$), mis viitab sellele, et püütakse siiralt oma oskuseid arendada ilma soovita lihtsalt rohkem silma paista. Kohusetundlik töösse suhtumine ja positiivne kaasatus organisatsioonis on omavahel tihedalt seotud, luues eelsoodumuse töötaja erksaks ja entusiastlikuks aktiveerumiseks erinevates olukordades (Christian *et al.*, 2011). Ebaõnnestumise vältimist ($m=3,209$, $sd=1,323$) hindasid vastajad madalalt, mis viitab sellele, et julgetakse võtta riske uute, tööalaste väljakutsete vastuvõtmisel ja ei muretseta liigselt läbipõrumise pärast. Vastajatele võib olla pigem olulisem enda arendamine ja uue õppimine kui vigade igal hinnal vältimine.

Organisatsiooni õpivalmiduse viiest alamkategoriasid said kõrgeimad hinnangud info kogumine ($m=5,316$, $sd=1,09$), info tõlgendamine ($m=5,454$, $sd=1,067$) ja kollektiivne arutelu ($m=5,1$, $sd=1,353$), mis viitab sellele, et uuritavad väärtustavad oma oskuste arendamist läbi uue teabe omandamise. Madalamate hinnangutega alamkategoriad info jagamine ($m=4,775$, $sd=1,458$) ja organisatsiooni info talletamine ($m=4,931$, $sd=1,154$) viitavad sellele, et kuigi informatsiooni väärtustatakse ja seda ka kollektiivselt, ei pruugi infohalduse protsessid või vahendid olla piisavalt organisatsioonilisele õppimise õnnestumisele suunatud. Organisatsiooni õpivalmiduse alamkategoriate väidetest said kõrgeimad hinnangud väited „Õpime oma klientidelt, tarnijatelt ja teistelt äripartneritelt.“ ($m=5,484$, $sd=1,273$) ja „Meie töötajad ei häbene esitada küsimusi teemade kohta millest nad ei saa aru.“ ($m=5,7$, $sd=1,1744$). Madalamad hinnad said väited „Meie ettevõttes eksisteerivad protsessid info jagamiseks töötajate vahel.“ ($m=4,54$, $sd=1,713$) ja „Meie ettevõttes eksisteerivad efektiivsed protsessid teadmuse jagamiseks kogu organisatsioonis.“ ($m=4,54$, $sd=1,668$). Ebaefektiivsed või puudulikud organisatsioonilise teadmuse juhtimisprotsessid mõjuvad halvasti organisatsiooni õpivõimekusele ja töötajate võimalustele professionaalselt areneda (Simonin ja Ozsomer, 2009, lk 585).

Õppimist soodustava käitumise osas hindasid vastajad kõrgemalt mõtlemisvõimekuse ($m=5,312$, $sd=0,784$), sotsiaalse hoiaku ($m=5,825$, $sd=0,747$) ja leidlikuse faktoreid. Vähem oluliseks peeti kaasamise ($m=5,175$, $sd=0,877$) ja reageerimisvõimekuse ($m=5,271$, $sd=0,801$) faktoreid. Need mõõdavad, kui võrd inimesed suudavad positiivselt mõjutada sotsiaalset õhkonda enda ümber, kuidas nad erinevates olukordades reagreerivad ning kui leidklikult ja innovaatsiliselt suhtutakse tööalastesse teemadesse.

Professionaalset isolatsioonitunnetust on vastajad hinnanud viieastmelisel Likerti tüüpi skaalal pigem madalalt ($m=2,14$), sotsiaalset isolatsioonitunnetust aga keskmiselt ($m=2,63$). Sotsiaalse isolatsioonitunnetuse standardhälve on üpris kõrge ($sd=1,45$), mis viitab sellele, et vastajate seas võib olla gruppidevahelisi erinevusi, mida saab hilisemates analüüsi faasides kasutada. Vastajad ei hinda ei professionaalset ega sotsiaalset isolatsioonitunnetust väga kõrgelt, mis viitab asjaolule, et kaugtöös isolatsioonitunnetus ei ole väga suur ega problemaatiline nähtus (Vega *et al.*, 2015). Nelja alamkategoria standardhälve oli teistest kõrgem, viidates võimalikele gruppidele valimi sees. Alamkategoriateks olid: kollektiivne arutelu ($m=5,1$, $sd=1,353$), info jagamine ($m=4,775$, $sd=1,458$), saavutusvajadus ($m=4,525$, $sd=1,449$) ja ebaõnnestumiste vältimine ($m=3,209$, $sd=1,323$). Kaugtöös suhtlevad kolleegid omavahel vähem, mis tähendab, et tagasisidet tehtud tööle saadakse vähem ning üleüldist infovahetust toimub vähem, mõjutades nii töötaja kollektiivi kuulumise tunnet ja kaasatust. (Sardeshmukh *et al.*, 2012, lk 198)

2.5 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikuste mõjude korrelatsioonianalüüs

Kaugtöö tegurite, isikliku õpiorientatsiooni, organisatsiooni õpivalmiduse, õppimist soodustava käitumise ning isolatsioonitunnetuse alamkategoriate omavaheliste vastastikuste mõjude leidmiseks kasutas autor korrelatsioonianalüüsi (Lisa 2). Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti mitmeid tugevaid, positiivseid seoseid ($p>0,5$) isikliku õpiorientatsiooni ja organisatsiooni õpivalmiduse ning õppimist soodustava käitumise alamkategoriate vahel. Lisaks sellele esines nõrgemaid seoseid kaugtöö osakaalu, töökorralduse, efektiivsuse ning kollektiivse õpivalmiduse ja õppimist soodustava käitumise alamkategoriate vahel ($p<0,5$).

Pärast faktorite koondkeskmiste arvustamist, tehti tunnuste jaotuse kontroll kasutades Shapiro-Wilki testi. Testi tulemusest oli näha, et suurem osa tunnustest erinesid olulisel määral normaaljaotusest ($p<0,05$). Selle tõttu kasutati faktorite vaheliste seoste analüüsiks mitteparameetrilist Spearman'i korrelatsiooni. Korrelatsioonianalüüsi kasutatakse kahe tunnuse vaheliste seoste otsimiseks, võimaldades teha järeldusi, kas seos on statistiliselt oluline või mitte. Spearman'i korrelatsioonikordaja ($\rho - p$) väärtused jäävad vahemiku -1 (täielik negatiivne seos) ja 1 (täielik positiivne seos) ning väärtus 0 tähendab seose puudumist (Tooding, 2015, lk 221). Olulisuse tõenäosus p näitab tunnuste vaheliste seoste statistilist olulisust. Nõrgaks seoseks

loetakse korrelatsiooniks 0,0-0,2, nõrgaks seoseks 0,2-0,4, mõõdukaks seoseks 0,4-0,7 ja tugevaks seoseks 0,7-0,9 (Rowntree 1981, lk 170).

Tulemustest on näha, et kaugtöö osakaalul on vaid mõned nõrgad seosed uuritavate teemadega. Nõrk positiivne seos on töö efektiivsusega ($\rho=0,283$), mis tähendab et kaugtöö rakendamine ei pruugi olulisel määral olla seotud töötaja efektiivsusega. Nõrk seos võimalusega valida kaugtöö aega ja kohta viitab asjaolule, et kaugtöö võimaldab töötajatel rakendada tööalast vabadust kaugtöös rohkem kui kontoris töötades ($\rho=0,320$). Kaugtöö osakaal on lisaks nõrgalt positiivselt seotud sotsiaalse isolatsioonitunnetusega ($\rho=0,28$). Praktikast viitab selline seos sellele, et mida rohkem kaugtööd tehakse, seda rohkem tunnetavad töötajad ennast kollektiivist eraldatuna. Valikuvabadus töötamise aja ja koha osas on mõõdukalt positiivselt seotud töötamise efektiivsusega ($\rho=0,447$). Kuigi seosed on nõrgad, on nad statistiliselt olulised ($p<0,05$). Viidates asjaolule, et kontorist eemal tehtav töö võib vähesel määral mõjutada töö tulemuslikust ja töötaja isolatsioonitunnetust. Roloff ja Fonner (2010) tõdeb kaugtöö mõjudele keskendunud uuringus, et pidevalt kaugtööd tegevad töötajad võivad olla tööga oluliselt rohkem rahul, ning nende töö efektiivsus kontoris töötavatest töötajatest stabiilselt kõrgem. Sarnaste järeldusteni on hilisemas uuringus jõudnud Vega *et al.* (2015).

Kaugtöö korraldusel on positiivseid seoseid info tõlgendamise ($\rho=0,34$), kollektiivse arutelu ($\rho=0,344$) ja organisatsiooni info talletamisega ($\rho=0,315$), viidates kaugtöö korraldusest tingitud infovahetuse ja koostööprotsesside positiivsele mõjule organisatsiooni infovahetuse, teabe kättesaadavuse ning tõlgendamise osas. Lisaks on kaugtöö korraldusel mõõdukas negatiivne mõju professionaalsele isolatsioonitunnetuse ($\rho=-0,394$) ja sotsiaalsele isolatsioonitunnetusele ($\rho=-0,305$) mis tähendab, et kaugtöökorralduslikud meetmed võivad aidata vähendada isolatsioonitunnetuse tekkimise riski kaugtöös.

Töö efektiivsust mõjutab mõõdukalt positiivselt võimalus valida töötamise kohta ja aega ($\rho=0,447$). Samuti mõjutab efektiivsust vähesel määral info kogumine ($\rho=0,317$, $p<0,01$) ja kollektiivne arutelu ($\rho=0,328$, $p=0,01$). Õppimist soodustava käitumise alamkategoriatest mõjutab efektiivsust mõtlemisvõimekus ($\rho=0,409$, $p<0,01$) ja veidi vähem töötaja reageerimisvõimekus ($\rho=0,355$, $p=0,01$). Sellised seosed töötamise efektiivsusega viitavad sellele, et informatsiooni mõtestamine, teemadest adekvaatselt arusaamine kui ka mõistlikult ning õigeaegselt töö väljakutsetele reageerimine parandavad töötamise efektiivsust. Kaugtöö segajad,

nagu näiteks kodus töötamise puhul lapsed või lemmikloomad, ei ole statistiliselt olulises korrelatsioonis ühegi õppimise või käitumisega seotud faktoriga.

Isikliku õpimotivatsiooni alamkateooria õpiorientatsioon on märkimisväärselt seotud organisatsiooni õpivõimekusega tänu tugevale positiivsele seosele info kogumise ($\rho=0,504$, $p<0,01$) ning mõõdukalt info tõlgendamise ($\rho=0,32$, $p<0,01$) ja kollektiivse aruteluga ($\rho=0,388$, $p<0,01$). Lisaks on töötaja õpiorientatsioon tugevalt seotud pea kõigi õppimist soodustava käitumise teguritega, välja arvatud sotsiaalse hoiakuga ($\rho=0,151$). Kõige tugevamalt on õpimotivatsioon seotud õppimist soodustava käitumise alamkateooriatega mõtlemisvõimekus ($\rho=0,56$, $p<0,01$), leidlikus ($\rho=0,543$, $p<0,01$) ja reflekteerimise võimekus ($\rho=0,542$, $p<0,01$). Antud tulemuste põhjal võib järeldada, et organisatsiooni aktiivne info kogumise, jagamise ja läbi arutelude lahtimõtestamise mõju indiviidi õpiorientatsioonile on positiivne. Kolleegide õppimist ja uue omandamist motiveeriv käitumine edendab individuaalse töötaja organisatsioonilise õppimise võimekust. Organisatsioonis valitsev juhtimiskultuur ja organisatsiooni kliima mõjutavad oluliselt organisatsioonilise õppimise protsesse ning seda kaudu iga töötaja õpiorientatsiooni (Garcia-Morales *et al.*, 2012).

Lisaks eelnevatele alamkateooriatele leidis mõõdukaid seoseid süsteemse lähenemise ($\rho=0,560$, $p<0,01$), leidlikuse ($\rho=0,543$, $p<0,01$) reflekteerimise võimekuse ($\rho=0,542$, $p<0,01$), kaasamise ($\rho=0,418$, $p<0,01$) ja reageerimisvõimekusega ($\rho=0,379$, $p<0,01$), mis viitab sellele, et antud tunnused on oluliselt seotud töötaja õpimotivatsiooniga. Kui isikliku õpimotivatsioon alamkateoorial õpiorientatsioon oli mitmeid mõõdukaid ja tugevaid seoseid, siis sama faktori alamkateoorial saavutusvajadus olid vaid mõned üksikud mõõdukad seosed süsteemse lähenemise ($\rho=0,36$, $p<0,01$), leidlikusega ($\rho=0,343$, $p<0,01$). Mitmed tugevad ja mõõdukad seosed isikliku õpiorientatsiooni, organisatsiooni õpivalmiduse ja õppimist soodustava käitumise vahel viitab sellele, et organisatsioonilisel õppimisel ja töötaja õpimotivatsioonil on olulised seosed.

Organisatsiooni õpivõimekusel on palju positiivseid seoseid töötaja õppimist soodustava käitumisega. Info kogumise alamkateooria, mis sisaldab endas uue info ammendamise, vajalike protsesside ja uue teadmuse loomise protsesse, on tugevalt seotud töötaja süsteemse lähenemise ($\rho=0,570$, $p<0,01$) ning mõõdukalt kõigi muude õppimist soodustavate käitumisteguritega välja arvatud aruka tegutsemise alamkateooriaga. Lisaks on info kogumisel mõõdukas negatiivne seos professionaalse isolatsioonitunnetusega ($\rho=-0,361$). Seega saab järeldada, et õppiva

organisatsiooni aktiivse liikmena on töötajal väiksem risk jääda oma kollektiivi professionaalsetest võrgustikest eemale, mida ka mõõdukad negatiivsed seosed info tõlgendamise ($\rho=-0,535$) ja kollektiivse aruteluga ($\rho=-0,531$) võimaldavad mõista. Mida aktiivsem suhtleja töötaja on oma organisatsioonis ja mida enam ta on kaasatud kollektiivse arutelu ja koostöö protsessidesse, seda väiksem risk on tal kogeda professionaalset isolatsiooni (Wang *et al.*, 2019).

Ka ülejäänud organisatsiooni õpivalmiduse alamkategoriatel oli negatiivne statistiline seos professionaalse isolatsioonitunnetuse esinemisega, tähendades seda, et organisatsioonilise õppimise ja arutelu tegevused võivad vähendada professionaalse isolatsiooni riski. Samuti on oluline roll juhtidel informatsiooni ning õpiprotsesside suunamisel ja selgete info talletamise protsesside loomisel (Yang *et al.*, 2022). Professionaalse ja sotsiaalse isolatsiooni tunnetuse vahel oli märgata tugevat, positiivset seost ($\rho=0,562$, $p<0,01$), viidates asjaolule, et ühe esinemisel esineb tõenäoliselt ka teine isolatsioonitunnetuse tunnus.

2.6 Gruppide keskväärtuste võrdlemine

Uuringu vastajatest moodustati demograafiliste tunnuste alusel võrreldavad grupid kelle keskväärtuste võrdlemiseks kasutati mitteparameetrilisi teste. Soo ja isolatsioonitunnetuse gruppide hinnangute keskväärtuste võrdlemiseks valis autor T-testi. Kaugtöö osakaalu, vanuse ja tööstaazi demograafiliste gruppide uurimiseks kasutas autor ühefaktorilist dispersioonanalüüsi ANOVA koos Tamhane post-hoc testiga. Eesmärgiks oli välja selgitada, mil määral esineb erinevusi kaugtöö tegurite, isikliku õpivalmiduse, organisatsiooni õpivalmiduse, õppimist soodutava käitumise ning professionaalse ja sotsiaalse isolatsioonitunnetuse hinnangutes antud gruppide lõikes.

Nii T-test kui ANOVA test näitavad, kas gruppide vastused on statistiliselt oluliselt erinevad või mitte. Statistilisuse tõenäosuse piiriks määrati 0,05, mis tähendab 95% tõenäosust, et gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus (Cohen 2013, lk 21). Gruppidevaheliste hinnangute erinevuste mõju hindamiseks kasutas autor T-testide puhul Cohen's d väärtust: vähene mõju $d<0,5$, mõõdukas mõju $d=0,5-0,8$, tugev mõju $d=>0,8$ (Cohen 2013, lk 24-26). ANOVA puhul kasutas autor mõju hindamiseks eta-square parameetrit, ehk η^2 (Richardson 2011, lk 5-6). η^2 väärtus 0,01 tähendab väikest mõju, 0,06 keskmise suurusega mõju ning 0,14 või suurem arv suurt mõju (Richardson 2011, lk 5-6).

Sooliste erinevuste leidmiseks kasutas autor T-testi. Naiste ja meeste hinnangutes esinesid statistiliselt olulised erinevused ühe õppimist soodustava käitumise ja ühe isolatsioonitunnetuse tunnuse osas. Teiste tunnuste osas andsid naised ja mehe sarnaseid hinnanguid. Tulemused on toodud välja tabelis 5. Erinevused hinnangutes esinesid tunnustes reflekteerimise võimekus ($p=0,016$) ja sotsiaalne isolatsioonitunnetus ($p=0,032$). Naised hindasid reflekteerimise võimekust õppimist soodustava käitumise tegurina oluliselt kõrgemalt ($m=5,62$, $sd=0,675$) kui mehed ($m=5,17$, $sd=0,937$). See viitab naiste vajadusele oma mõtteid ja ideesid rohkem kaaluda enne jagamist kollektiiviga, ning täpsemalt tunnetada organisatsiooni kliimat. Sotsiaalse isolatsioonitunnetuse osas hindasid naised isolatsioonitunnetus oluliselt kõrgemalt ($m=2,96$, $sd=1,450$) kui mehed ($m=2,26$, $sd=1,39$), viidates võimalusele, et naistel on suurem risk sotsiaalse isolatsioonitunnetuse tekkimiseks ning et nad tunnetavad isolatiooni meestest tugevamalt. Professionaalse isolatsioonitunnetuse hinnangute osas ei olnud meeste ja naiste vahel olulist erinevust.

Tabel 5: Keskmised hinnangud naiste ja meeste vahel

Sugu	ÕSK Reflekteerimise võimekus		Sotsiaalne isolatsioonitunnetus	
	Naised	Mehed	Naised	Mehed
N	41	39	41	39
Keskmine	5,62	5,17	2,96	2,26
SD	0,675	0,937	1,45	1,39
p	0,016		0,032	
Cohen's d	0,552		0,488	

Allikas: autori koostatud

Vanusegruppide võrdluses oli märgata gruppide hinnangute erisusi nelja tunnuse osas: töö efektiivsus ($p=0,043$, $\eta^2 0,101$), töö segajad kaugtöös ($p= 0,027$, $\eta^2=0,114$), õpiorientatsioon ($p= 0,045$, $\eta^2=0,100$) ja süsteemne mõtlemine ($p= 0,049$, $\eta^2=0,097$) (Tabel 6). Hinnangute mõju oli suur, sest kõigi tunnuste puhul oli $\eta^2>0,1$ (Richardson 2011, lk 6). Kõige madalamalt hindasid töö efektiivsust 16-25 aastased ($m=3,50$, $sd=1,080$) ja kõige kõrgemalt üle 36 aastased, mis võib viidata nüansile, et nooremad inimesed ei ole veel tööpraktikatesse ja oma töösse täielikult sisse elanud, mõjutades nende töötamise efektiivsust. Vanematel inimestel on rohkem kogemust erinevate tööalaste ülesannetest täitmisest. Töö segajaid hindasid kõige suuremaks 36-45 aastased inimesed, mis võib viidata pere ja tööelu balanseerimise väljakutsetele.

Isikliku õpimotivatsioon tunnuse õpiorientatsioon hinnangutes esines kõrgemad hinnangud üle 25 aastaste vanusegruppides ning kõige kõrgema hinde andsid 36-45 aastaste grupp ($m=6,18$, $sd=0,866$). Alla 26 aastaste vastanute õpiorientatsiooni tunnetus oli teistest vanusegruppidest selgelt madalam, mis võib viidata noorest eest tingitud kogemuse puudumisele tööalastes õpiprotsessides ja enda tööalases arendamises ($m=5,32$, $sd=1,236$). Süsteemse lähenemise hinnangutes oli samuti näha statistiliselt olulisi gruppidevahelisi erinevusi, ning kõige kõrgemad hinnangud selles osas olid 36-45 aastaste ($m=3,1$, $sd=1,334$) ja üle 65 aastaste ($m=2,85$, $sd=0,933$) vanusegruppides. Antud tulemsuest võib järeldada, et tõenäoliselt mõjutavad nende vanusegruppide hinnanguid elu ja töökogemusega seotud tunnetus, et suudetakse mõista erinevaid olukordi ja nendes toimida adekvaatselt.

Tabel 6: Keskmised hinnangud erinevatele teguritele vanusegruppide lõikes

Vanusegrupid	Töö efektiivsus kaugtöös				Töö segajad kaugtöös			
	16-25 aastased	26-35 aastased	36-45 aastased	Üle 65 aastased	16-25 aastased	26-35 aastased	36-45 aastased	Üle 65 aastased
N	10	30	20	20	10	30	20	20
Keskmine	3,5	4,1	4,35	4,35	2,1	2,17	3,1	2,85
SD	1,08	0,759	0,875	0,745	1,37	1,234	1,334	0,933
p	0,043				0,027			
η^2	0,101				0,114			

Vanusegrupid	IÕM Õpiorientatsioon				ÕSK Süsteemne lähenemine			
	16-25 aastased	26-35 aastased	36-45 aastased	Üle 65 aastased	16-25 aastased	26-35 aastased	36-45 aastased	Üle 65 aastased
N	10	30	20	20	10	30	20	20
Keskmine	5,32	5,85	6,18	5,56	4,7	5,3	5,46	5,47
SD	1,236	0,614	0,866	0,985	1,046	0,73	0,619	0,769
p	0,045				0,049			
η^2	0,1				0,097			

Allikas: autori koostatud

Kaugtöö osakaalu gruppide võrdluses (Tabel 7) hindasid põhiliselt kontoris töötavad, hübriid tööd ning kaugtööd rakendavad töötajad statistiliselt erinevalt kahte tunnust, töö efektiivsust ($p=0,011$, $\eta^2=0,11$) ja võimalust valida kaugtöö aega ja kohta ($p=0,005$, $\eta^2=0,127$). Töö efektiivsust hindasid kõige kõrgemaks kaugtööd tegavad töötajad ($m=4,56$, $sd=0,651$). Samuti hindasid kaugtööd tegevad töötajad kõige kõrgemalt võimalust valida kaugtöö aeg ja koht ($m=4,48$, $sd=0,653$) ning

vastustes oldi väikese standardhälbe tõttu üksmeelsed. Selles võib teha järelduse, et kaugtööl olevad töötajad hindavad valikuvabadust oma töö organiseerimisel, ning tajuvad, et nad töötavad efektiivsemalt kontorist eemal (Golden ja Veiga 2005).

Tabel 7: Keskmised kaugtöö osakaalu gruppide vahel

Kaugtöö osakaal	Töö efektiivsus			Võimalus valida kaugtöö aega ja kohta		
	Põhiliselt kontoris	Hübriid töö	Kaugtöö	Põhiliselt kontoris	Hübriid töö	Kaugtöö
N	26	29	25	26	29	25
Keskmine	4,04	3,9	4,56	3,73	3,66	4,48
SD	0,958	0,817	0,651	1,079	1,111	0,653
p	0,011			0,005		
η^2	0,11			0,127		

Allikas: autori koostatud

Lisaks eelnevale, liitis autor kokku professionaalse ja sotsiaalse isolatsioonitunnetuse üheks muutujaks, ning jagas muutuja vastavalt kaheks grupiks skaala keskelt ($m=3,5$), isolatsiooni mitte tunnetavateks ja isolatsiooni tunnetavateks gruppideks. Selle tulemusel 85% vastanutest kuulub isolatsiooni mittetunnetavate ja 25% isolatsiooni tunnetavate vastajate gruppi. Tulemused on toodud välja tabelis 8. Hinnangute erinevuste suurust võib pidada info jagamise (Cohen's $d=0,884$), info tõlgendamise (Cohen's $d=0,826$) ja organisatsiooni info talletamise osas (Cohen's $d=0,929$) tugevaks ning kollektiivse arutelu (Cohen's $d=0,719$) osas mõõdukaks. Isolatsioonitunnetusega vastajad hindasid eelmaintitud organisatsioonilise õpivalmiduse tunnuseid oluliselt madalamalt, kui need töötajad, kes isolatsioonitunnetust ei tunnetanud. Lisaks selgus, et isolatsioonitunnetusega töötajate puhul ei eksisteerinud enamiku organisatsioonis kaugtöökorraldust. Selle puudumine võib aga seletada organisatsiooni õpivalmiduse protsesside osas antud madalamad hinnangud võrreldes isolatsioonitunnetuseta vastajatega.

Tabel 8: Keskmised hinnangud kaugtöös isolatsiooni mittetunnetavate ja isolatsiooni tunnetavate gruppide vahel

Isolatsiooni tunnetus	Kaugtöö korraldus		OÕV Info jagamine		OÕV Info tõlgendamine		OÕV Kollektiivne arutelu	
	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab
N	67	31	67	31	67	31	67	31
Keskmine	0,81	0,38	4,97	3,74	5,59	4,74	5,25	4,3
SD	0,398	0,506	1,418	1,248	1,06	0,818	1,376	0,907
p	0,001		0,005		0,008		0,02	
Cohen's d	1,011		0,884		0,826		0,719	

Isolatsiooni tunnetus	OÕV Info talletamine		ÕSK Reageerimisvõimekus		Professionaalse isolatsiooni tunnetus		Sotsiaalse isolatsiooni tunnetus	
	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab	Ei tunneta	Tunnetab
N	67	31	67	31	67	31	67	31
Keskmine	5,09	4,07	5,36	4,83	1,88	3,88	2,2	4,8
SD	1,08	1,191	0,815	0,562	0,685	0,82	1,118	0,947
p	0,003		0,028		<0,001		<0,001	
Cohen's d	0,929		0,679		-2,83		-2,38	

Allikas: autori koostatud

Isoleeritust mitte tunnetavad töötajad hindasid reageerimisvõimekust madalamalt ($m=4,82$, $sd=0,562$) kui isolatsiooni mittetunnetavad ($m=5,35$, $sd=0,815$), hinnangute erinevuse olles mõõdukas (Cohen's $d=0,679$). Nii professionaalse kui sotsiaalse isolatsiooni osas olid samuti isolatsiooni tunnetavate hinnangud oluliselt kõrgemad isolatsiooni mitte tunnetavate vastajatega võrreldes. Antud tulmus viitab sellele, et kaugtöös isolatsioonitunnetusega töötajatel esineb mõlemat isolatsiooni tegurit rohkem ning nad on vähem kolleegidega kontaktis kui isolatsiooni mitte tunnetavad vastajad. Kuigi statistiliselt mitte oluliste, kuid sisuliselt huvitavate leidudena oli näha, et isolatsioonitunnetusega vastajate töötamise efektiivsus veidi madalam ($m=3,85$, $sd=1,068$) kui nendel, kes isolatsiooni ei tunneta ($m=4,21$, $sd=0,808$). Lisaks madalamale efektiivsuse hinnangule esineb isolatsioonitunnetusega töötajatel ($m=2,77$, $sd=1,481$) mõnevõrra rohkem tööd segavaid tegureid kui isolatsiooni mittetunnetavatel töötajatel ($m=2,52$, $sd=1,223$). Organisatsiooni suuruse gruppide vahel ei leitud ANOVA testiga sisulisi erinevusi gruppide vastustes.

2.7 Regressioonianalüüs

Kuna töö eesmärgiks oli välja selgitada ka kaugtöö ja isolatsioonitegurite ning organisatsioonilise õppimise mõju nii töötajate õpiorientatsioonile kui saavutusvajadusele, viis autor läbi mitmese lineaarse regressioonianalüüsi mõlema isikliku õpimotivatsiooni sõltuvmuutujaga – õpiorientatsiooni ja saavutusvajadusega. Kogu valimi osas statistiliselt olulist mõju töötaja õpiorientatsioonile (Lisa 3) omas kokku neli tunnust: organisatsiooni õpivalmiduse kaks tunnust info kogumine ($\beta=0,653$, $t=4,545$ ja $\rho<0,001$), info jagamine ($\beta=-0,332$, $t=-2,263$, $\rho=0,027$), lisaks kaugtöö osakaal ($\beta=-0,223$, $t=-1,981$, $\rho=0,05$) ning töö segajad kaugtöös ($\beta=0,232$, $t=2,284$, $\rho=0,026$). Õpiorientatsiooni ja nelja muutuja vahel on tugevad põhjuslikud seosed, sest kõigi puhul on $\rho<0,05$. Tulemustest võib järeldada, et uue info ammendamine, selleks mõeldud organisatsioonisisest protsessid ning teabe lahtimõtestamine, mõjutab positiivselt töötaja õpiorientatsiooni ning tugevdab uute teadmiste omandamise soovi. Taustal on oluliseks aspektiks info ja organisatsiooniliste õpitprotsesside juhtimine, mis avaldab olulist mõju organisatsiooni õpitprotsessidele. Kaugtöö osakaalul on negatiivne mõju õpiorientatsioonile.

Lisaks kogu valimit puudutavale regressioonianalüüsile uuris autor ka sooliseid erinevusi. Tulemused näitavad selgeid erinevusi meeste ja naiste õpiorientatsiooni mõjutavate tunnuste osas. Naiste puhul avaldavad mõju organisatsiooni õpivalmiduse kaks tunnust, info kogumine ($\beta=0,675$, $t=2,708$ ja $\rho=0,011$) ja kollektiivne arutelu ($\beta=0,593$, $t=2,194$ ja $\rho=0,037$). Meeste õpiorientatsiooni mõjutab suurem arv sõltumatuid tunnuseid: organisatsiooni õpivalmiduse tunnused info kogumine ($\beta=0,505$, $t=2,705$ ja $\rho=0,012$) ja info tõlgendamine ($\beta=0,454$, $t=2,057$ ja $\rho=0,05$), professionaalne isolatsioonitunnetus ($\beta=-0,364$, $t=-2,190$ ja $\rho=0,038$) ning kaugtöö teguritest tööefektiivsus ($\beta=0,308$, $t=2,055$ ja $\rho=0,05$) ja töö segajad kaugtööl ($\beta=0,268$, $t=2,041$ ja $\rho=0,05$).

Saavutusvajadusele (Lisa 4) avaldas kogu valimi osas statistiliselt olulist mõju vaid kaks tunnust: organisatsiooni õpivalmiduse tunnused info kogumine ($\beta=0,497$, $t=3,086$ ja $\rho=0,003$) ja töö segajad kaugtöös ($\beta=0,236$, $t=2,073$ ja $\rho=0,042$). Tulemus tähendab, et saavutusvajadust mõjutab positiivselt organisatsioonis eksisteerivad informatsiooni kogumise, tõlgendamise ning olemasoleva informatsiooni pealt uue teadmuse loomise protsessid ning neid funktsioone toetav juhtimine. Soolises võrdluses avaldas mõju naiste õpiorientatsioonile kaks organisatsiooni õpivalmiduse tunnust, info kogumine ($\beta=0,620$, $t=2,076$ ja $\rho=0,047$) ja organisatsiooni info talletamine ($\beta=-0,629$, $t=-2,096$ ja $\rho=0,045$). Antud analüüsis oli meeste puhul ainukeseks mõju

avaldavaks tunnuseks professionaalne isolatsioonitunnetus ($\beta=-0,471$, $t=-2,406$ ja $\rho=0,024$), mis viitab sellele, et meeste saavutusvajadust mõjutab selline isolatsioonitunnetus negatiivselt. Tugev professionaalne kokkukuuluvustunne ja juhi suunamine või tugi võib olla meestele olulisem kui naistele.

Saadud tulemused kirjeldavad seda, et meeste ja naiste vahel on nii õpiorientatsiooni kui saavutusvajaduse osas erinevusi, kuid kaugeleulatuvaid järeldusi ei saa uuringu väikese valimi tõttu teha. Valimi väiksuse ja mitmete tunnuste mõõdukalt kõrge standardhälbe tõttu ei pruugi kõik sõltuvat tunnust mõjutavad sõltumatud tunnused regressioonianalüüsis avalduda (Knofczynski ja Mundform, 2007, lk 10-11; Cohen *et al.* 2023, lk 51, 297).

3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada seosed töötajate õpimotivatsiooni, kaugtöö tegurite ja organisatsioonilise õppimise vahel. Lisaks uuris autor kaugtöö seoseid organisatsiooni õpivalmiduse, õppimist soodustava käitumise, töötajate professionaalse ja sotsiaalsele isolatsioonitunnetuse ning kaugtööd mõjutavate tegurite osas. Põhirõhk uuringus oli töötajal kui õppiva organisatsiooni liikmel. Kaugtöö üha laialdasem kasutamine töövormina on tekitanud küsimusi nii töötajate õpimotivatsiooni, organisatsiooniliste informatsiooni ja õppeprotsesside toimivuse kui ka töö efektiivsuse ja isolatsioonitunnetuse teemade osas kaugtöö tingimustes (Wanberg *et al.*, 2020).

Kuna organisatsiooniline õppimine võimaldab organisatsioonidel ja ettevõtetel olla konkurentsivõimelisemad, ning oma ettevõtmistes edukam, on uuritud temaatika oluline ja aktuaalne (Barbier *et al.*, 2013). Autor leidis kõigile magistritöös esitatud uurimisküsimustele sisukad vastused ning on nende põhjal loonud soovitusel organisatsioonidele ja ettevõtetele oma töötajate õpimotivatsiooni kõrgel hoidmise ja kaugtöös esinevate võimalike negatiivsete mõjude ärahoidmiseks.

3.1 Vastused töös püstitatud uurimisküsimustele

Töös oli püstitatud kokku kuus uurimisküsimust ja eesmärgiks oli selgitada välja, millised on kaugtöö mõjud töötajate õpiorientatsioonile ja organisatsioonilisele õppimisele läbi isikliku õpimotivatsiooni, organisatsiooni õpivalmiduse ja õppimist soodustava käitumise tunnuste. Lisaks uuris autor teemaplokkide seoseid erinevate demograafiliste näitajate ning professionaalse ja sotsiaalse isolatsioonitunnetuse osas.

Millised on kaugtöö mõjud töötaja professionaalsele ja sotsiaalsele isolatsioonitunnetusele?

Töötajate professionaalse ja sotsiaalse isolatsioonitunnetuse osas selgus, et suurem kaugtöö osakaal võib esile tuua suuremat isolatsioonitunnetust nii meeste kui naiste osas. Küll aga tunnetavad naised ($m=2,96$) kaugtöös sagedamini sotsiaalset isolatsiooni kui mehed ($m=2,26$).

Professionaalse isolatsiooni osas ei olnud soolises võrdluses olulisi erinevusi. Uuringus pandi tähele, et kaugtöökorralduse olemasolu mõju eelkõige professionaalse isolatsiooni kuid lisaks ka sotsiaalse isolatsiooni tunnetamisele kaugtöös on negatiivse mõjuga. Seda tõenäoliselt põhjusel, et kaugtöökorralduse olemasolul on organisatsioonis läbi mõeldud informatsiooni jagamise, talletamise ning töötajatevahelise kommunikatsiooni protsessid ning tööristad, millega soovitud tulemusi saavutada. Organisatsioonides, kus kaugtöökorraldust ei ole, ei ole ka tõenäoliselt antud protsesse läbi mõeldud. Kaugtöökorralduse positiivset mõju on näha ka organisatsiooni õpivõimekuse tunnuse info tõlgendamise, kollektiivse arutelu ja organisatsiooni info talletamise osas.

Suuremalt jaolt kaugtööd tegevad töötajad ei ole nii tihedas kontaktis kolleegidega kui kontoris töötavad või hübriiditööd rakendavad töötajad (Hislop *et al.*, 2015). Samas ei taga kontoris töötamine aktiivset professionaalset ega sotsiaalset suhtlust, kuna neid suhtluse liike mõjutavad lisaks töö vormile ka muud tegurid, näiteks kolleegidega läbi saamine ja töö iseloom (Want *et al.*, 2019).

Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja efektiivsust?

Kaugtöö osakaalul on vaid nõrk seos töö efektiivsusega ($\rho=0,283$). Töö efektiivsust hindasid kõige kõrgemaks kaugtööd tegavad töötajad ($m=4,56$, $sd=0,651$). Samuti hindasid kaugtööd tegevad töötajad kõige kõrgemalt võimalust valida kaugtöö aeg ja kohta ($m=4,48$, $sd=0,653$) ning vastustes oldi väikese standardhälbe tõttu üksmeelsed. Sellest võib teha järelduse, et kaugtööl olevad töötajad hindavad valikuvabadust oma töö organiseerimisel, ning tajuvad, et nad töötavad efektiivsemalt kontorist eemal (Golden ja Veiga, 2005).

Lisaks ei tunnetanud uuringus osalenud töötajad, et kaugtöös esinevad segavad tegurid nagu lapsed või lemmikloomad, mõjutaksid oluliselt töötamise efektiivsust. Mehed ja naised hindasid töö efektiivsust kaugtöös sarnaselt, kuigi töö segajate osas olid naiste hinnangud meeste omadest veidi kõrgemad. Selline erinevus võib viidata naiste rollidele koduses pereelus. Lisaks võib see viidata naiste paremale võimekusele tulla segavate tegurite ja mitme samaaegse tegevusega paremini toime. Tulemustest võib järeldada, et kuigi kaugtöös esineb kõrgeenenud professionaalse ja sotsiaalse isolatsiooni risk, mis regressioonianalüüsi põhjal meeste ja naiste vahel võib mõneti erineda, siis on kaugtöö tegijate tunnetus töö efektiivsuse ning töötamise viisi valikuvabaduse osas suurem kui kontoris töötavatel või hübriiditööd rakendavatel töötajatel.

Vanusegruppide võrdluses hindasid töö efektiivsust kaugtöös kõrgemalt üle 36 aastased inimesed. Tulemus räägib sellest, et vanemate inimeste suurem kogemus ja teadmise

Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja õpimotivatsiooni ja organisatsioonilist õppimist soodustavat käitumist?

Kaugtöö osakaalul, ehk sellel, kui mitu päeva töötaja nädalast kaugtööd teeb, ei leitud olevat olulist seost isikliku õpiorientatsiooni, organisatsioonilise õppimise ega õppimist soodustava käitumisega. Kuigi näiteks õpiorientatsiooni ning kollektiivse arutelu ning tegustemisevõimekuse osas võis tähele panna nõrkasid, negatiivseid seoseid ($p < 0,5$), ei olnud seosed statistiliselt olulised. Uuritavad hindasid õpiorientatsiooni muudest tunnustest kõrgemalt ($m = 5,79$), mis tähendab, et nende nad väärtustavad uusi väljakutseid ja tegevusi, mis aitavad professionaalselt areneda. Kuna tegemist ei olnud longituduuturinguga, ei olnud võimalik pikemaajalised negatiivsed seosed antud teemade suhtes vaadelda.

Kuidas mõjutab kaugtöö töötaja organisatsioonilist õppimist?

Regressioonianalüüsi tulemustest võib järeldada, et kaugtöö osakaalul on negatiivne mõju töötaja õpiorientatsioonile ja läbi selle võimele koguda, protsessida ja kasutada uut ja olemasolevat informatsiooni. Lisaks mängib töötaja õppivas organisatsioonis osalemises olulist rolli kaugtöö korraldus ning see, kuidas õppimist, informatsiooni omandamist, selle liikumist organisatsioonis ning rakendamist suunatakse, toetatakse ning juhitakse (Elrod ja Vigoda-Gadot, 2017).

Kaugtöö korraldusel on positiivseid seoseid info tõlgendamise ($\rho = 0,34$), kollektiivse arutelu ($\rho = 0,344$) ja organisatsiooni info talletamisega ($\rho = 0,315$), viidates kaugtöö korraldusest tingitud infovahetuse ja koostööprotsesside positiivsele mõjule organisatsiooni infovahetuse, teabe kättesaadavuse ning tõlgendamise osas. Autor soovib ettevõtetel rakendada läbi mõeldud kaugtöö korraldust, mis toetaks töötajate organisatsioonilist õppimist. Kaugtöö korralduse positiivsetele mõjudele organisatsioonilisele õppimisele viitab ka Pokojski *et al.*, (2022).

Kuidas töötaja õpiorientatsioon on seotud organisatsioonilise õppimisega?

Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti mitmeid tugevaid, positiivseid seoseid ($p < 0,05$) isikliku õpiorientatsiooni ja organisatsiooni õpivalmiduse vahel. Oluliseks näitajaks on see, et töötaja õpiorientatsioonil on tugevaid, positiivse mõjuga seoseid kõigi kolme teemagruppiga, mis viitab sellele, et töötaja õpiorientatsioon on tugevalt seotud organisatsioonilise õppimise ja

kollektiivsetes aruteludes ning õpirotsessides osalemisega. Üle 45 aastastel inimestel paistab õpiorientatsioon ehk soov ja võimekus õppida olevat nõrgem kui noorematel.

Teine võimalik seletus antud tähelepanekule on see, et vanemate inimeste motivatsioon uut õppida on madalam. Antud uuringus aga sellist konkreetset põhjus-tagajärg seost ei uuritud. Regressioonianalüüs näitas, et õpiorientatsiooni mõjutavad kogu valimi lõikes organisatsioonilise õpivõimekuse osas info kogumine, info jagamine ning lisaks kaugtöö osakaal ja töö segajad kaugtööl. Tulemustest võib järeldada, et uue info ammendamine, selleks mõeldud organisatsioonisisest protsessid ning teabe lahtimõtestamine, mõjutab positiivselt töötaja õpiorientatsiooni ning tugevdab uute teadmiste omandamise soovi.

Taustal on oluliseks aspektiks info ja organisatsiooniliste õpitprotsesside juhtimine, mis avaldab olulist mõju organisatsiooni õpirotsessidele (Garcia-Morales *et al.*, 2012). Töötajate saavutusvajadust mõjutab regressioonianalüüsi põhjal vaid organisatsiooni õpivõimekuse tunnus info kogumine ning töö segajad. Lisaks kogu valimi regressioonianalüüsile tegi autor eraldi analüüsid meeste ja naiste vaheliste erinevuste leidmiseks õpiorientatsiooni ja saavutusvajaduse osas. Väikese valimi tõttu on aga tulemused pigem suunda andvad ja nende põhjal ei saa teha kaugeleulatuvaid järeldusi (Knofczynski ja Mundfrom, 2007).

Autor on seisukohal, et õppimist väärtustav ning aktiivselt informatsiooni ammendav, analüüsiv ja diskuteeriv kollektiiv mõjutab positiivselt individuaalse töötaja võimekust õppida ning olla õppiva organisatsiooni aktiivne liige. Samas viitab antud korrelatsioon ka sellele, et kui kollektiiv ei ole õppimist soodustav, kannatab ka individuaalse töötaja ning kogu organisatsiooni võimekus õppida uut. Kollektiivi ja organisatsiooni mõju töötajale on organisatsioonilise õppimise võimaldamisel suurem kui töötaja mõju kollektiivsetele harjumustele ja organisatsioonis valitsevatele, informatsiooniga ringikäimise ning õpperotsesside tavadele.

Kuidas organisatsioonilist õppimist soodustav käitumine on seotud organisatsioonilise õppimisega?

Uuringu tulemustest selgus, et töötaja õppimist soodustav käitumine on tugevalt seotud kollektiivse õpivalmiduse ning töötaja õpiorientatsiooniga, mis edendavad oluliselt organisatsiooni õppeprotsessides osalemist ning uue teadmise loomist. Korrelatsioonianalüüsi põhjal saab järeldada, et organisatsiooni õpivalmiduse infokogumise, kollektiivse arutelu ja organisatsiooni info talletamise tunnustel on pea kõigi õppimist soodustava käitumise

alamkategoriatega mõõdukaid ja tugevaid seoseid. Õppimist soodustava käitumise tunnusel süsteemne lähenemine on tugev seos kahe organisatsiooni õpivalmiduse tunnusega – info kogumine ($\rho=0,57$) ja kollektiivne arutelu ($\rho=0,511$), mis tähendab, et organisatsioonilisel õppimisel on tugev mõju individuaalse töötaja võimekusele olla õppiva organisatsiooni liige. Kõige kõrgemalt hindasid oma süsteemse lähenemise oskuseid, ehk oskust adekvaatselt omandatud informatsioonist aru saada, üle 25 aastased uuritavad.

3.2 Uurimistöö piirangud, tulemuste rakendamisevõimalused ja ettepanekud

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemused annavad esialgse mõistmise, kuidas kaugtöö mõjutab töötajate õpimotivatsiooni, mis koosneb antud uuringus kahest komponendist – õpiorientatsioonist ja saavutusvajadusest. Lisaks annab uuring ülevaate kaugtöö mõjudest, töötajate hinnangutest kaugtöö teguritele nagu töö efektiivsus ja segavad tegurid, ning kaugtööga seotud isolatsioonitunnetuse teguritele. Kuna uuringu valim oli ainult 80 töötajat, ei saa uuringu tulemustest teha üldistusi populatsiooni osas. Väiksest valimist hoolimata võib uuring tugevuseks pidada oluliste seoste leidusid nii teemaplokkide kui demograafiliste gruppide vahel. Kasutatud küsimustikud põhinesid enesearuande meetodil, tähendades seda, et küsimustele vastamise ja väidetele hinnangute andmises võisid vastajad olla kallutatud. Uuringu tulemused võimaldavad saada personalivaldkonna esindajatel ning juhtidel ülevaate käsitletud teemadest, seoste ja mõjude olulisusest ning nendega seonduvast teoreetilisest raamistikust.

Kuigi uuringu valimi moodustasid põhiliselt meedia ja IT valdkonna töötajad, on saadud tulemused üldistatavad ka teistele kaugtööd rakendavatele ettevõtetele ja nende töötajatele. Autor soovib ettevõtetele ja organisatsioonidel rakendada läbimõeldud kaugtöö korraldust, mis toetaks organisatsioonilist õppimist ja töötajate õpimotivatsiooni. Uuringu tulemustest ilmneb, et toimiv kaugtöö korraldus aitab parandada töötajate vahelist kommunikatsiooni, informatsiooni haldamist ning selle rakendamist töötajate poolt. Teiseks soovib autor hinnata nii tööpositsioone kui ka töötajaid kaugtöö sobivuse osas et vähendada kaugtöö võimalike negatiivseid mõjusid töö efektiivsusele. Uuringus on organisatsioonilise õpivalmiduse ja õppimist soodustava käitumise uurimiseks kasutatud hiljuti välja töötatud küsimustike, mida oleks võimalik rakendada ka mõne muu taolise teema uurimiseks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgitati välja töötaja õpimotivatsiooni ja organisatsioonilise õppimise seosed kaugtöö tingimustes. Lisaks uuriti seoseid kaugtöö osakaalu, töö efektiivsuse, kaugtöö korralduse ning muude kaugtöö tegurite seoseid isikliku õpimotivatsiooni, organisatsiooni õpivõimekuse, õppimist soodustava käitumise ning isolatsioonitunnetuse tegurite osas. Põhiteemaks olid seosed ja mõjud isiklikule õpimotivatsioonile.

Kaugtöö osakaal on kasvanud oluliselt COVID-19 pandeemia tagajärjel ning selle mõjusid töötajate õpimotivatsioonile, organisatsioonilisele õppimisele ning professionaalsele ning sotsiaalsele isolatsioonile on hakatud uurima üha enam. Kaugtöös esinevad nii positiivsed kui ka negatiivsed nähtused, mis mõjutavad lisaks töötajale ka organisatsioonilist õppimist ning läbi selle organisatsiooni konkurentsivõimekust. Ameerika äriühingute assotsiatsiooni raames läbi viidud uuringu küsitletutest enamus arvas, et seose COVID-19 ajal rakendatud kaugtöö meetmetest jäävad käiku ka peale pandeemiaaja lõppu (Bartik *et al.*, 2020, lk14).

Töö eesmärgiks saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi empiiriline, kvantitatiivse andmekogumise meetodiga uuring kaugtööd tegavate töötajate seas. Uuringule vastas kokku 80 inimest erinevates ettevõtetest ja organisatsioonidest. Põhiliselt olid valimis esindatud meedia, IT ja avaliku sektori töötajad. Vaatamata eeldusele, et kaugtöö mõjutab töötajate õpiorientatsiooni negatiivselt, ei leitud selle kohta mõjuvaid seoseid.

Uuringu tulemuste põhjal järeldati, et kaugtööl ei ole olulist seost töötajate õpimotivatsiooni ega isolatsioonitunnetusega. Küll aga leiti tugevad seosed töötajate õpimotivatsiooni ja organisatsioonilise õpivõimekuse vahel. Korrelatsioonianalüüsi abil leiti mõjud töötaja õpimotivatsiooni kahele komponendile. õpiorientatsioonile ja saavutusvajadusele. Lisaks järeldati, et põhiliselt kaugtööd tegevatel töötajatel võib esineda rohkem professionaalse ja sotsiaalse isolatsiooni tunnetust, kui vähem kaugtööd tegevatel töötajatel. Töötamise efektiivsust hindavad kontoris ja hübriidtool olevad töötajad madalamaks, kui põhiliselt kaugtööd tegevad uuritavad.

Kaugtöö korralduse rakendamine aitab ära hoida pikaajaliselt kaugtööd tegevate töötajate isolatsiooni jäämist ja õpimotivatsiooni langust.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal soovib autor analüüsida kaugtöö rakendamisel tööpositsiooni ja töötaja eripärasid arvestades, et vältida kaugtöö võimalike negatiivseid mõjusid. Negatiivseteks mõjudeks võivad olla õpimotivatsiooni langus, töö efektiivsuse langus ning professionaalsed ja sotsiaalsed isolatsioonitunnetused eriti pikemaajaliste kaugtöö perioodide tagajärjel. Teiseks soovib autor rakendada hästi läbi mõeldud ja töötajatele selget kaugtöö korraldust, kuna see võib oluliselt vähendada kaugtöö negatiivseid mõjusid töötajate isoleeritusele ja õpimotivatsiooni langusele.

SUMMARY

EMPLOYEE LEARNING MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN REMOTE WORK CONDITIONS

Hannes Nachtigall

In this master's thesis, the relationship between the employee's learning motivation and organizational learning in the conditions of remote work was determined. In addition, the relationship between the proportion of remote work, work efficiency, organization of remote work and other remote work factors was investigated in terms of personal learning motivation, organizational learning ability, learning-promoting behavior and feelings of isolation. The main topic was connections and effects on personal learning motivation.

The share of remote work has increased significantly as a result of the COVID-19 pandemic, and its effects on employees' learning motivation, organizational learning, and professional and social isolation have begun to be studied more and more. There are both positive and negative phenomena in remote work, which affect not only the employee but also organizational learning and, through this, the competitiveness of the organization. The majority of those surveyed in a study conducted within the framework of the American Business Association believed that the remote work measures implemented during the COVID-19 period will remain in place even after the end of the pandemic (Bartik et al., 2020, p. 14).

In order to achieve the goal of the work and to answer the research questions, an empirical, quantitative data collection method study was conducted among teleworking employees. A total of 80 people from various companies and organizations responded to the survey. Media, IT and public sector employees were mainly represented in the sample. Despite the assumption that remote work negatively affects the learning orientation of employees, no significant correlations were found.

Based on the results of the study, it was concluded that remote work does not have a significant relationship with employees' learning motivation or feeling of isolation. However, strong relationships were found between employees' learning motivation and organizational learning ability. Correlation analysis was used to find the effects on the two components of the employee's learning motivation, learning orientation and need for achievement. In addition, it was concluded that employees who mainly work remotely may experience more professional and social isolation than employees who work less remotely. The efficiency of work is rated lower by the employees working in the office and in hybrid work than the subjects who mainly work remotely. The implementation of remote work arrangements helps to prevent long-term telecommuting employees from becoming isolated and learning motivation falling.

Based on the analysis of the results of the study, the author recommends analyzing the implementation of remote work taking into account the job position and the specific characteristics of the employee in order to avoid the possible negative effects of remote work. Negative effects can be a decrease in learning motivation, a decrease in work efficiency, and feelings of professional and social isolation, especially as a result of longer periods of remote work. Secondly, the author recommends implementing a well-thought-out remote work arrangement that is clear to the employees, as this can significantly reduce the negative effects of remote work on employee isolation and a decrease in learning motivation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ablrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 2 No. 1. Emerald.
- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol 16 (2). Pages 40-68. Sage.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*. Vol 42. Pages 439-446. Sage.
- Argote, L., Lee, S., Park, J. (2020). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management science*. Pages 1-31. Informs.
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N. and Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: how do they predict work engagement?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, pp. 750-762.
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E., Luca, M., Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. National bureau of economic research. Cambridge, Massachusetts. Kasutatud 14.01.2023. <http://www.nber.org/papers/w27422>
- Bergeaud, A., Eymeoud, J., Garcia, T., Henricot, D. (2023) Working from home and corporate real estate. Doi: <https://ssrn.com/abstract=3973122>
- Boisot, M., and B. McKelvey (2010). Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Perspective. *Academy of Management Review* 35, 415–433. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok415>
- Brett, J. F., & VandeWalle, D. (1999). Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 863–873. doi:10.1037/0021-9010.84.6.863
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. doi:10.1016/s0019-8501(01)00203-6
- Carr, A. (2003). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. Positive Psychology. 2003. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203506035>

- Chadwick, I. C., Raver, J. L. (2012). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management* vol. 41 number 3, lk 9557 – 986. Sage.
- Chiva, R., Ghauri, P., Alegre, J.(2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. doi:10.1111/1467-8551.12026
- Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 89-136.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, second edition. Academic Press.
- Cooper, C. D., Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behaviour*. vol. 23, lk 511-532. Wiley.
- Deshpande, A., Sharp, H., Barroca, L. ja Gregory, P. (2016). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. In: *International Conference on Information Systems*, lk 11-14 Dec 2016, Dublin, Ireland.
- Deloitte (2021). *The Social Enterprise in a World Disrupted. Leading the Shift from Survive to Thrive*. Deloitte Global Human Capital Trends. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf Kasutatud 4.1.2023.
- Dingel J. I., Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? DOI: 10.3386/w26948. Kasutatud: 18.02.2023. <http://www.nber.org/papers/w26948>
- EKSS, Eesti keele seletav sõnaraamat. (2023) Õpimotivatsioon. <https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=%C3%B5pimotivatsioon&F=M>
- EKSS, Eesti keele seletav sõnaraamat. (2023b) Õpivalmidus. Kättesaadav: [EKSS] "Eesti keele seletav sõnaraamat" 2009 (eki.ee)
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21. doi:10.1002/hrdq.1010
- Elrod, L., Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship.
- Eurofond. (2020). *Research Raport, Employee Monitoring and Surveillance: The Challenges of Digitalization*. Kasutatud 8.3.2023. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20008en.pdf

- Eurostat. (2021). Employment – annual statistics. Kasutatud: 25.3.2023.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#Remote_work:_disparities_by_country_and_level_of_education
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, vol. 38 No. 2, March 2012, lk 640-667.
doi:10.1177/0149206310384631
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. doi:10.1177/0149206304271768
- Guimaraes, T., Dallow, P. (1999). Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems*. Vo. 8, pages 40-554. Operational Research Society.
- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., Niven, K.(2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222–232.
doi:10.1016/j.infoandorg.2015.10.001
- Jones, F., Burke, R. J., Westman, M. (2012). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*, 1st Edition. Psychology Press.
- Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Scientific Quarterly “Organization and Management”*, vol. 4, no. 40, lk 39-49. Kättesadav: <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2017.40.3>
- Knofczynski, G. T., Mundfrom, D. (2007). Sample sizes when using multiple linear regression for prediction. *Education and psychological measurement*, 68(3), p431-442.
Knofczynski, G. T., & Mundfrom, D. (2007). doi:10.1177/0013164407310131
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human relations*, vol. 62, lk 795–827. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003) Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 5, No. 2 May 2003 132-151 doi: 10.1177/1523422303251341

- Mulki, J. P.; Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902–923. doi:10.1080/09585192.2011.555133
- Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. doi:10.2139/ssrn.3638597
- Pisano, G. P., Shih, W. C. (2009). Restoring American Competitiveness. *Harvard Business Review*. Kasutatud 1.2.2023. doi: <https://hbr.org/2009/07/restoring-american-competitiveness>
- Pokojski, Z., Kister, A. ja Lipowski M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next? *Sustainability* 2022, 14, 4220. doi: <https://doi.org/10.3390/su14074220>
- Päiväkumpu, M. (2010). *Työssäoppiminen ja sen ohjaaminen. Kehittämishankeraportti*. JAMK University of applied sciences. Jyväskylä, Finland. Kasutatud: 22.12.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16029/paivakumpu_minna..pdf
- Richardson, J. T. E. (2011). Eta squared and partial eta squared as measures of effect size in educational research. *Educational Research Review*, 6(2), 135–147. doi:10.1016/j.edurev.2010.12.001
- Roloff, M. E., Fonner, K. L. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, vol. 38 no. 4, lk. 336-361 doi:10.1080/00909882.2010.513998.
- Rowntree, D. (1981). *Statistics Without Tears: An Introduction for Non-Mathematicians*. London: Penguin Books.
- Simonin, B. L., & Özsoy, A. (2009). Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 48(4), 505–530. doi:10.1002/hrm.20296
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 600-619. Emerald.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 6 No. 1. pages 19 - 38.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. doi:10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY. Doubleday.

- Schulz, M. (2002). *Organizational Learning. The Blackwell Companion to Organizations*, First Edition. Pages 415-441. Blackwell Publishing Ltd.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167. doi:10.1002/hrdq.20013
- Statistikaamet. (2020). Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat aastaga. Kasutatud 4.12.2022. <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtöö-tegijat>
- Statistikaamet. (2021). Aastaga lisandus üle 40 000 kaugtöö tegija. Kasutatud 25.03.2023. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtöö-voimalused-ja-arengud-eestis>
- Tooding, L. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 54.
- Tuzovic, S., Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*. Emerald Publishing Limited.
- Törmänen, J., Hämäläinen R. P., Saarinen, E. (2016). Systems intelligence inventory. *The Learning Organization*, vol. 23, no. 4, lk 218-231. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/TLO-01-2016-0006
- Törmänen, J. (2021). *Systems intelligence - measurement and modelling*. Doctoral dissertations. Aalto University. Kasutatud 4.2.2023. Kättesaadav: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0468-4>
- Törmänen, J., Hämäläinen R. P., Saarinen, E. (2021a). On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Human Resource Development Quarterly*, lk 1–24. doi:10.1002/hrdq.21455
- Törmänen, J., Hämäläinen R. P., Saarinen, E. (2021b). *Systeemiäly - organisaation kehittäminen ruohonjuuritasolta ja ihmisistä käsin*. *Työn tuuli*, vol 30, lk 50-55. Henry ry. Kättesaadav: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022021_a4_20211203_.pdf Kasutatud 1.1.2023.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., Zait, A. (2013). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Vega, R. P., Anderson, A. J., Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business & Psychology*, Volume 30, 319-320.

- Vörös, J. (2021). Production dynamics in case of organizational learning. *Computers & Industrial Engineering*. doi:10.1016/j.cie.2021.107340
- Wanberg, C. R., Csillag, B., Doubllass, R. P., Zhou, L., Pollard, M. S. (2020). Socioeconomic Status and Well-Being During COVID-19: A Resource-Based Examination. *Journal of Applied Psychology*.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625. doi:10.1108/er-06-2019-0246
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, vol 6, p. 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

LISAD

LISA 1: Küsimustiku vorm koos sissejuhatusega

Hello,

Ever wondered how working remotely changes your ability to learn new things and grow as a professional? If yes, you can help the research by answering the questionnaire below.

Your input would be greatly appreciated, as every question you answer makes my work more complete and helps to come to more meaningful conclusions. It will take you 8-10 minutes to complete the questionnaire. The results are analyzed as a complete sample, which guarantees the confidentiality of the respondent.

The deadline for answering is 28th of March.

In case of questions, do not hesitate to contact me at hannes.nachtigall@gmail.com.

Best regards,

Hannes Nachtigall

#	Küsimus	Pööratud skaala
1	Kaugtöö tegurid	
1	How many days per week do you work remotely?	
2	Does your company have a policy for working remotely?	
3	Are you able to work efficiently outside the office?	
4	Do you have to focus on non work aspects like pets, kids or elderly people when working remotely?	
5	Can you choose freely when and how you work remotely?	
2	Isiklik õpimotivatsioon	

6	I am willing to select a challenging work assignment that I can learn a lot from.	
7	I often look for opportunities to develop new skills and knowledge.	
8	I enjoy challenging and difficult tasks at work where I'll learn new skills.	
9	I prefer to work in situations that require a high level of ability and talent.	
10	I like to show that I can perform better than my coworkers.	
11	I try to figure out what it takes to prove my ability to others at work.	
12	I enjoy it when others at work are aware of how well I am doing.	
13	I prefer to work on projects where I can prove my ability to others.	
14	I would avoid taking on a new task if there was a chance that I would appear rather incompetent to others.	x
15	Avoiding a show of low ability is more important to me than learning a new skill.	x
16	I'm concerned about taking on a task at work if my performance would reveal that I had low ability.	x
17	I prefer to avoid situations at work where I might perform poorly.	x
3	Organisatsioonid õpivad	
18	We learn from our customers, suppliers, and/or other business associates.	
19	We have processes to acquire relevant information from outside our company.	
20	We develop new knowledge from existing knowledge.	
21	Our employees from different areas share experiences and knowledge.	
22	Our company has processes for exchanging knowledge between individuals.	
23	Our company has effective processes to distribute knowledge throughout the organization.	
24	Our employees, as individuals, are prepared to rethink decisions when presented with new and relevant information.	
25	Our employees do not hesitate to question things they do not understand.	
26	Our employees, as individuals, are interested in knowing not only what to do but also why we do those things.	
27	We discuss issues until we arrive at a shared understanding.	
28	Our employees meet regularly to resolve issues and concerns.	
29	We seek to achieve consensus by dialogue and reasoning.	
30	We make strong efforts to preserve information.	
31	There is a formal data management function in the company.	
32	When employees need specific information, they know who will have it.	
33	Company files and databases are available to provide needed information to do our work.	
4	Õppimise soodustav käitumine	
34	I form a rich overall picture of situations.	
35	I easily grasp what is going on.	
36	I get a sense of what is essential to a given situation.	
37	I keep both the details and the big picture in mind.	
38	I approach people with warmth and acceptance.	
39	I take into account what others think of the situation.	

40	I am fair and generous with people from all walks of life.	
41	I let other people have a voice.	
42	I explain away my mistakes.	x
43	I have a positive outlook on the future.	
44	I easily complain about things.	x
45	I let problems in my surroundings get me down.	x
46	I like to play with new ideas.	
47	I look for new approaches.	
48	I like to try out new things.	
49	I act creatively.	
50	I view things from many different perspectives.	
51	I pay attention to what drives my behavior.	
52	I think about the consequences of my actions.	
53	I make strong efforts to grow as a person.	
54	I am willing to take advice.	
55	I take into account that achieving good results can take time.	
56	I am wise in my judgments.	
57	I keep my cool even when situations are not under control.	
58	I contribute to the shared atmosphere in group situations.	
59	I praise people for their achievements.	
60	I'm good at alleviating tension in difficult situations.	
61	I bring out the best in others.	
62	I prepare myself for situations to make things work.	
63	I easily give up when facing difficult problems.	
64	I'm able to put the first things first.	
65	When things don't work, I take action to fix them.	
5	Professionaalne isolatsioon	
66	I am satisfied with the frequency of my professional relationships.	x
67	It is easy to reach my leader and coworkers when I need them.	x
6	Sotsiaalne isolatsioon	
68	I often feel left out.	
69	I feel separated from my colleagues.	
7	Taustainfo	
70	Your role in the company	
71	Education	
72	Number of employees in the company	
73	Work experience with your current employer	
74	Gender	

75	Age	
76	Industry	
77	Country	

LISA 2: Korrelatsioonianalüüs

Spearman's rho	KT Kaugtöö osakaal	KT Kaugtöö korraldus	KT Töö efektiivsus	KT Töö segajad kaugtööl	KT Kaugtöö aeg ja koht	IÕM Õpiorientatsioon	IÕM Saavutusvajadus	OÕV Info kogumine	OÕV Info jagamine	OÕV Info tõlgendamine	OÕV Kollektiivne arutelu	OÕV Org. info talletamine	ÕSK Süsteemne lähenemine	ÕSK Sotsiaalne hoiak	ÕSK Leidlikus	ÕSK Reflekteerimise võimekus	ÕSK Arukas tegutsemine	ÕSK Kaasamine	ÕSK Reageerimisvõimekus	ISO Prof. isolatsioonitunnetus	ISO Sots. isolatsioonitunnetus	
KT Kaugtöö osakaal	--																					
KT Kaugtöö korraldus	0,018	--																				
KT Töö efektiivsus	,283*	0,189	--																			
KT Töö segajad kaugtööl	0,202	-0,088	-0,053	--																		
KT Kaugtöö aeg ja koht	,320**	,238*	,447**	-0,084	--																	
IÕM Õpiorientatsioon	-0,157	0,158	0,214	0,065	0,141	--																
IÕM Saavutusvajadus	-0,057	0,082	0,093	0,174	0,137	,431**	--															
OÕV Info kogumine	0,031	,293**	,317**	-0,133	,358**	,504**	,256*	--														
OÕV Info jagamine	-0,016	,274*	,274*	-0,121	,277*	0,197	0,033	,640**	--													
OÕV Info tõlgendamine	-0,066	,340**	,224*	-0,212	0,212	,302**	0,041	,539**	,624**	--												
OÕV Kollektiivne arutelu	-0,112	,344**	,328**	-0,167	,286*	,388**	0,050	,632**	,704**	,727**	--											
OÕV Org. info talletamine	-0,085	,315**	0,192	0,019	0,159	,265*	-0,025	,545**	,637**	,623**	,709**	--										
ÕSK Süsteemne lähenemine	-0,134	0,137	,409**	-0,057	,364**	,560**	,359**	,570**	,343**	,391**	,511**	,477**	--									
ÕSK Sotsiaalne hoiak	-0,092	0,108	0,150	-0,150	0,100	0,151	0,093	,394**	,279*	,289**	,349**	,366**	,374**	--								
ÕSK Leidlikus	-0,056	0,022	0,179	0,078	0,076	,543**	,373**	,375**	0,097	0,132	0,143	0,172	,510**	,240*	--							
ÕSK Reflekteerimise võimekus	-0,175	0,163	0,143	0,011	0,111	,542**	0,183	,446**	,282*	,333**	,335**	,478**	,568**	,475**	,622**	--						
ÕSK Arukas tegutsemine	-0,137	0,048	0,140	-0,201	0,124	,441**	0,033	,297**	0,197	,439**	,417**	,304**	,411**	,510**	,370**	,563**	--					
ÕSK Kaasamine	0,005	0,050	,267*	-0,013	0,210	,418**	,222*	,384**	,345**	,372**	,321**	,341**	,550**	,414**	,580**	,697**	,506**	--				
ÕSK Reageerimisvõimekus	-0,042	0,175	,355**	-0,122	0,204	,379**	0,197	,305**	0,211	,365**	,413**	,281*	,520**	,379**	,372**	,496**	,600**	,517**	--			
ISO Prof. isolatsioonitunnetus	0,141	-,394**	-0,163	0,122	-,291**	-,320**	-,260*	-,361**	-,446**	-,535**	-,531**	-,442**	-,335**	-0,178	0,009	-0,190	-,270*	-,221*	-,372**	--		
ISO Sots. isolatsioonitunnetus	,280*	-,305**	-0,015	0,161	-0,154	-,231*	-0,020	-0,055	-0,185	-,304**	-,335**	-0,211	-0,175	-0,138	-0,156	-0,209	-,262*	-0,200	-,226*	,494**	--	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

LISA 3: Õpiorientatsiooni regressioonimudelid

Regressioonimudel - sõltuv muutuja õpiorientatsioon - kogu valim N=80

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,3	(Constant)	3,705	0,520		7,129	0,000
		OÕV Info kogumine	0,493	0,116	0,598	4,261	0,000
		OÕV Info jagamine	-0,201	0,092	-0,326	-2,193	0,031
2	0,33	(Constant)	4,392	0,715		6,144	0,000
		OÕV Info kogumine	0,521	0,119	0,633	4,400	0,000
		OÕV Info jagamine	-0,212	0,092	-0,345	-2,308	0,024
3	0,408	(Constant)	3,663	0,846		4,328	0,000
		OÕV Info kogumine	0,538	0,118	0,653	4,545	0,000
		OÕV Info jagamine	-0,205	0,091	-0,332	-2,263	0,027
		KT Kaugtöö osakaal	-0,123	0,062	-0,223	-1,981	0,052
		KT Töö segajad kaugtööl	0,165	0,072	0,232	2,284	0,026

Regressioonimudel - sõltuv muutuja: õpiorientatsioon - valim: naised N=41

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,476	(Constant)	3,768	0,610		6,181	0,000
		OÕV Info kogumine	0,475	0,175	0,588	2,718	0,010
		OÕV Kollektiivne arutelu	0,390	0,154	0,596	2,543	0,016
2	0,497	(Constant)	3,677	0,926		3,970	0,000
		OÕV Info kogumine	0,497	0,181	0,615	2,751	0,010
		OÕV Info tõlgendamine	-0,297	0,148	-0,369	-2,009	0,053
		OÕV Kollektiivne arutelu	0,367	0,157	0,561	2,345	0,025
3	0,535	(Constant)	3,374	1,217		2,774	0,010
		OÕV Info kogumine	0,545	0,201	0,675	2,708	0,011
		OÕV Kollektiivne arutelu	0,388	0,177	0,593	2,194	0,037

Regressioonimudel - sõltuv muutuja: õpiorientatsioon - valim: mehed N=39

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,277	(Constant)	3,793	0,912		4,157	0,000
		OÕV Info kogumine	0,413	0,151	0,492	2,732	0,010
2	0,441	(Constant)	5,511	1,079		5,107	0,000
		OÕV Info kogumine	0,573	0,158	0,683	3,638	0,001
		ISO Professionaalne isolatsioonitunnetus	-0,335	0,160	-0,370	-2,098	0,044
3	0,606	(Constant)	4,173	1,126		3,705	0,001
		OÕV Info kogumine	0,424	0,157	0,505	2,701	0,012
		OÕV Info tõlgendamine	0,419	0,204	0,454	2,057	0,050
		ISO Professionaalne isolatsioonitunnetus	-0,329	0,150	-0,364	-2,190	0,038
		KT Töö efektiivsus	0,301	0,146	0,308	2,055	0,050
		KT Töö segajad kaugtööl	0,186	0,091	0,268	2,041	0,052

LISA 4: Saavutusvajaduse regressioonimudelid

Regressioonimudel - sõltuv muutuja: saavutusvajadus - kogu valim N=80

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,157	(Constant)	3,647	0,525		6,945	0,000
		OÕV Info kogumine	0,393	0,117	0,517	3,360	0,001
2	0,193	(Constant)	4,517	0,723		6,248	0,000
		OÕV Info kogumine	0,373	0,120	0,491	3,112	0,003
3	0,251	(Constant)	3,765	0,874		4,310	0,000
		OÕV Info kogumine	0,377	0,122	0,497	3,086	0,003
		KT Töö segajad kaugtööl	0,155	0,075	0,236	2,073	0,042

Regressioonimudel - sõltuv muutuja: saavutusvajadus - valim: naised N=41

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,221	(Constant)	3,823	0,698		5,474	0,000
		OÕV Info kogumine	0,452	0,200	0,596	2,257	0,030
2	0,223	(Constant)	4,053	1,081		3,750	0,001
		OÕV Info kogumine	0,437	0,211	0,576	2,072	0,046
3	0,322	(Constant)	3,172	1,370		2,315	0,028
		OÕV Info kogumine	0,470	0,227	0,620	2,076	0,047
		OÕV Organisatsiooni info talletamine	-0,429	0,205	-0,629	-2,096	0,045

Regressioonimudel - sõltuv muutuja: saavutusvajadus - valim: mehed N=39

Mudel	Mudeli R2	Tunnus	B	St. vead	β	t	ρ
1	0,184	(Constant)	3,161	0,853		3,706	0,001
		OÕV Info kogumine	0,351	0,141	0,476	2,486	0,018
2	0,334	(Constant)	4,915	1,036		4,742	0,000
		OÕV Info kogumine	0,385	0,151	0,520	2,540	0,016
		ISO Professionaalne isolatsioonitunnetus	-0,396	0,153	-0,496	-2,579	0,015
3	0,422	(Constant)	3,932	1,169		3,364	0,002
		ISO Professionaalne isolatsioonitunnetus	-0,375	0,156	-0,471	-2,406	0,024

LISA 5: Kaugtöö tegurite hinnangute sagedustabelid

Kaugtöö osakaal			
Vastusevariandid	Sagedus	%	Kumulatiivne %
vähem kui 1 päev nädalas	8	10,0	10,0
1 päev nädalas	18	22,5	32,5
2 päeva nädalas kaugtööl	13	16,3	48,8
3 päeva nädalas kaugtööl	16	20,0	68,8
4 päeva nädalas kaugtööl	11	13,8	82,5
Kaugtööl	14	17,5	100,0
Total	80	100,0	

Kas kaugtöö on korraldatud?			
Vastusevariandid	Sagedus	%	Kumulatiivne %
Kaugtöö korraldus puudub	21	26,3	26,3
Kaugtöö on korraldatud	59	73,8	100,0
Total	80	100,0	

Töö efektiivsuse hinnangud kaugtöös			
Vastusevariandid: 1 (mitte kunagi) - 5 (alati)	Sagedus	%	Kumulatiivne %
2	3	3,8	3,8
3	15	18,8	22,5
4	29	36,3	58,8
5	33	41,3	100,0
Total	80	100,0	

Töö segajate hinnangud kaugtöös			
Vastusevariandid: 1 (mitte kunagi) - 5 (alati)	Sagedus	%	Kumulatiivne %
1	19	23,8	23,8
2	24	30,0	53,8
3	17	21,3	75,0
4	13	16,3	91,3
5	7	8,8	100,0
Total	80	100,0	

Hinnangud võimalusele valida kaugtöö aega ja kohta			
Vastusevariandid: 1 (mitte kunagi) - 5 (alati)	Sagedus	%	Kumulatiivne %
1	1	1,3	1,3
2	8	10,0	11,3
3	15	18,8	30,0
4	27	33,8	63,8
5	29	36,3	100,0
Total	80	100,0	

LISA 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hannes Nachtigall

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Töötaja õpimotivatsioon ja organisatsiooniline õppimine kaugtöö tingimustes, mille juhendaja on Phd Liina Randmann;
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.