

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kevin Karlson

**HÜBRIIDTÖÖ MÕJU MEESKONDADE TÖÖRAHULOLULE JA
TUNNETUSLIKULE TÖÖPRODUKTIIVSUSELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

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 11 672 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kevin Karlson 09.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1. Hübriid töö olemus ja selle rakendamise eeldused.....	9
1.2. Hübriid töö eelised ja puudused	12
1.3. Töötaja töörahulolu ja selle mõjutegurid.....	15
1.4. Töötaja tööproduktiivsus ja selle mõjutegurid	16
1.5. Töörahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmise ja tõstmise võimalused	18
2. EMPIIRILINE UURING.....	21
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	21
2.2. Metoodika.....	21
2.3. Uuringu läbiviimise protseduur	23
2.3. Valimi kirjeldus	23
2.4. Vastajate meeskonnatüübi määramine	26
3. UURINGU TULEMUSED	29
3.1. Kvantitatiivse uuringu kirjeldav statistika	29
3.2. Kvantitatiivse uuringu kirjeldav statistika demograafiliste andmete lõikes	30
3.3. Andmete korrelatsioonianalüüs	37
3.4. Dispersioonianalüüs ehk ANOVA	39
3.5. Kvalitatiivse uuringu tulemused	40
3.5.1. Hübriid töö kasutamise eesmärgid	42
3.5.2. Hübriid töö eeldused ja töövahendid.....	43
3.5.3. Hübriid töö jaoks vajalikud oskused ja teadmised	44
3.5.4. Töörahulolu hoidmine ja mõõtmine	45
3.5.5. Tööproduktiivsuse hoidmine, mõõtmine ja rööprähklemise vältimine	46
4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	49
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	65
Lisa 1. Meeskonnatüübid ja töökorralduse valikuvõimalused	65

Lisa 2. Uuringu küsimustik ja kaaskiri.....	66
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu.....	72
Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid.....	73
Lisa 5. Dispersioonianalüüs: töövorm.....	74
Lisa 6. <i>Post-hoc</i> test: töövorm.....	75
Lisa 7. Dispersioonianalüüs: kaugtöö päevade arv	78
Lisa 8. <i>Post-hoc</i> test: kaugtööpäevade arv	79
Lisa 9. Lihflitsents	84

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk oli uurida hübriid töö mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele ja selgitada välja parimad võimalused nende hoidmiseks ja tõstmiseks. Eesmärgini jõudmiseks püstitati kolm uurimisküsimust, mille vastuste saamiseks loodi teoreetiline raamistik ning kasutati kombineeritud uuringudisaini.

Hübriid töö mõju töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse mõõtmiseks kasutas autor kvantitatiivset andmekogumismeetodit, milleks oli veebipõhine ankeetküsitlus. Uuringus osales 16 meeskonda, millesse kokku kuulus 84 vastajat. Parimate rahulolu ja produktiivsuse hoidmise ja parendamise võimaluste kohta teabe kogumiseks viidi läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus sai lisaks teadmisi, miks üldse rakendatakse hübriid tööd ning mis on selle töövormi rakendamise eeldused ja selleks vajalikud töövahendid, oskused ning teadmised. Uuringu käigus keskendus autor peamiselt kahele potentsiaalsele töörahulolu ja tööproduktiivsust mõjutavale tegurile: töövorm ja kaugtööpäevade sagedus. Keskmiselt hindasid vastajad enda rahulolevust ning tunnetuslikku produktiivsust kõrgelt. Töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad olid erinevate töövormide ja kaugtööpäevade sageduste vahel sarnased ning erinevused ei olnud väga suured. Kvalitatiivuuringus selgus, et kõige suurem rõhk peaks olema kodukontori kvaliteedi ja selle kasutamise teadlikuse tõstmisel ning kodukontori seadistamisel, realistlike eesmärkide seadmisel ning kommunikatsioonioskuste olemasolul ja parendamisel, et levitav informatsioon ja suhtlus oleks selge, aus ja läbipaistev.

Uuringutulemused ja nendest loodud järeldused ning ettepanekud on mõeldud organisatsioonidele ja meeskondadele, kes soovivad oma töökorraldust parendada või hübriid tööle üle minna ja olla tööjõuturul konkurentsivõimelisemad ning atraktiivsemad. Võttes arvesse antud uuringu tulemusi ja uusi teadmisi, arvab autor, et organisatsioonid saavad kindlamalt oma töötajatele pakkuda paindlikku töökorraldust kaotamata rahulolu ja produktiivsust, kui võtta arvesse uuringus väljatoodud soovitusi.

Võtmesõnad: hübriid töö; töörahulolu; tunnetuslik tööproduktiivsus; parimad võimalused.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv ja arenevas töömaailmas on nii era- kui avalikus sektoris tegutsevad organisatsioonid sunnitud muutustele kiiresti reageerima ja rakendama töövorme, mida varem pole nii laialdaselt kasutatud. See nõuab organisatsioonidelt suuremat paindlikkust, kohanemisvõimet ning uuendusmeelsust nii töökorralduse kui ka tööprotsesside osas (Grzegorzcyk, *et al.*, 2021). Tehnoloogia areng on viinud uute võimaluste tekkimiseni töökorralduses ning digitaalsed töövahendid on tööelus muutunud olulisteks komponentideks, mis toetavad, võimendavad ning võimaldavad inimeste tööd ja suhtlust. Digitaalsed töövahendid võivad hõlmata erinevaid rakendusi, tarkvarasid ja seadmeid, mis aitavad tööd tõhusamalt korraldada ja parandada töötajate koostöövõimet ning produktiivsust (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Lisaks on COVID-19 pandeemiast tulenev eriolukord sundinud tööandjaid ja töötajaid muutma oma töökorraldusi ning kohandama end uute olude ja tingimustega, sealhulgas tutvustanud enda töökorraldusse uusi töövorme ning kiirendanud nende kasutuselevõttu (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Nende uute töövormide rakendamiseks on laialdasemalt kasutusele võetud uusi kommunikatsiooni- ja koostööviise, näiteks veebikoosolekud. Töökorralduse ja tööviiside muutmine on olnud vajalik, et tagada ja säilitada töö efektiivsus ning jätkusuutlikkus organisatsioonides (Kramer & Kramer, 2020).

Eelnevalt väljatoodud tegurid on põhjustanud vajaduse uute ja paindlikumate töövormide järele, millest hübriid töö on üks populaarsemaid lahendusi (Beno & Hvorecky, 2021). Säärased muutused nõuavad töökorralduse ja -kultuuri kohandamist uute lahenduste leidmiseks, et tagada organisatsioonide tulemuslikkus ja konkurentsivõime. Lisaks sellele on tööjõuturul konkurents muutunud tihedamaks ja töötajad ootavad aina enam paindlikke töötingimusi, mis aitaksid neil saavutada soovitud töö- ja eraelu tasakaalu (Schneider & Harknett, 2019).

Google Workspace 2021. aasta globaalse uuringu tulemused näitasid, et 1200 vastaja seas, uskus üle 75%, et hübriid- ja muud paindlikud töövormid muutuvad järgmise kolme aasta jooksul nende organisatsioonides uueks normiks, hoolimata sellest, et enne pandeemiat polnud enamik neist

paindlikke töövorme rakendanud ega kogenud (Lin *et al.*, 2021). 2022. aastal viisid Ameerika Ühendriikide konsultatsioonifirma McKinsey & Company ning turu-uuringute firma Ipsos läbi uuringu, mis vaatles 25 000 ameeriklase tööeelistusi. Uuringus selgus, et võimaluse korral võtaks 87% vastanutest vastu võimaluse töötada paindlikult ning üle poolte vastanutest saab juba praegu kasutada kaugtööpäeva vähemalt ühe kord nädalas, mis on võrreldes varasemaga tõusnud (McKinsey & Company, 2022). Eesti riigis on tulemused sarnased. Eesti teabe- ja konsultatsiooniettevõtte Kantar Emor 2022. aasta jaanuaris kogutud andmete põhjal eelistavad keskmiselt 60% töötajatest, vaatamata nende generatsioonile, teha tööd väljaspool kontorit. Emori andmed kinnitavad, et töötajate rahulolu ning tunnetuslik tööproduktiivsus suureneb koos tööpaindlikusega märgatavalt (Kantar Emor, 2022).

COVID-19 pandeemia näitas, et paljud varasemad eelarvamused alternatiivsete töövormide suhtes ei vastanud tegelikkusele ning paljud töötajad kohanesid uue olukorraga üsna kiiresti ning nende tööelu ega produktiivsus ei olnud oluliselt häiritud (Smite *et al.*, 2022). Seetõttu on uue töökorralduse mõistmine ettevõtete edu tagamise jaoks ülioluline.

Lõputöö uurimisprobleem seisneb hübriid töö mõju mõistmises meeskondade töörahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsusele. Uuringu tulemused annavad ettevõtetele andmeid ja teadmisi, millest lähtuda töökorralduslike otsuste tegemises ning ametiprofiilide loomises, olles rohkem avatumad ning teadlikumad tööjõu värbamises ning valimises, võttes arvesse kandidaatide töökorralduslike eelistusi.

Magistritöö eesmärk on uurida hübriid töö mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele ja selgitada välja parimad võimalused nende hoidmiseks ja tõstmiseks. Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas mõjutab hübriid töö meeskondade töörahulolu?
2. Kuidas mõjutab hübriid töö meeskondade tunnetuslikku tööproduktiivsust?
3. Millised on parimad võimalused meeskondade töörahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks hübriid tööd rakendades?

Töö koosneb kahest osast: teoreetiline ülevaade ning empiiriline uuring. Teoreetilises osas käsitletakse hübriid töö kontseptsiooni, selle eeliseid ning puudusi töötajate ja organisatsioonide seisukohast. Lisaks uuritakse, kuidas hübriid töö mõjutab meeskondade töörahulolu ja

tunnetuslikku tööproduktiivsust ning millised on parimad võimalused nende hoidmiseks ja parendamiseks. Uuringus kasutatakse nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Andmeid kogutakse erinevatelt ametipositsioonidelt. Empiirilises osas viiakse läbi ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud. Ankeetküsitluse käigus uuritakse ning analüüsitakse erinevate organisatsioonide hübriid töö korralduse mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele. Poolstruktureeritud intervjuude käigus uuritakse hübriidmeeskondade juhtidelt parimaid võimalusi, kuidas hoida ja parendada meeskondade töörahulolu ja produktiivsust.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Hübriditöö olemus ja selle rakendamise eeldused

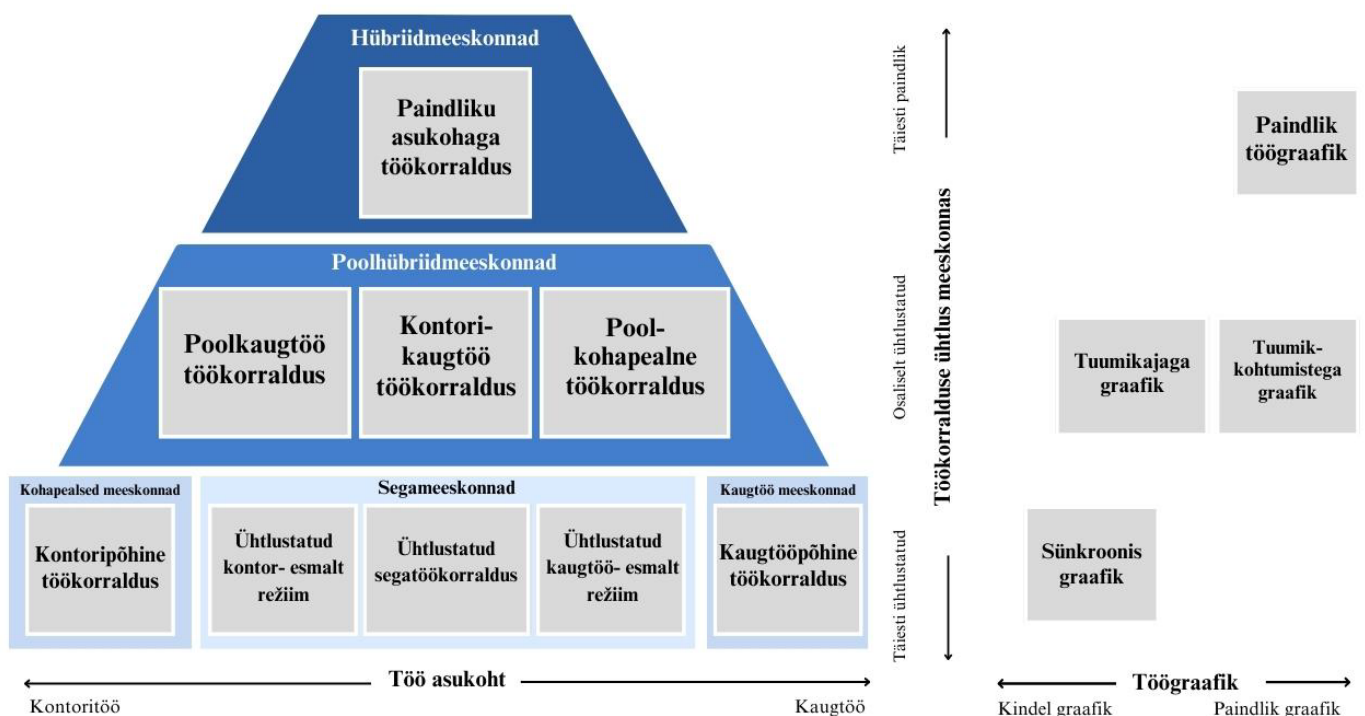
Töövormid on aja jooksul tekkinud ja muutunud vastavalt tehnoloogia arengule, selle kättesaadavusele, majanduslikule olukorrale, tööturu vajadustele ning ühiskonna ootustele (Hambley, Chatellier, & O'Neill, 2014). Viimastel aastatel on erinevad digitehnoloogilised lahendused teinud olulisi arenguid ning COVID-19 pandeemiast tingitud eriolukord on üle maailma tööandjaid ja töötajaid sundinud aina enam kohanema ning tutvuma uute lähenemistega töökorralduses, liikudes eemale kontoripõhisest keskkonnast ja asendanud selle kaugtööga (Wang *et al.*, 2020). Lisaks traditsioonilisele kontoritööle (*on-site work*) ja kaugtööle (*remote work*, *telework*, *working from home*, *virtual work*), on populaarsust kogunud hübriditöö töövorm (*hybrid work*), mis on eelneva kahe töövormi kombinatsioon (Appel-Meulenbroek, *et al.*, 2022).

Traditsiooniline kontoritöö tähendab töötamist tööandja poolt ettenähtud asukohas, näiteks kontor või tehas. Kuna traditsioonilised töömeetodid eeldavad töötajate füüsilist kohalolekut ettenähtud asukohas, on erinevate organisatsioonide jaoks keeruline ning kulukas muuta oma olemasolevat töömudelit ning võtta kasutusele uusi ärimudeleid ja luua uusi ametiprofiile, mis arvestavad paindlikute töövormide võimalustega. Need muutused vajavad sobivat infrastruktuuri, mis eeldaks olemasoleva struktuuri ümberehitamist ning uue tehnoloogia väljatöötamist ja kasutusulevõttu (Radonic, Vukmirovic, & Milosavljevic, 2021). Traditsioonilist tööviisi kasutavad töötajad on kodust füüsiliselt eraldatud ja neil on vähem võimalusi oma töö- ja pereelu kokku sobitada ja leida nende vahelist tasakaalu. Kaugtöötajatele seevastu pakutakse suuremat paindlikkust, võimaldades neil oma tööd ja eraelu paremini kombineerida ning leida nende vahel tasakaal (Golden, 2012).

Kaugtöö eristub traditsioonilisest tööviisist eelkõige seetõttu, et kaugtöötajad asuvad füüsiliselt erinevates asukohtades ning kasutavad omavaheliseks suhtlemiseks ja tööülesannete täitmiseks erinevaid digitaalseid tehnoloogiaid ja vahendeid (Watson-Manheim, Chudoba, & Crowston, 2002). Tulenevalt eriolukorrast, kus töötajad olid sunnitud töötama kontorist eemalt, tegid

kaugtööle keskendunud pandeemiaaegsed uuringud selgeks, et kaugtöö ei sobi igale ametikohale ega igaks tööülesandeks (Oliveira *et al.*, 2020). Selle määratlemiseks on välja töötatud kaugtöövõimaluste indeks, mis aitab kindlaks teha, kas antud ametikohtasid ja tööülesandeid on võimalik kaugtööna teha ning kas töötulemuste kvaliteet oleks sellest mõjutatud. Indeksi koostamisel võeti arvesse tööülesannete sisu, selle füüsilised, vaimsed ja sotsiaalsed tegurid, töömeetodid ja töövahendeid (Sostero *et al.*, 2020).

Hübriiditöö on töökorralduse vorm, mis ühendab traditsioonilise kontoritöö ja kaugtöö elemente, võimaldades paindlikumat töökeskkonda ning annab võimaluse töötajatel kohendada oma tööviise vastavalt vajadustele ja eelistustele (Benó & Hvorecky, 2021). Hübriiditöö annab võimaluse töötajatel jagada oma tööaega kontorist töötamise ja kaugtöö vahel vastavalt töötaja valikutele, kuidas ja kus nad on kõige produktiivsemad (Grzegorzczuk, *et al.*, 2021). Autor kasutab uuringu raames hübriiditööd rakendavate meeskondade määratlemiseks alljärgnevat mudelit (vt Joonis 1). Põhjalikum joonis on lisatud lisadesse (vt Lisa 1).



Joonis 1. Meeskonnatüübid ja töökorralduse valikuvõimalused
Allikas: Autori tõlge (Smite *et al.*, 2022, 3)

Meeskonnatüüpide ja töökorralduse valikuvõimaluste mudel on koostatud eesmärgiga pakkuda sõnavara ja vältida segadust, mis valitseb praegustes aruteludes hübriiditöökorralduste üle. Mudelis on meeskonnad jaotatud viite erinevasse kategooriasse sõltuvalt meeskonna tööasukohast, töö

paindlikusest ja graafikust. Need viis kategooriat on hübriidmeeskonnad, poolhübriidmeeskonnad, segameeskonnad, kaugtöö meeskonnad ning kontoripõhised meeskonnad.

Hübriiditöömudeli edukaks rakendamiseks peavad organisatsioonid täitma mitmeid eeldusi, nagu selgete rollide määratlemine, et otsustada, millised ülesanded sobivad kõige paremini kaugtööks ja millised kontoritööks (Konovalova, Petrenko, & Aghgashyan, 2022). Hübriiditöö võib juhtidele esile tuua erinevaid väljakutseid, näiteks töötajate töösoorituse hindamises ja nende suunamises. Hetkeolukorra teadmatuse ja informatsiooni väiksema kättesaadavuse tõttu on raskem juhtidel hinnata töötajate töö tulemuslikkust ning karjääri edenemis- ja edutamisvõimalusi (Beno, 2021; Lenka, 2021).

Hübriidmeeskonnad on paindliku asukohaga meeskonnad, kelle tööelus ilmneb korrapäratu kohalkäimine kontoris. Hübriidmeeskondade liikmed saavad igal ajahetkel töötada igas asukohas, kus see on võimaldatud ning eelistatud, olgu selleks kodukontor, raamatukogu või muu töötaja poolt valitud koht (Smite *et al.*, 2022).

Kui hübriidmeeskondade töögraafikud ja asukohad on täiesti korrapäratud, siis poolhübriidsetes meeskondades võib esile tulla osaline töögraafikute ja asukohtade ühtlustatus, kus liikmed töötavad kas poolkaugtöö või poolkontoritöö põhiselt, tulles kontoris näiteks ettenähtud koosolekute või muude tiimisündmuste jaoks. Segameeskondadel on eelnevalt kindlaksmääratud töökorraldus, mille jooksul võib esineda teatud määral nii kaugtööd sisaldavaid päevi kui ka kontoritööd sisaldavaid päevi (*Ibid*, 2022).

Hübriiditöö kasutuselevõttuga peavad ettevõtted kaaluma võimalikke finantsilisi investeeringuid kinnisvarasse ja kontoriseadmetesse, et kohandada töökeskkonda vastavalt hübriiditöötajate vajadustele. Tulenevalt organisatsiooni töökorraldusest ja kultuurist, võib see ka tähendada finantsilist kokkuhoidu (Shankar, 2020). Hübriidsetes töökorralduses on oluline, et töövahendid oleksid kaugtöö jaoks ajakohased, kuna vananenud või halva ühenduvusega töövahendid ja virtuaalsed keskkonnad võivad negatiivselt mõjutada tööproduktiivsust, töörahulolu ja meeskondade vahelist kommunikatsiooni (Beno, 2021).

Meeskonnatöös, eriti hübriidmeeskondades, on oluline usaldus. Usaldus meeskonnaliikmete vahel aitab vähendada keerulisi olukordasid ja tunnetuslikku töökoormust (Kolfshoten & Braizer, 2012). Omavaheline usaldus suureneb, kui meeskonnaliikmed mõistavad üksteise motiive ja ootusi.

Usalduse tugevdamine on oluline tegur ka töötaja individuaalse edukuse toetamisel, sest iga töötaja individuaalne edu on tihedalt seotud sellega, kui palju teised meeskonnaliikmed panustavad meeskonna eesmärkide saavutamisse (Fairholm & Fairholm, 2000). Hübriditöö peamine eesmärk peaks olema töötajate vabaduse tagamine töötada paindlikult ning võimaldada hübriditöötajatele võrdsed töötingimused igas asukohas (Souza Santos & Ralph, 2022).

1.2. Hübriditöö eelised ja puudused

Hübriditöö ühendab kontoripõhise ja kaugtööpõhise töökorralduse eelised ning leevendab nendest töövormidest tulenevaid puudusi. Hübriditöö eelised hõlmavad töö paindlikkust, terviseohutust, suuremat töötajate töörahulolu ning võimalust saavutada parem töö- ja eraelu tasakaal (Malhotra & Reay, 2019). Hübriditöö korraldus annab töötajatele võimaluse valida, millal ja kus nad tööd teevad ning annab neile suurema iseseisvuse, liikuvuse ja paindlikkuse (Cooper & Kurland, 2002). Rakendades hübriditööd on organisatsioonidel ning töötajatel võimalik säästa erinevaid kulusid, näiteks kodu ja kontori vahelise pendeldamisega seotud transpordikulud (Beno, 2021).

Paindlikkust töösuhetes on defineeritud kui töötajatele antud valikut otsustada enda töötingimuste üle, mis võimaldab töötajatel muuta ja kohandada neid töötingimusi vastavalt oma isiklike ja perekondlike vajadustega (Evans, Kunda, & Barley, 2004). Näiteks võimaldab kaugtöö töötajatel töötada paindlikumalt, kaotades kodu ja ettevõtte asukoha vahelise kauguse, mis annab töötajatele võimaluse töötada ettevõtetes, olenemata nende elukohast ja kaugusest tööandjast. Ettevõtted saavad tänu sellele juurdepääsu laiemale talendibaasile, sest värbamisega seotud geograafilised piirangud on eemaldatud (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2020). Kaugtööst tingitud paindlikusest võib suurendada produktiivsust, sest see võimaldab valida sobivaima aja tööle keskendumiseks ning vähendab kontori ja kodu vahelist pendelrännet ja sellest tulenevat väsimust (Hill *et al.*, 2010). Eelnevad kaugtöö teemalised uuringud on ka näidanud, et kaugtööprogrammide lahendused suurendavad individuaalset produktiivsust, vähendades tööle sõidu aega ning haiguspäevade arvu (Reenen, Kretschmer, & Bloom, 2011).

Uuringud on lisaks leidnud, et paindlikud töögraafikud, töötundide ja töö asukoha vaba valik, aitavad kaasa positiivsete tulemuste tagamisele nii töötajate kui ka tööandjate seas. Võrreldes kontorisisest töötamisega on kaugtööl mitmeid eeliseid. Nendeks on suurem produktiivsus, vähem

stressi, parem töö- ja eraelu tasakaal, lühem tööle ja koju pendeldamise aeg ning suurem kontroll oma tööharjumuste üle (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014).

Hübriid tööga säilivad traditsioonilise töökeskkonna positiivsed pooled, nagu töökeskkond, tööväline võrgustik, koostöö, loovus, inimestevaheline silmast silma suhtlus ja kohtumised ning spetsiifiliste ülesannete lahendamine, mida ongi ainult võimalik kontorist teha (Malhotra & Reay, 2019; Wang *et al.*, 2021). Tööandja loodud ruumides on töötajatel tavaliselt oma kohandatud töökoht olemasolevate ja vajalikke töövahenditega (Matisāne *et al.*, 2021). Kaugtöö võimaldab töötajatel olla oma töökeskkonna loomisel paindlikum, valides endale sobivaid oma töökeskkonna tegureid nagu asukoht, asukoht, heli, valgustus, ventilatsioon ja eelistatud riietus (Gajendran & Harrison, 2007). Töötajatele antud vabadus valida ja kohendada kodukontorit endale sobivaks töökeskkonnaks võib aga kaasa tuua ergonoomilisi probleeme, mis omakorda võivad negatiivselt mõjutada nende tervist ja tööohutust (Matisāne *et al.*, 2021). Halval ergonoomikal on negatiivne mõju inimese luu- ja lihaskonnale. Lisaks sellele võib kaugtöö kaasa tuua ka muid negatiivseid tegureid nagu tunnetuse kaotus töö- ja vaba aja vahel, sotsiaalne eraldatus, suhtlemisraskused meeskonnaga ja ka küberturvalisusega seotud probleemid. Töötaja eraldatus võib olla nii füüsiline kui ka vaimne, kuid heade suhtlusvahendite ja kommunikatsiooni abil on võimalik ennetada ja ületada töötaja isolatsiooni (Ingusci *et al.*, 2021; Ruiller *et al.*, 2019; Schall & Chen 2021; Wang *et al.*, 2020).

Rahvusvaheline uuringuprojekt, mis uuris kaugtöötajate kogemusi, liigitas eelised ja puudused kuueks erinevaks parameetriks (vt Tabel 1). Antud liigitus võimaldab luua selged võrdlused hübriid töö väljatöötamiseks, rakendamiseks ning hindamiseks erinevates töökeskkondades.

Tabel 1. Kaugtöö tajutavad eelised ja puudused

Eelised	Puudused
<p>Kodus olemise mugavus</p> <p>Kodu mugavus, atmosfäär, rutiin, rohkem seltskondlikku elu, vähem pendelrännet</p>	<p>Kodukontori piirangud</p> <p>Eraldatus, vähem inimestega kontakti, palju aega arvuti ees</p>
<p>Kõrgem produktiivsus</p> <p>Parem keskendumine ülesannetele, vähem katkestusi, vähem koosolekuid, vähem ajaraiskamist mõttetutele ülesannete peale</p>	<p>Ebaselge tööolukord</p> <p>Tööväärtuse langus. Tekivad ebaselgused töö prioriteetide osas.</p>

Kontroll oma tööpäeva üle	Oluliste töövahendite kadumine
Rohkem pause endale sobival ajal ja vähem mikrotasandil juhtimist	Piiratud juurdepääs olulistele töövahenditele, andmetele ja dokumentidele

Allikas: autori tõlge (Ipsen *et al.*, 2021, 2)

Kaugtöö pakub töötajatele suuremat iseseisvust oma tööülesannete täitmise ning töökoha- ja aja suhtes, kuid kõrgema iseseisvusega võib kaasneda suhtluse vähenemine meeskonnaliikmete vahel (Ruiller *et al.*, 2019). Töökeskkonnas, kus töötajad viibivad regulaarselt kontoris, on täheldatud tihedamat suhtlust ja informatsiooni jagamist. Kuigi kaugtöötajaid kaasatakse olulistesse aruteludesse ja neid hoitakse tööalaselt informeeritud, on sellisel kommunikatsiooniviisil teatud piirangud ja tagajärjed, nagu potentsiaalne kuuluvustunde vähenemine, mis jällegi võib negatiivselt mõjutada kolleegidevahelist suhtlust (Lenka, 2021).

Töötajad, eriti kaugtööd tegijad, kes tunnevad end sõltumatuna, kalduvad sageli töötama pikemaid päevi, kogevad töökoormuse suurenemist ning võitlevad töö- ja eraelu vahelise piiri hoidmisega (Kelliher & Anderson, 2009). Uuringud on toonud esile võimalikke probleeme, mis on seotud iseseisvusega ning nad on nimetanud seda "iseseisvuse paradoksiks", mis näitab, et mida suurem on töötajate iseseisvus, seda rohkem nad võivad kogeda lisakoormust, tasustamata ületunde, pikemaid tööpäevi ning töö- ja isikliku aja piiride hägustumist (Hassard & Morris, 2021 viidatud Dobbins, 2021). Selle vältimiseks on mitmetes Euroopa Liidu riikides on kehtestatud "õigus digitaalsest keskkonnast eemalduda" (*a right to disconnect*), mis viitab töötajate õigusele töövälisel ajal tööst täielikult eemale hoida (Eurofound, 2021).

Uuringud on näidanud, et kaugtööd kasutavatel töötajatel on nädalas keskmiselt kolme tunni võrra suurenenud töökoormus ja 38% osalejatest tundsid produktiivsuse langust. Produktiivsuse languse peamised põhjused olid tehnoloogiaga seotud probleemid, näiteks ebapiisav võrguühendus (Wu & Chen, 2020). Suurema osa tööst on võimalik teha kodus, kuid tehnoloogiliste raskuste tõttu võib nende tööülesannete täitmine võtta rohkem aega. Lisaks on kontoritöötajatel täheldatud väiksemat töökoormust, sest tööpäeva lõppedes ei ole neil võimalik tööülesandeid kodus või mujal teha (*Ibid*, 2020).

1.3. Töötaja töörahulolu ja selle mõjutegurid

Töörahulolu väljendab rahulolu, mida töötaja oma tööülesannete täitmisel kogeb ning on subjektiivne hinnang töötaja enda emotsionaalsele seisundile. Töörahulolu on otseselt seotud tema vajaduste ja ootustega, mida töö peaks täitma. Antud hinnang põhineb töö erinevate teguritel, nagu töösisu, töötingimused ja töötasu (Azash & Thirupalu, 2017). Töötajad, kes kogevad töörahulolu, on tõenäolisemalt kohustuste täitmisel rohkem pühendunud ja seeläbi ka tööandjale lojaalsemad (Gopinath, 2020). Töötajate kõrge töörahulolu on ka seotud kõrgendatud tööproduktiivsusega (Rama Devi & Nagini, 2013).

Töötaja töörahulolu mõjutavad mitmed tegurid ning seda on võimalik mõõta mitmel viisil. Colquitt ja teised on leidnud, et põhilised viis viisi, kuidas mõõta töörahulolu on (Colquitt et al., 2015, viidatud Utami *et al.*, 2020):

1. Töötasu. See hõlmab töötajate tunnet palga suhtes, sealhulgas selle piisavust, õiglust, turvalisust ning võrdlust töötajate soovitud ja saadava palga vahel.
2. Edutamine. See hõlmab töötajate tunnet ettevõtte edutamispoliitika ja selle õigluse suhtes.
3. Juhtimine. See hõlmab töötajate suhtumist oma juhti, sealhulgas juhi pädevust, suhtumist ja suhtlemisostkust.
4. Kollektiiv. See hõlmab töötajate tunnet nende meeskonnaliikmete suhtes, sealhulgas nende intelligentsust, vastutustunnet, abivalmidust ja meeldivust.
5. Töösisu. See hõlmab töötajate tunnet nende tegelike tööülesannete suhtes, sealhulgas töö väljakutsed, huvitavus ja eneseteostusega seotud võimalused.

Täiendavalt on leitud mitmeid muid mõjutegureid, mis mängivad rolli töörahulolu kujundamisel. Üks nendest on töö- ja eraelu tasakaal (*work-life balance*). Töö- ja eraelu tasakaal hõlmab töö, pere ja isiklike kohustuste vahelist tasakaalu (Dundas, 2008). Kaugtöötajad veedavad tavaliselt osa tööna dalast kodust väljas, mis võimaldab neil paindlikumalt ühildada töö- ja pereelu. Kaugtöö rakendamine võib parendada töö- ja pereelu piire ning võib positiivselt mõjutada nii töötajaid kui ka tööandjaid (Golden, 2009).

Töötaja töörahulolu mõjutab ka füüsiline töökeskkond. Hiljutised uuringud on kinnituseks, et füüsilise töökeskkonna ja töörahulolu vahel on positiivne ja oluline seos (Park & Johnson, 2019). Kontoris töötades on teada, et töötajate rahulolu töökohaga, ehk töökeskkond, töövahendid ja

kollektiiv, on seotud positiivselt nende tööproduktiivsusega (Haapakangas *et al.*, 2018). Sama oluline on ka töökeskkond inimeste tööproduktiivsuse tagamisel kodukontoris. Tööraahulolu võivad negatiivselt mõjutada füüsiline ja sotsiaalne isoleeritus ning organisatsioonilise kuuluvustunde puudumine (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Töötajatele, kes on harjunud kontoritööga, võib kaugtöö tegemine põhjustada suuremat tööstressi, tulenevalt sellest, et nad peavad kohanema töökeskkonna muudatusega ning sellega kaasneva tehnoloogiaga. Infotehnoloogiaga seotud stressi nimetatakse tehnostressiks (*technostress*) ja see võib mõjutada kaugtöötajate tööraahulolu negatiivselt (Ayyagaei *et al.*, 2011; Srivastava *et al.*, 2015).

1.4. Töötaja tööproduktiivsus ja selle mõjutegurid

Tööproduktiivsus ja tööraahulolu on positiivselt seoses ehk teisisõnu, mida rohkem on töötajad rahul oma tööga, seda produktiivsemad nad on ning vastupidi (Watson *et al.*, 1999; Judge *et al.*, 2001; Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Uuringud näitavad, et mitterahaliste hüvede pakkumine, nagu paindlik töögraafik, võivad aidata organisatsioonidel saavutada oma seatud eesmärgid (Sánchez *et al.*, 2020). Organisatsioonid püüavad pidevalt parandada töötajate produktiivsust nende eesmärkide saavutamiseks, seetõttu on hübriid töö rakendamine selleks hea stiimul nii töötajatele kui ka tööandjatele (Bond *et al.*, 2005). Produktiivsus on kasulik ka töötajatele endale. Kõrgema produktiivsuse tulemusena on töötajatel suurem võimalus saavutada tunnustust oma töö eest, saada preemiaid ning tõusta karjääriredelil (Pillai & Prasad, 2022).

Tööproduktiivsus on tihedalt seotud tulemuslikkuse ja efektiivsusega. Kui tulemuslikkus ja efektiivsus seonduvad töötajate võimekusega töötada vastavalt ootustele ja mõõdavad nende väljundit kvaliteedi seisukohalt, siis tööproduktiivsus võtab arvesse tulemuse saavutamise maksumuse. Näiteks ühe tööülesande täitmiseks kulunud aeg (Jayamaha & Mula, 2011; Jex & Britt, 2014 viidatud Beno, 2021). Tööproduktiivsust mõjutavad mitmed tegurid, näiteks töökorraldus, töövahendid ja töökoht (Beaton, *et al.*, 2009). Sarnaselt on täheldatud seost tööproduktiivsuse ja töökeskkonna vahel, kus näiteks kontoriruumi valgustuse kvaliteet, halb ventilatsioon ning keskkonna helitasemed, kahjustasid töötajate füüsilist ja vaimset heaolu, vähendades nende võimet keskenduda ning ka nende produktiivsust (Chandra *et al.* 2009 viidatud Aufegger, 2022).

Töötajate produktiivsus tõuseb märgatavalt, kui neile pakutakse paindlikust valida töökorraldus vastavalt oma eelistustele ja vajadustele, nagu võimalus valida enda töökoht ja tööaeg vastavalt oma elustiili ja ajakava järgi. Töökoormuse, ajakava ja töökohta valimine on tavaliselt tingitud töötaja soovist saavutada parem tasakaal töö- ja eraelu vahel (Schneider & Harknett, 2019). Seetõttu peaksid organisatsioonid pakkuma lahendusi, mis aitavad nende töötajatel saavutada seda, kuna isiklikud probleemid võivad mõjutada tööproduktiivsust ja tulemuslikkust negatiivselt. Hübriditöö on üks nendest lahendustest, sest see aitab paljudel töötajatel saavutada tasakaalukama elu, mis omakorda aitab suurendada töötajate tööproduktiivsust ja tulemuslikkust (Agha & Azmi, 2017).

Tööproduktiivsust mõjutab ka rööprähklemine (*multitasking*), mis eeldab endast mitme projekti või ülesandega korraga tegelemist (Appelbaum, Marchionni, & Fernandez, 2008). Tehnoloogia areng soodustab rööprähklemist ning rööprähklemist peetakse ka ajasäästvaks tegevuseks, kuid samas on leitud, et rööprähklemine lisab keerukust tööülesannete täitmisele ning sellest tulenevalt väheneb töötajate üldine tööproduktiivsus ja suureneb tehnostress (König *et al.*, 2005; Otto *et al.*, 2012; Mark, 2015, viidatud Saputra & Rozyanti, 2022). Töötajate omavaheline füüsiline lähedus parandab tööproduktiivsust läbi parema, selgema ja tihedama kommunikatsiooni (Battiston *et al.*, 2017 viidatud Beno, Hvorecký 2021). Küll aga ei piisa ainult füüsilisest lähedusest, sest produktiivsuse nullib kultuurilise ja sotsiaalse keskkonna puudumine, eriti kui juhtivatel kohtadel töötavad töötajad ei suuda motiveerida töötajaid ja säilitada positiivset töökeskkonda (Béland, Brodeur, & Wright, 2020).

Tööandjad võivad spekuloida, et töötajatele suurema vabaduse andmine võib langetada nende tööproduktiivsust, mis kahjustab ettevõtte tulemuslikkust ja eesmärkideni jõudmist. See võib tuleneda tööandjate uskumusest, et produktiivsus on otseselt seotud töötundide arvuga ja kontrolli puudumine võib vähendada tulemuslikkust ja motivatsiooni (Beckmann, 2015). Enamik uuringuid näitab, et pandeemiaeelse kaugtöö produktiivsuse mõju on piiratud või ebaoluline, kuid samas on ka leitud, et kaugtöö võib suurendada töötajate produktiivsust, eriti loomingulisemate ülesannete puhul, kuid see võib langeda rutiinsete ja igavate tööülesannete korral (Monteiro, Straume, & Valente, 2019; Dutcher, 2012).

1.5. Tööraahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmise ja tõstmise võimalused

Paindlikute töövormide osakaal tööturul on viimastel aastatel märkimisväärselt suurenenud ning juhtimise roll selles protsessis on osutunud meeskondade edu saavutamiseks ja säilitamiseks ülioluliseks (Hambley *et al.*, 2007). Juhid peaksid hindama töötajate sooritust lähtuvalt täidetud ülesannete kvaliteedist, mitte tööks kulunud töötundide põhjal (Golden, 2012). Juhid peavad keskenduma eesmärkidele, mitte järelevalvele, ning looma kokkuleppeid seoses kaugtööl olemisega, et luua ühiselt arusaadavaid ootusi (*Ibid*, 2012). Edukas hübriid töö juhtimine eeldab paremaid juhtimisoskusi ja teadmisi. Hübriid tööõu puhul on vajalikud juhid, kes on võimelised nii silmast silma suhtluses kui ka distantstilt suhtlemisega tulemuslikult (Figaro, 2015).

Kaugtööd rakendavate meeskondade juhtimist nimetatakse virtuaalseks juhtimiseks või e-juhtimiseks. Virtuaalne juhtimine hõlmab peamiselt kaugtöötajate töö jälgimist, tagasiside andmist ja suhtlemist, et tagada nende tööproduktiivsus ja tööraahulolu. Selleks peavad virtuaalsed juhid olema head suhtlejad, kes suudavad edastada juhiseid ja tagasisidet selgelt ja tõhusalt ning olema eeskujuks tervislike tööharjumuste ja ergonoomiliste töövahendite ja töövõtete kasutamisel (Schall & Chen, 2021). Lisaks tagasiside ja juhiste andmisele, peavad juhtidel olema suhtlemisoskused, et organisatsiooni visioone ja väärtusi meeskonnaliikmetele (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Kui kontoris töötavad töötajad vajavad peamiselt tuge, et täita oma tööülesandeid, siis kaugtöötajad vajavad lisaks sellele ka tuge nende seotuse tugevdamiseks organisatsiooni ja meeskonnaga (Brunelle & Fortin, 2021).

Võrreldes silmast silma suhtlemisega peab kaugtööd rakendades suhtlus olema selgem. Kirjalik suhtlus, eriti kus infovahetus on lühike, jätab liiga palju tõlgendamisruumi, mis omakorda tekitab arusaamatusi. Silmast silma kohtumistel saavad inimesed pidevalt erinevaid kehakeelest tulenevaid signaale. Videokonverentside puhul, kus kasutatakse kaameraid, jäävad mõned reaktsioonid, ilmed ja liigutused märkamata ning elektrooniliselt suheldes ei ole neid üldse näha (Makarius & Larson, 2017; Ekenberry & Turmel, 2018, viidatud Pennanen, 2022).

Üks võimalik viis tööraahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks on koolitused. Koolitused ei ole ainult uute oskuste ja teadmiste omandamiseks, vaid need aitavad ka madala tööjõuvoolavuse hoidmisel. Hübriid tööga kaasnevate muutustega toimetulemiseks on vaja koolitusmeetodite põhjalikku ümberkujundamist ja kohendamist, mis soodustaks hübriid meeskondade arengut ja õppimist (Pillai, 2022). Sotsiaalsetes ja professionaalsetes

tegevustes osalemine aitab luua usaldust ja tõhusaid töösuhteid ning näha ja mõista erinevaid vaatenurkasid (*Ibid*, 2022). Paindlikkus ja kiire kohanemisvõime muutuvate olukordadega on omadused, mis on juhirollis olevatele inimestele kriitilised (Golden, 2012).

Korralduslikul poolel peaksid tavalistele lepingutingimustele lisanduma kokkulepped töökoha ja tööaja paindlikkuse suhtes, tehes kindlaks minimaalse ja/või maksimaalse aja, mis veedetakse kaugtööl või kontoris. Tähtis oleks määrata ka kaugtöökoha asukoht, olgu see riigisisene -või väline, et juhtidel oleks võimalik arvestada tööde planeerimisel töötajate füüsilise olemasolu võimekusega (Grzegorzuk *et al.*, 2021). Täielikule kaugtööle või hübriid tööle ülemineku positiivse kogemuse saavutamiseks on vältimatu personalivaldkonna kaasamine, mis hõlmab paljudel organisatsioonidel praeguse personalivaldkonna rolli muutmist (Pillai, 2022).

Teaduslikus kirjanduses on tehtud mitmed soovitusi toetamaks organisatsioone, et käsitleda hübriid tööga seotud väljakutseid. Väljakutsete hulka kuuluvad töötajatega suhtlemine ja nõustamine, et leppida kokku vastastikku kasulikud tööviisid ja asukohad, paindliku töö ning peresõbralike poliitikate ajakohastamine. Lisaks soovitatakse pakkuda juhtidele eraldi koolitusi kaugtöötajate juhtimiseks, ümberhinnata töötulemuste mõõtmist, keskendudes pigem tulemustele kui kohalolule tööl ning käsitleda õiguslikke küsimusi, nagu töotervishoid ja tööohutus (Forbes *et al.*, 2021, Birkett *et al.*, 2021 viidatud Dobbins, 2021). Pillai (2022) pakub välja viis eduka kaugtöö korralduse tulemusnäitajat, mida saab rakendada hübriid töö korralduses:

1. Selged ja mõõdetavad kaugtöö kokkulepped ja juhised, mis sisaldavad SMART eesmärke. SMART eesmärgid tagavad, et eesmärgid on konkreetse, mõõdetava, saavutatava, olulise ja ajakohase iseloomuga.
2. Nõuetele vastavuse tagamine, mis hõlmab kaugtöö töökeskkonna ohutust ja töötajate tervishoidu ning muud asjakohast seadusandlust ja organisatsiooni siseeeskirju.
3. Kaugtööks vajalike tööriistade pakkumine, sealhulgas tarkvara ja riistvara, mis toetavad sujuvat suhtlust ja koostööd teiste töötajatega.
4. Mitmekesisuse ja kaasatuse toetamine, et tagada kaugtöötajate võrdne kohtlemine ja võimaluste loomine organisatsioonis.
5. Paindlike töögraafikute võimaldamine, mis võimaldab mõõta ja hinnata kaugtöö mõju organisatsiooni tulemustele.

Pennanen (2022) on soovitanud hübriid töö korraldamise lihtsustamiseks kasutada käsiraamatut (*playbook*). Hübriid töökeskkonnas tuleb tavalisid täpsustada ja mõnel juhul kirjalikult paika panna ja avaldada. See tähendab, et eelduste kinnitamiseks ja ühise arusaama saavutamiseks tuleb teema tõstatada ja sellel teemal arutelu luua. Arutelu tulemusel jõutakse ühise mõistmiseni ning sellest tulenevad kokkulepped saab kirja panna. Käsiraamatut saab koostada mitmel tasandil: kogu organisatsiooni, osakonna, meeskonna või isegi indiviiditasandil. Näiteks võib kogu organisatsioon kokku leppida, et kõik töötajad muudavad oma kalendri kõigile nähtavaks.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Magistritöö eesmärk on uurida hübriidtöö mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele ja selgitada välja parimad võimalused nende hoidmiseks ja tõstmiseks. Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas mõjutab hübriidtöö meeskondade töörahulolu?
2. Kuidas mõjutab hübriidtöö meeskondade tunnetuslikku tööproduktiivsust?
3. Millised on parimad võimalused meeskondade töörahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks hübriidtööd rakendades?

Uurimistulemused pakuvad organisatsioonidele andmeid ja teadmisi, mille põhjal teha informeeritud töökorralduslikke otsuseid ning kujundada ametiprofiile, olles avatumad ja teadlikumad tööjõu värbamisel ning valikul, võttes arvesse kandidaatide töökorralduse eelistusi. Parimate võimaluste analüüs annab ettevõtetele praktilisi teadmisi ja juhiseid hübriidse töökeskkonna optimeerimiseks või loomiseks. Antud teema uurimine aitab kaasa sügavamale mõistmisele hübriidtöö olemusest ning selle mõjust olulistele tulemusnäitajatele, mis omakorda soodustab paremaid töökogemusi meeskondadele ja võib suurendada ettevõtete tulemuslikkust.

2.2. Metoodika

Uuringus kasutatakse kombineeritud uuringudisaini (*mixed methods research*), mis ühendab kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed meetodid (Õunapuu, 2014). Selline lähenemine annab terviklikuma arusaama hübriidtöö mõjust töörahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsusele. Hübriidtöö mõju töörahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsuse mõõtmiseks kasutas autor

kvantitatiivset andmekogumismeetodit, milleks oli anonüümne veebipõhine ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas (vt Lisa 2).

Ankeetküsitlus koosnes 56 erinevast valikvastustega küsimusest ning oli jaotatud nelja kategooriasse. Kõigi küsimuste mõõtmiseks kasutati viiepunktilist Likerti hinnanguskaalat. Vastusevariandid olid kodeeritud järgmiselt:

- (1) Ei ole üldse nõus
- (2) Pigem ei ole nõus
- (3) Nõustun osaliselt
- (4) Pigem nõus
- (5) Täiesti nõus

Ankeedi algusosas koguti osalejatelt demograafilist taustainfot, nagu sugu, vanus, ametikoht, tööstaaž ning töö asukoht. Vastajate töö asukoha valikute põhjal (töötan ainult kontoripõhiselt (kaugtööd ei esine); töötan ainult kaugtööpõhiselt (kontoripäevi ei esine); töötan kontori -ja kaugtööpõhiselt), suunati osaleja küsimustiku eri osadesse. Viimase vastusevariandi valimise korral suunati vastaja küsimuste ploki, mis oli koostatud Smite *et al.* (2022) teooria põhjal, et määratleda vastaja meeskonnatüüp. Uuringu valiidsuse tagamiseks kasutab autor varasemalt teaduslikult kasutatud allikaid ja küsimustikke ning kohaldab neid vastavalt vajadusele.

Tööraahulolu mõõtmiseks kasutab autor Buht (2019) koostatud ja tõlgitud küsimustikku, mida autor kohaldas vastavalt vajadusele. Selle tööraahulolu küsimustiku aluseks on võetud *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (1977) ning Smerek ja Petersoni (2006) uuringus kasutatud tööraahulolu küsimustik, mis ühilduvad käesoleva magistr töö teoreetilise raamistikuga. Tööiseseisvuse hindamiseks kasutati antud uuringus Ahuja *et al.* (2007) poolt välja töötatud mõõtmisnäitajaid. Ülesannete vastastikuse sõltuvuse mõõtmiseks rakendati aga Staplesi ja Websteri (2008) poolt loodud mõõdikuid (Suh & Lee, 2019). Rööprähklemise mõõtmiseks kasutati uuringus Xie *et al.* (2019) poolt välja töötatud mõõtmisnäitajaid, mille aluseks oli Hecht ja Alleni (2005) teooria raamistik. Statistiliste andmete analüüsiks kasutatakse Microsoft Excel ning IBM SPSS Statistics 29.0 andmetöötlusprogramme.

Parimate võimaluste teabe kogumiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit, milleks on poolstruktureeritud intervjuu (vaata Lisa 3). Intervjuude abil kogutakse kvalitatiivseid andmeid hübriidmeeskondade juhtide kogemuste kohta hübriidse töökorralduse rakendamisel. Intervjuude

andmeid uuritakse kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil, et tuvastada teemasid ja mustreid juhtide hübriid töökorralduse rakendamise kogemustest ja soovitustest. Intervjueeritavate arv on seitse.

2.3. Uuringu läbiviimise protseduur

Tööraahulolu ja tunnetusliku produktiivsusega seotud andmete kogumiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit, mille instrumendiks on veebipõhine ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas (vt Lisa 2). Eestikeelne ankeetküsitlus viidi ajaperioodil 24.03.2023-29.03.2023. Soovitud meeskondade arv oli vähemalt viisteist meeskonda. Ankeetküsitlus oli anonüümne ning lisaküsimusi meeskonna täpse tegevusvaldkonna ega ettevõtte kohta ei küsitud. Küsitluse kaaskirjas rõhutati, et andmeid kasutatakse ainult autori lõputöö raames. Küsimustikule vastamine kestis orienteeruvalt 7-10 minutit. Küsimustikud saadeti igale meeskonnale eraldi ning meeskondade vastuseid hoiti lahus. Enne ankeetküsitluse laiali saatmist, viis autor läbi pilootuuringu, milles osales kolm inimest erinevatest valdkondadest ja ettevõtetest, et veenduda küsimustiku arusaadavuses.

Parimate võimaluste teada saamiseks ja nende kohta andmete kogumiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit, mille instrumendiks on poolstruktureeritud intervjuud (vt Lisa 3). Intervjuude abil kogutakse kvalitatiivseid andmeid juhtide kogemuste kohta hübriidse töökorralduse rakendamisel. Intervjuu andmeid analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi abil, et selgitada välja korduvad teemad ja mustrid. Eestikeelsed poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi ajaperioodil 24.04.2023-28.04.2023 kasutades Google Meets veebikeskkonda ning võimalusel teostati need kohtudes silmast silma. Intervjuude kestvuseks oli keskmiselt 30 minutit.

2.3. Valimi kirjeldus

Uuring viidi läbi kahes erinevas Eestis tegutsevas tehnoloogiaettevõttes, mille töökorraldused võimaldavad ja soodustavad töötajatel paindlikke töövõimalusi. Lõputöö uuringus kasutatakse sihipärast valimit. Täpsemalt sihitakse tehnoloogiavaldkonna ettevõtete meeskondasid, mis kasutavad ja võimaldavad hübriid tööd. Kokku osales uuringus 18 meeskonda, millest 16 kvalifitseerusid lõppvalimisse (vt Tabel 2). Lõppvalimisse jõudnud meeskondades oli vähemalt kolm vastajat igas meeskonnas. Meeskondade nimetused on üldistatud vastavalt nende peamistele tegevusvaldkondadele ja nummerdatud eristamise eesmärgil. Tugiteenuste kategooriasse kuuluvad

meeskonnad, kelle põhitegevusvaldkonnad hõlmavad näiteks personalijuhtimist, turundust, müüki ja õigust. Infotehnoloogia meeskonnad koosnevad meeskondadest, kelle töö on seotud tarkvaraarendusega, nagu tarkvarainsenerid ja IT-spetsialistid.

Valimisse võisid sattuda meeskonnad, kus töötajad ei rakenda paindlikku töökorraldust või kelle töö sisu tõttu ei ole seda võimalik kasutada. Ankeetküsitlusega oli võimalik neid lihtsasti eristada. Uurimiskontekstis osutuvad sellised meeskonnad väga kasulikeks võrdlusgruppideks teiste meeskonnatüüpide ja töötajate võrdlemiseks.

Tabel 2. Valim meeskondades

Jrk nr	Meeskonna nimetus	N (vastajate arv)	Vastajate %
1	Tugiteenused 1	9	11%
2	Tugiteenused 2	5	6%
3	Tugiteenused 3	6	7%
4	Tugiteenused 4	5	6%
5	Tugiteenused 5	7	9%
6	Tugiteenused 6	4	5%
7	Tootmine	6	8%
8	Mehaanika 1	4	5%
9	Mehaanika 2	5	6%
10	Mehaanika 3	7	9%
11	Elektroonika	4	5%
12	IKT 1	5	6%
13	IKT 2	3	5%
14	IKT 3	7	9%
15	IKT 4	3	4%
16	IKT 5	4	5%

Allikas: autori koostatud

Tabelis 3 on väljatoodud valimi demograafilisi näitajad. Soolise jaotuse poolest oli vastajate seas 66 meest, moodustades 79% valimist, ning 18 naist, kes esindasid 21% vastajatest. Vanusegruppide lõikes oli kõige suurem osakaal 30-35-aastaste hulgas, kus oli 31 vastajat, mis moodustas 37% valimist. Teiseks suurim vanusegrupp oli 24-29-aastased, kelle hulgas oli 29

vastajat ehk 35%. 18-23-aastaseid vastajaid oli kolm (4%) ning 35-41-aastaseid vastajaid üheksa (11%). Vanemaid vanusegruppe esindasid 42-47-aastased seitsme vastajaga (10%), 48-53-aastased kahe vastajaga (3%).

Ametikohtade jaotus tööandja juures oli järgmine: spetsialistide hulgas oli 53 vastajat, moodustades 63% valimist; tippspetsialistide seas oli 12 vastajat (14%); juhtide hulgas oli 19 vastajat (24%). Spetsialistide alla kuuluvad nii oskustöölised, spetsialistid kui ka insenerid.

Tööstaaži põhjal jagunesid vastajad järgmiselt: vähem kui 6 kuud töötanud oli 7 vastajat (9%); 6 kuud kuni 1 aasta töötanud oli 32 vastajat (38%); 1 kuni 3 aastat töötanud oli 22 vastajat (26%); ning rohkem kui 3 aastat töötanud oli 23 vastajat (27%).

Tabel 3. Valimi demograafilised näitajad, sealhulgas sugu, vanus, ametikoht ja tööstaaž

Sugu	N (vastajate arv)	Vastajate %
Mehed	66	79%
Naised	18	21%
Vanus	N (vastajate arv)	Vastajate %
18-23	4	4%
24-29	29	35%
30-35	31	37%
35-41	9	11%
42-47	8	10%
48-53	3	3%
Positsioon tööandja juures	N (vastajate arv)	Vastajate %
Spetsialist	53	63%
Tippspetsialist	12	14%
Juht	19	22%
Tööstaaž	N (vastajate arv)	Vastajate %
Vähem kui 6 kuud	7	8%
6 kuud kuni 1 aasta	32	38%
1 kuni 3 aastat	22	26%
Rohkem kui 3 aastat	23	27%

Allikas: autori koostatud

Viimase üldandmete näitaja põhjal uuritakse vastajate töö asukohta (vt Tabel 4). Töötajate töö asukoht jaguneb kolme kategooriasse: ainult kontoripõhine töö, ainult kaugtööpõhine ja kombineeritud kontori- ja kaugtööpõhine töö.

Tabel 4. Koguvalimi töö asukoht

Töö asukoht	N (vastajate arv)	Vastajate %
Töötan ainult kaugtööpõhiselt (kontoritööd ei esine)	3	4%
Töötan ainult kontoripõhiselt (kaugtööd ei esine)	10	12%
Töötan kontori -ja kaugtööpõhiselt	71	84%

Allikas: autori koostatud

Tabel 4 näitab, et suurem osa vastajatest (84% ehk 71 vastajat) töötavad nii kontori- kui ka kaugtööpõhiselt, mis tähendab mingi hübriid töö kasutamist nende seas. Väiksem osa vastajatest (12% ehk 10 vastajat) töötavad ainult kontoripõhiselt. Veelgi väiksem osa vastajatest (4% ehk 3 vastajat) töötavad ainult kaugtööpõhiselt.

2.4. Vastajate meeskonnatüübi määratlemine

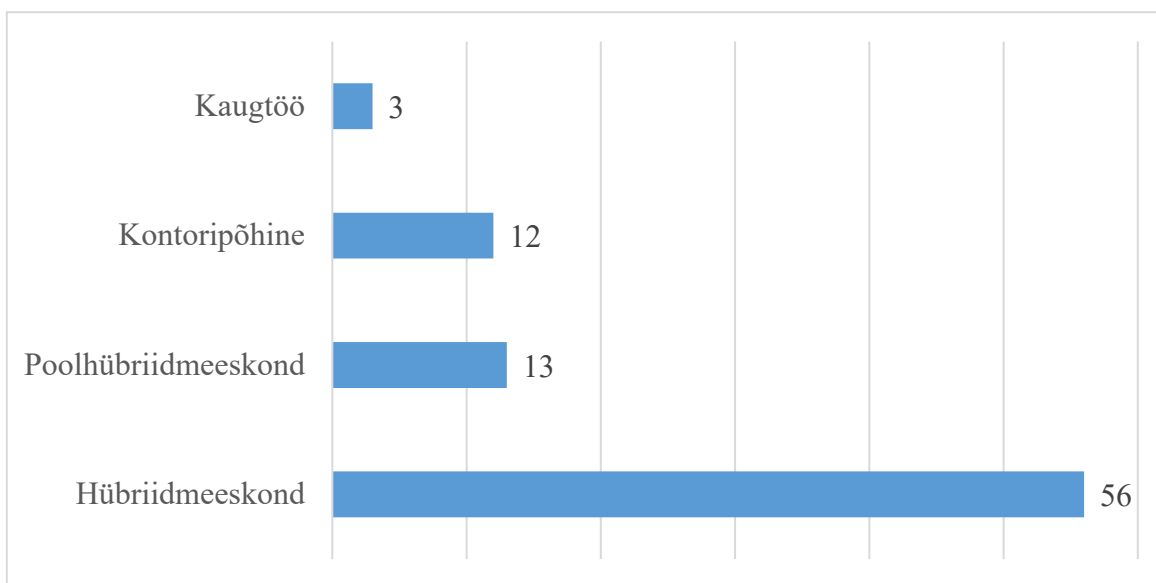
Hübriid töö mõju töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse täpseks mõõtmiseks on vaja ennekõike määratleda uuringus osalenud vastajate täpne töövorm. Vastajate meeskonnatüübi määratlemiseks võtab autor aluseks Smite *et al.* (2020) teooriamudeli (vt Lisa 1), mis kaardistab ära võimalikud eritüüpi meeskonnad. Autori koostatud ankeetküsitluses said uuringus osalejad valida valikvastuste seas esmalt oma töö asukoha, mis võis olla kaugtööpõhine (kaugtööd ei esine), kontoripõhine (kontoritööd ei esine) või töötamine nii kontori kui ka kaugtööpõhiselt. Viimase valiku korral suunati vastaja eraldi küsimuste plokki, mis oli varjatud kontoritöö ja kaugtöö valinud tegijatele. Antud plokk koosnes kahest lisaküsimusest, mis aitavad määratleda töötaja täpset töövormi. Küsimused koos vastusevariantidega olid järgmised:

1. Töö asukoht (vastusevariandid: valin töö asukoha vastavalt enda vajadustele/enda soovile (füüsiline kohalolek ei ole nõutud); käin kontoris ettemääratud päevadel (iganädalased koosolekud ja muud tiimisündmused);

2. Kui sageli esineb keskmiselt töönädalas kaugtööpäevi? (vastusevariandid: 1 päev nädalas; 2 päeva nädalas; 3 päeva nädalas; 4 päeva nädalas; harvem kui kord nädalas (näiteks mõned korrad kuus); muu).

Viie võimalikust meeskonnatüübist tuli uuringus välja neli, milleks on kaugtööpõhised (4%), kontoripõhised (14%), poolhübriidsed (15%) ja hübriidsed meeskonnad (67%) (vt Joonis 3). Ankeetküsitluses „Töötan kontori -ja kaugtööpõhiselt“ vastuse valinud osakaal oli 84% (71) valimist. Autor liigitab selle töökorralduse valiku hübriid töö kategooriasse. Teoreetilise täpsustamise eesmärgil jagab autor vastajad kahte rühma:

1. Hübriiditöötaja (56 vastajat), kelle töö asukoht on valitud vastavalt töötaja enda vajadustele ja soovidele. Tema füüsiline kohalolek ei ole kontoris nõutud;
2. Poolhübriiditöötaja (13 vastajat), kelle kohaolek on kindlatel päevadel kontoris nõutud. Näiteks iganädalaste koosolekute või muude korduvate sündmuste raames.

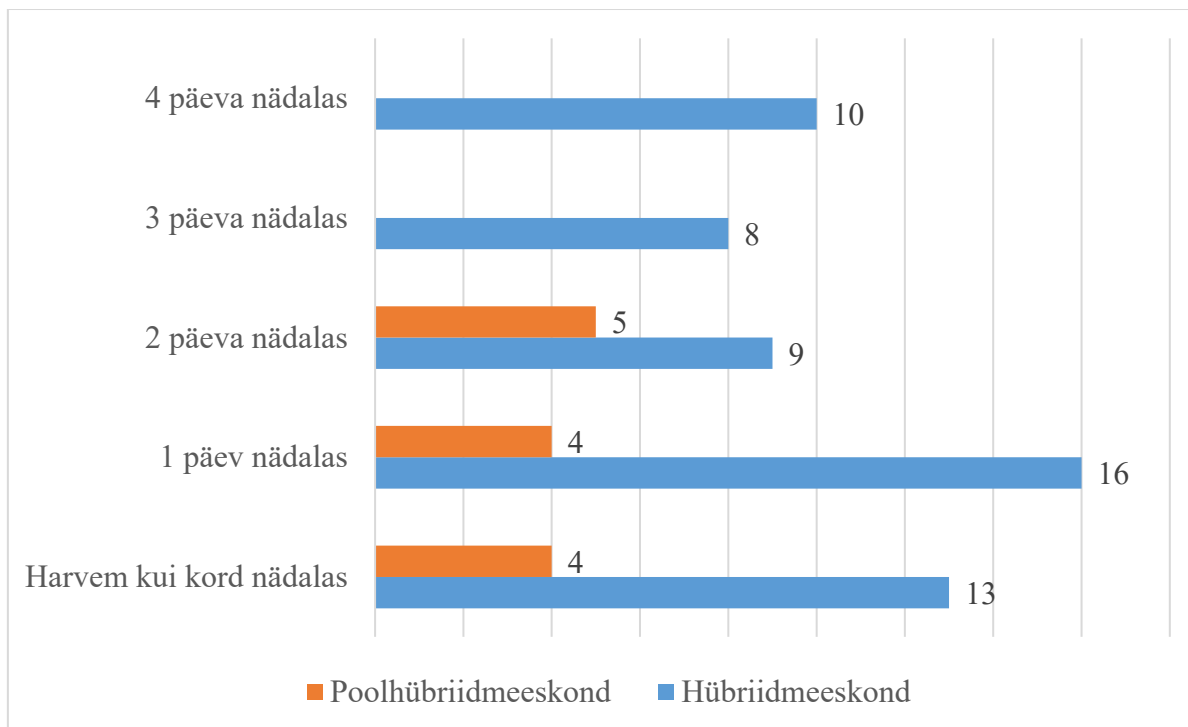


Joonis 3. Meeskonnatüüpide jaotus vastavalt *Smite al.* (2020) teooriale

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsitluses uuriti ka kaugtööpäevade arvu nädalas, et saada parem ülevaade hübriiditöötajate kaugtöö praktiseerimise sagedusest. Kaugtööpäevade arv oli jaotatud kuute kategooriasse: 1 päev nädalas, 2 päeva nädalas, 3 päeva nädalas, 4 päeva nädalas, harvem kui kord nädalas (näiteks mõned korrad kuus) ja muu. See jaotus aitab uurida, kuidas erinev kaugtööpäevade sagedus

mõjutab töörahulolu ja tunnetuslikku tööproduktiivsust erinevates töövormides. Kaugtööpäevade arvu uurimine erinevates kategooriates võimaldab autoril analüüsida, milline kaugtöö sagedus on töötajate jaoks kõige sobivam.



Joonis 4. Kaugtööpäevade sagedus poolhübriid- ja hübriid töövormi kasutajatel

Allikas: autori koostatud

Vastajate kaugtööpäevade sagedus jagunes mitmesse kategooriasse, mida uuriti hübriidmeeskondade ja poolhübriidmeeskondade puhul eraldi. Hübriidmeeskondades olid kaugtööpäevade sagedused jaotunud järgmiselt: 13 vastajal esines kaugtööpäev harvem kui kord nädalas, 16 vastajal üks päev nädalas, üheksal vastajal kaks päeva nädalas, kaheksal vastajal kolm päeva nädalas ning kümnel vastajal neli päeva nädalas. Poolhübriidmeeskondade puhul olid kaugtööpäevade sagedused järgmised: neljal vastajal esines harvem kui kord nädalas, viiel vastajal kaks päev nädalas ja neljal vastajal üks päeva nädalas. Üldiselt täheldati, et hübriid töötajad kasutasid nädalas rohkem kaugtööpäevi. Põhjuseks võib olla poolhübriidmeeskondades olevate töötajate eeldus, et nad peavad kontoris käima teatud päevadel, et võtta füüsiliselt osa koosolekutest ja muudest planeeritud sündmustest.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1. Kvantitatiitvuuringu kirjeldav statistika

Tabel 5 esitab uurimuse erinevate mõõtenäitajate aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja Cronbach'i alfa (α) reliaabluskoeffitsiendid. See tabel annab ülevaate töörahulolu, tunnetusliku tööproduktiivsuse ning nendega seotud näitajate mõõtmistulemustest. Tabelis esitatud Cronbach'i alfa reliaabluskoeffitsiendid ning sisemise reliaabluse hinnangud aitavad hinnata kasutatud mõõtevahendite usaldusväärsust ja sobivust käesoleva uuringu jaoks.

Tabel 5. Valimi mõõtenäitajate aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja Cronbach'i alfa (α) reliaabluskoeffitsient

Näitaja	Valim (N)	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Cronbach'i (α)	Sisemine reliaablus
Töörahulolu					
Rahulolu töötingimustega	84	4,2	.55	0,74	Aktsepteeritav
Rahulolu tööga	84	4,2	.60	0,76	Aktsepteeritav
Rahulolu meeskonnaga	84	4,3	.56	0,82	Hea
Rahulolu töötasuga	84	3,3	.86	0,78	Aktsepteeritav
Rahulolu vastutusega	84	4	.57	0,65	Kaheldav
Rahulolu töösisuga	84	4,3	.47	0,77	Aktsepteeritav
Tunnetuslik töö produktiivsus					
Tunnetuslik produktiivsus	84	4	.51	0,84	Hea
Iseseisvus	84	4	.52	0,62	Kaheldav

Rööprähklemine	84	3,7	.85	0,90	Väga hea
----------------	----	-----	-----	------	----------

Allikas: autori koostatud

Cronbach'i alfa reliaabluskoeffitsientide analüüs näitab, et enamiku näitajate sisemine reliaablus on aktsepteeritav või hea. Selle analüüsi põhjal järgiti reeglit, et sisemist reliaablust peetakse aktsepteeritavaks, kui α on suurem kui 0,7. Erandiks tuli rahulolu vastutusega ja iseseisvuse puhul, mille puhul sisemine reliaablus on kaheldav.

Tööraahulolu näitajate aritmeetilised keskmised suhteliselt kõrged (vahemikus $M= 3,3$ ja $M= 4,3$), mis viitab sellele, et vastajad on üldiselt oma töö ja töötingimustega rahulolevad. Standardhälbed on enamasti madalad (vahemikus $SD= 0,47$ kuni $SD= 0,86$) ehk vastajate hinnangud on üsna sarnased ja keskmised on usaldusväärased.

Kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised ($M= 4,3$) esinevad rahulolus meeskonna ja töösisuga, mis näitab, et osalejad hindavad kõrgelt nii oma meeskondadasid kui ka tööülesandeid. Seevastu rahulolu töötasuga on madalaim ($M= 3,3$) ehk palga ja hüvedega seotud tegurid võivad olla valdkond, kus tööandjad saaksid parendada töötajate rahulolu.

Tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajate osas on madalaim aritmeetiline keskmine rööprähklemisel ($M= 3,7$), mis tähendab, et vastajad tunnetavad, et nad suudavad oma tööülesannete täitmisel olla efektiivsed ja tegeleda mitme ülesandega korraga. Produktiivsuse ja iseseisvuse aritmeetilised keskmised on samuti kõrged (mõlemad $M= 4$). Nende standardhälbed on suhteliselt madalad (vastavalt $SD= 0,51$ ja $SD= 0,52$).

3.2. Kvantitatiivse uuringu kirjeldav statistika demograafiliste andmete lõikes

Käesolevas alapeatükis uuritakse vastajate soo, vanuse, töövormi ja kaugtööpäevade sageduse võimalikku mõju tööraahulolu ja tunnetuslikule produktiivsusele. Demograafiliste andmete analüüsimine tööraahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse kontekstis aitab paremini mõista erinevate töötajate gruppide vajadusi ja ootusi. See võimaldab organisatsioonidel kohandada oma töökorraldust, et parandada töötajate rahulolu ja tõsta nende produktiivsust, arvestades demograafilisi erinevusi töötajate seas.

Tabel 6. Mõõtenäitajate aritmeetlised keskmised ja standardhälbed sugude lõikes

Näitaja		Sugu	
		Mees (N= 66)	Naine (N= 18)
RO töötingimustega	M	4,14	4,40
	SD	0,58	0,36
RO tööga	M	4,19	4,26
	SD	0,63	0,50
RO meeskonnaga	M	4,31	4,40
	SD	0,58	0,48
RO töötasuga	M	3,23	3,33
	SD	0,91	0,66
RO vastutusega	M	3,89	4,18
	SD	0,57	0,51
RO töösisuga	M	4,31	4,45
	SD	0,48	0,42
Tunnetuslik produktiivsus	M	3,95	3,98
	SD	0,54	0,41
Iseseisvus	M	4,05	4,06
	SD	0,52	0,53
Rööprähklemine	M	3,69	3,50
	SD	0,85	0,84

Allikas: autori koostatud

Tabelis 6 esitatud andmete põhjal võrreldakse meeste ja naiste töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajaid. Üldiselt võib täheldada, et töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajad on meeste ja naiste vahel sarnased mõningate erinevustega. Rahulolu töötingimustega on naistel veidi kõrgem ($M= 4,4$) võrreldes meestega ($M= 4,14$). Samuti on naiste standardhälve selles kategoorias väiksem ($SD= 0,36$) kui meestel ($SD= 0,58$), mis näitab

väiksemat erinevust naiste hinnangutes. Rahulolu tööga, meeskonnaga, töötasuga ja töösisuga on samuti naistel kõrgem, kuid erinevused meestega ei ole märkimisväärsed.

Produktiivsuse ja iseseisvuse osas on meeste ja naiste keskmised väga sarnased. Naiste produktiivsus on 3,98 ja meestel 3,95. Iseseisvuse näitajad on mõlemal sool praktiliselt võrdne. Rööprähklemise puhul on naiste keskmine veidi madalam ($M= 3,5$) kui meestel ($M= 3,69$), mis võib viidata sellele, et meestel on parem keskendumisvõime või parem võimekus täita mitut tööülesannet korraga.

Tabel 7. Vanusegruppide liitmine

Vanus	N (vastajate arv)	%
18-23	4	4%
24-29	29	35%
30-35	31	37%
36-41	9	11%
42-47	8	10%
48-53	3	3%
Vanuseline jaotus peale liitmist		
18-29	33	39%
30-41	40	48%
43-53	11	13%

Alliks: autori koostatud

Tabel 7 illustreerib vanusegruppide liitmist. Selle eesmärk on hõlbustada andmete analüüsi ning tulemuste tõlgendamist. Liitmise tulemusena saadi kolm kategooriat, mis annavad parema ettekujutuse erinevate vanusegruppide esindatusest uuringus.

Tabel 8. Mõõtenäitajate aritmeetlised keskmised ja standardhälbed vanuste lõikes

Näitaja		Vanus		
		18-29 (N= 33)	30-41 (N= 40)	42-53 (N= 11)
RO töötingimustega	M	4,15	4,23	4,23
	SD	0,59	0,56	0,41
RO tööga	M	4,13	4,24	4,30
	SD	0,62	0,62	0,52
RO meeskonnaga	M	4,30	4,35	4,35
	SD	0,57	0,59	0,48
RO töötasuga	M	2,97	3,47	3,34
	SD	1,06	0,64	0,75
RO vastutusega	M	3,85	4,01	4,51
	SD	0,64	0,54	0,60
RO töösisuga	M	4,23	4,39	4,51
	SD	0,53	0,45	0,30
Tunnetuslik produktiivsus	M	3,97	3,93	4,00
	SD	0,50	0,51	0,59
Iseseisvus	M	3,91	4,13	4,23
	SD	0,51	0,53	0,47
Rööprähklemine	M	3,70	3,57	3,80
	SD	0,92	0,89	0,36

Allikas: autori koostatud

Tabel 8 põhjal on näha, et rahulolu töötingimustega, tööga ja meeskonnaga on sarnane kõigis vanusegruppides ilma märkimisväärsete erinevusteta. Samas on rahulolu töötasuga kõige madalam 18-29-aastaste seas, keskmise tasemega 42-53-aastaste hulgas ja kõige kõrgem 30-41-aastaste seas. See võib olla tingitud tööstaažist, tänu millele on vanematel inimestel kõrgemad ja tasustatavamad ametikohad. Rahulolu vastutusega suureneb vanusega, kus noorimas grupis on see

kõige madalam ja vanimas grupis kõige kõrgem. Rahulolu töösisuga on samuti kõige madalam noorimas vanusegrupis, kuid suureneb järk-järgult vanemates vanusegruppides.

Produktiivsus on sarnane kõikides vanusegruppides, kuid on kõige kõrgem vanimas grupis. Iseseisvus suureneb samuti vanusega, olles kõige madalam noorimas grupis ja kõige kõrgem vanimas grupis. Rööprähklemine on kõige madalam 30-41-aastaste hulgas ning kõige kõrgem vanimas grupis. Kokkuvõttes erinevad vanusegrupid näitavad sarnaseid rahulolu ja produktiivsuse taset, kuid on mõningaid erinevusi, eriti töötasuga rahulolu ja vastutuse suhtes.

Tabel 10. Mõõtenäitajate aritmeetlised keskmised ja standardhälbed töövormide lõikes

Näitaja		Töövorm			
		Hübriid (N= 56)	Poolhübriid (N= 13)	Kontoripõhine (N= 12)	Kaugtöö (N= 3)
RO töötingimustega	M	4,19	4,20	4,62	4,13
	SD	0,55	0,53	0,33	0,63
RO tööga	M	4,20	4,13	4,33	4,27
	SD	0,58	0,76	0,14	0,66
RO meeskonnaga	M	4,36	4,16	4,04	4,46
	SD	0,53	0,80	0,36	0,42
RO töötasuga	M	3,27	3,29	4,00	2,98
	SD	0,86	0,84	0,75	0,91
RO vastutusega	M	3,98	3,90	4,00	3,83
	SD	0,58	0,56	0,66	0,60
RO töösisuga	M	4,34	4,33	4,30	4,37
	SD	0,49	0,53	0,28	0,39
Tunnetuslik produktiivsus	M	3,94	4,02	3,60	4,02
	SD	0,53	0,43	0,26	0,57
Iseseisvus	M	4,15	4,03	3,72	3,74
	SD	0,47	0,55	0,86	0,52
Rööprähklemine	M	3,71	3,78	2,20	3,60

	SD	0,89	0,59	0,53	0,67
--	----	------	------	------	------

Allikas: autori koostatud

Tabel 10 põhjal võib täheldada, et töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad on erinevate töövormide vahel sarnased mõningate erinevustega. Rahulolu töötingimustega on kõige kõrgem kontoripõhiste töötajate seas ($M=4,62$), kaugtöötajatel on see kõige madalam ($M=4,13$). Hübriid- ja poolhübriidtöötajate rahulolu töötingimustega on suhteliselt sarnane ($M=4,19$ ja $M=4,2$ vastavalt).

Rahulolu töötingimustega on kontoripõhiste töötajate seas kõige kõrgem, ($M=4,62$), võrreldes hübriidtöötajate ($M=4,19$), poolhübriidtöötajate ($M=4,2$) ja kaugtöötajatega ($M=4,13$). Samuti on kontoripõhiste töötajate standardhälve selles kategoorias madalaim ($SD=0,33$) kui teiste töövormide puhul. Rahulolu tööga on kõige kõrgem kontoripõhiste töötajate seas ($M=4,33$), kuid erinevused ei ole märkimisväärsed. Samasugune muster kehtib ka rahulolu meeskonnaga ja töösisuga, kus kontoripõhiste töötajate rahulolu on kõige kõrgem. Rahulolu töötasuga on samuti kõige kõrgem kontoripõhiste töötajate seas ($M=4$), kuid kaugtöötajate rahulolu töötasuga on kõige madalam ($M=2,98$). Vastutuse osas on kaugtöötajate keskmine kõige kõrgem ($M=4,51$), mis on veidi kõrgem kui teiste töövormide puhul.

Produktiivsuse osas on kõige kõrgemad näitajad poolhübriid- ($M=4,02$) ja kaugtöötajate seas ($M=4,02$) ning kontoripõhiste töötajate produktiivsus on kõige madalam ($M=3,6$). Iseseisvuse puhul on hübriidtöötajate keskmine kõige kõrgem ($M=4,15$), samas kui kontoripõhiste töötajate iseseisvus on madalam ($M=3,72$). Rööprähklemise puhul on kontoripõhiste töötajate keskmine kõige madalam ($M=2,2$), mis võib viidata sellele, et kontoripõhiste töötajatel ilmneb kõige enam mitme tööülesandega korraga tegelemist ning see mõjutab neid negatiivselt. Kaugtöötajatel on seevastu rööprähklemise osas kõrgeim keskmine ($M=3,6$). Standardhälbed on töövormide vahel erinevad, kusjuures kontoripõhiste töötajate standardhälve on 0,53, kaugtöötajatel 0,67, hübriidtöötajatel 0,89 ja poolhübriidtöötajatel 0,59. Kokkuvõttes ei ole erinevused väga suured.

Tabel 11. Mõõtenäitajate aritmeetlised keskmised ja standardhälbed kaugtööpäevade lõikes

Mõõtenäitaja		Kaugtööpäevade sagedus nädalas		
		1-2 päeva nädalas (N= 34)	3-4 päeva nädalas (N= 18)	Harvem kui kord nädalas (N= 19)
RO töötingimustega	M	4,32	4,09	4,06
	SD	0,48	0,62	0,51
RO tööga	M	4,32	3,96	4,21
	SD	0,64	0,67	0,40
RO meeskonnaga	M	4,33	4,17	4,42
	SD	0,61	0,73	0,37
RO töötasuga	M	3,46	2,99	3,28
	SD	0,72	1,01	0,85
RO vastutusega	M	4,10	3,93	3,82
	SD	0,51	0,64	0,56
RO töösisuga	M	4,36	4,14	4,49
	SD	0,50	0,58	0,27
Tunnetuslik produktiivsus	M	3,94	3,98	3,89
	SD	0,53	0,61	0,44
Iseseisvus	M	4,15	4,07	4,11
	SD	0,50	0,51	0,44
Rööprähklemine	M	3,68	3,57	3,97
	SD	0,88	0,92	0,57

Allikas: autori koostatud

Tabel 11 näitab, et töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad on erineva kaugtööpäevade sagedusega töötajate seas üldjoontes sarnased mõningate erinevustega. Rahulolu töötingimustega

on kõige kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas, ($M= 4,32$) võrreldes nendega, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas ($M= 4,09$) ning kes teevad harvem kui kord nädalas ($M= 4,06$). Standardhälve on kõige väiksem 1-2 päeva nädalas kaugtööd tegevatel töötajatel ($SD=0,48$). Rahulolu tööga, meeskonnaga, töötasuga, vastutusega ja töösisuga on samuti kõige kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas, kuid erinevused teiste kaugtööpäevade sageduste seas ei ole märkimisväärsed.

Tunnetusliku produktiivsuse ja iseseisvuse osas on erineva kaugtööpäevade sagedusega töötajate keskmised sarnased. Produktiivsus on kõige kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas ($M= 3,98$), samas kui iseseisvus on praktiliselt võrdne kõigil kaugtööpäevade sagedustel.

Rööprähklemise puhul on madalaim aritmeetiline keskmine töötajatel, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas ($M= 3,57$). Töötajatel, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas, on keskmine 3,68, ja neil, kes teevad kaugtööd harvem kui kord nädalas, on keskmine kõige kõrgem ($M= 3,97$). See võib viidata sellele, et erinevate kaugtööpäevade sageduste juures on tööülesannete vaheliste konfliktide hulk ja keskendumisvõime erinev. Töötajad, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas ($SD=0,88$), 3-4 päeva nädalas ($SD=0,92$) ja harvem kui kord nädalas ($SD=0,57$) omavad erinevatel kaugtöö sagedustel sarnaseid standardhälbeid. Erineva kaugtööpäevade sagedusega töötajate töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad kattuvad, kuid mõningate erinevustega rahulolu töötingimuste ja rööprähklemise osas.

3.3. Andmete korrelatsioonianalüüs

Uuringu eesmärk on selgitada välja, kuidas hübriid töö mõjutab töötajate töörahulolu ja tunnetuslikku produktiivsust. Uuringu käigus ilmnis, et lisaks töövormile, võib ka kaugtööpäevade arv nädalas olulist rolli mängida töötajate rahulolus ja tunnetuslikus produktiivsuses. Põhjuseks võib olla, et töötajate vajadused ja eelistused erinevad oluliselt ning seetõttu võib töövormide ja kaugtööpäevade kombinatsioon mõjutada nende töörahulolu ja produktiivsust ka erinevalt. Nende tegurite korrelatsiooni uurimiseks kasutab autor Spearmani analüüsi.

Tabel 12. Töötajate töövormi ja kaugtööpäevade sageduse korrelatsioon töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajatega.

Mõõtenäitaja	Töövorm		Kaugtööpäevade sagedus	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Töövorm	1,000	--	0,001	0,991
Kaugtöö päevade sagedus	0,001	0,991	1,000	--
RO töötingimustega	0,046	0,675	-0,218	0,068
RO tööga	0,036	0,747	-0,172	0,150
RO meeskonnaga	-0,064	0,560	-0,030	0,802
RO töötasuga	-0,032	0,773	-0,109	0,368
RO vastutusega	-0,070	0,526	-0,215	0,071
RO töösisuga	-0,034	0,759	-0,012	0,918
Tunnetuslik produktiivsus	0,041	0,713	-0,024	0,845
Iseseisvus	-,252*	0,021	-0,042	0,730
Rööprähklemine	-0,154	0,162	0,093	0,441
*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Tabelis 12 esitatud Spearmani analüüs uurib töövormi ja kaugtööpäevade sageduse mõju erinevatele töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajatele. Rahulolu erinevate mõõtenäitajate korrelatsioonid töövormiga on väikesed. See tähendab, et töövormil ja rahulolu

erinevatel mõõtenäitajatel pole märkimisväärsed seost. Sarnaselt on kaugtööpäevade sageduse korrelatsioonid töörahulolu erinevate näitajatega madalad, mis samuti viitab tugeva seose puudumisele nende vahel. Näiteks on kaugtööpäevade sagedus nõrgalt seotud rahulolu töötingimustega ja rahulolu tööga.

Kõige silmapaistvam seos ilmneb iseseisvuse korrelatsioonis töövormiga. See näitab, et töövormi muutumisel on iseseisvusel teatud seos, kuigi korrelatsioonikordaja väärtus viitab endiselt pigem nõrgale seosele. Nende seoste nõrkus tähendab, et töövormi ja kaugtööpäevade sageduse mõju töörahulolule ja tunnetuslikule produktiivsusele on piiratud. Ainult töövormi muutmine ei pruugi olla piisav töötajate rahulolu ja produktiivsuse oluliseks suurendamiseks, tuleb arvesse võtta ka muid tegureid.

3.4. Dispersioonianalüüs ehk ANOVA

Dispersioonianalüüsi abil saab hinnata, kas töövormide ja kaugtööpäevade vahel on statistiliselt olulised erinevused töötajate töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse osas. Dispersioonianalüüsi (vt Lisa 5) tulemusel selgus, et erinevatel töövormidel on erinev mõju töötajate rööprähklemisele ($F(3,80) = 3,410$, $p = 0,021$). See tähendab, et tööandjad peaksid erinevate töövormide korraldamisel arvestama potentsiaalse rööprähklemise mõjuga. Täiendavalt dispersioonianalüüsile viidi läbi ka Tukey *post hoc*-test (vt Lisa 6), mille tulemused näitasid, et enamikul juhtudel ei leitud olulisi erinevusi erinevate töövormide vahel. Mõningaid erinevusi leiti iseseisvuse ja rööprähklemise osas.

Võrreldes hübriidtöötajatega olid kontoritöötajad oluliselt rohkem rahul oma iseseisvusega ($p = 0,060$). See võib olla tingitud sellest, et kontorikeskkond pakub selgeid piire töö- ja eraelu vahel, mis võimaldab töötajatel rohkem keskenduda ja olla iseseisvamad. Lisaks võivad kontoritöötajad kogeda suuremat iseseisvust, kuna neil on juurdepääs kohapealsetele ressurssidele, tagasisidele ja tugiteenustele ning kolleegidele, mis võivad hõlbustada nende tööülesannete täitmist.

Rööprähklemise osas olid kaugtöötajad oluliselt rohkem rahul võrreldes hübriidtöötajatega ($p = 0,013$), poolhübriidtöötajatega ($p = 0,016$) ja kontoritöötajatega ($p = 0,045$). Rööprähklemise suurem rahulolu kaugtöötajate seas võib tuleneda paindlikkusest tööaja ja töökoormuse osas, mis võimaldab neil paremini kohanduda erinevate tööülesannetega. Lisaks võib kaugtöö pakkuda

vähem segavaid tegureid, nagu kolleegidega suhtlemine ja kontorimüra. Samuti võivad kaugtöötajad olla oma ajaplaneerimisel ja prioriteetide seadmisel oskuslikumad, mis aitab neil paremini hallata ja vältida rööprähklemist.

Kuigi töövormide mõju töörahulolule ja produktiivsusele ei olnud enamikus dimensioonides statistiliselt oluline, on siiski vaja teadvustada rööprähklemise ja iseseisvuse mõju töötajatele. Tööandjad peaksid neid tegureid silmas pidama erinevate töövormide rakendamisel ja püüdma leida lahendusi, mis aitavad kaasa töötajate rahulolule ja tööproduktiivsusele, näiteks pakkudes paindlikke töötingimusi, selgeid juhiseid ja tuge tööülesannete täitmisel.

Lisaks ei leitud tabelis (vt Lisa 7) esitatud tulemuste põhjal märkimisväärset mõju kaugtööpäevade sagedusel töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajate erinevate gruppide vahel. Kõigi näitajate p-väärtused olid suuremad kui 0,05. Lisaks ei leitud Tukey *post hoc*-testi (vt Lisa 8) abil suuri erinevusi töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajates erinevate kaugtööpäevade sageduste vahel. See tähendab, et organisatsioonid võivad valida erinevaid kaugtööstrateegiaid, ilma et see avaldaks olulist negatiivset mõju töötajate rahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsusele. Üks võimalik põhjus selliste tulemuste saamiseks võib olla töötajate isiklikud eelistused ja elustiil. Näiteks mõned töötajad võivad tunda end produktiivsemalt ja rahulolevamalt, kui nad saavad töötada rohkem kodust. Sellisel juhul võib kaugtööpäevade sagedus mõjutada töötajaid erinevalt.

Kokkuvõtvalt ei leitud praeguse analüüsi põhjal kaugtööpäevade sageduse negatiivset mõju töörahulolule ja produktiivsusele ehk organisatsioonid võivad kindlamalt oma töötajatele pakkuda paindlikkust töökorralduses rakendades hübriid tööd. Kuigi kaugtööpäevade sagedus ei pruugi otseselt mõjutada töötajate üldist töörahulolu ja tööproduktiivsust, võib see aidata kaasa paindlikuma ja toetavama töökeskkonna loomisele. Organisatsioonid peaksid kaaluma oma enda töötajate soove ja vajadusi ning leidma parima tasakaalu kaugtöö ja kontoritöö vahel, mis võimaldaks töötajatel olla motiveeritud ja produktiivsed.

3.5. Kvalitatiivuuringu tulemused

Poolstruktureeritud intervjuu (vt Lisa 3) parimate tavade uurimiseks koosneb mitmest küsimuste kategooriatest, mis aitavad intervjuueeritavatelt saada sügavamaid ja sisukamaid vastuseid (vt Lisa

4). Küsimuste eesmärk on saada intervjueeritavatel ülevaade nende kogemustest ja arusaamadest hübriidtoöst ning kuidas nad hübriidtood rakendades hoiavad ja/või tõstavad töötajate töörahulolu ja tunnetuslikku tööproduktiivsust. Tabel 13 kajastab intervjueeritavate arvamusi ja lähenemisi hübriidtoe korraldamises ning töörahulolu ja produktiivsuse mõõtmises, hoidmises ja parendamises. Vastuste põhjal analüüsitakse ja võetakse kokku parimad võimalused, mida on intervjuude käigus mainitud.

Tabel 13. Intervjueeritavate kõige sagedamini ilmnenu vastused

Hübriidtoe kasutamise eesmärgid	Mainimise sagedus
Kulude kokkuvõid	7
Paindlikkuse pakkumine	7
Töö- ja eraelu tasakaal	7
Ligipääs laiemale tööjõuturule	6
Aja kokkuvõid	2
Hübriidtoe eeldused ja töövahendid	
Kommunikatsioonivahendid	15
Projektijuhtimise tarkvara	13
Arvuti koos mikrofoni ja kaameraga	7
Sobiv kodukontori keskkond	5
Töötajate koolitamine	4
Vastavad ametiprofiilid	4
Usaldus	4
Vastavad inimtüübid	3
Kindlate rollide määramine	2
Töötajate nõustamine	2
Hübriidtoe jaoks vajalikud oskused ja teadmised	
Kommunikatsioonioskused	18
Ajaplaneerimine	13
Enesejuhtimine	12
Inimeste tundmine	8
Toetamine	7
Teadmised töötervishoiust	5

Vaimse ja füüsilise tervise hoidmine	4
Mikrojuhtimise vältimine	3
Töörahalolu hoidmine	
Meeskonnakoosolekud	11
Üks-ühele vestlused	14
Informatsiooni jagamine	5
Sisuka töö pakkumine	1
Tiimiüritused	4
Individuaalsete hüvede pakkumine	4
Koolitusprogramm töötajatele (infopäev)	1
Töörahalolu mõõtmine	
Rahuloluküsitlus	6
NPS (töötajate soovitusindeks)	3
360-kraadi uuring	3
PARE juhtimisbaromeeter	1
Tööproduktiivsuse hoidmine	
Eesmärkide seadmine	17
Kokkulepped	8
Vaikne töökeskkond	6
Fookuse aeg	4
Tööproduktiivsuse mõõtmine	
Individuaalsed eesmärgid	8
Meeskonnapõhised eesmärgid	5
Võtmenäitajad (<i>Key Performance Indicators</i>)	4

Allikas: autori koostatud

3.5.1. Hübriid töö kasutamise eesmärgid

Intervjueeritavad tõid välja mitmeid olulisi kasutegureid, mis on seotud hübriid töö rakendamisega. Nende hulka kuuluvad rahaline ja ajakulude kokkuhoid nii tööandja kui ka töötaja jaoks, paindlikkuse pakkumine, mis aitab toetada töötajate produktiivsust ja töörahalolu, ning tööandja atraktiivsuse suurendamine, mis omakorda võimaldab neil laiemas ulatuses talente värvata, ka ülemaailmselt. Hübriid töö rakendamine loob töökeskkonna, kus organisatsioonid saavad kohaneda nii töötajate erinevate vajaduste kui ka pidevalt muutuva ärikeskkonna ja töömaailmaga.

(INT 1): *“Näiteks kulude kokkuhoidmiseks või et inimesed elavad kuskil teises piirkonnas või teises riigis või, või teise ajatsoonis.”* (INT 2): *“Töötajad saavad kauem puhata hommikuti, ei pea viis hommikul ärkama, saavad ärgata mingi kell seitse kaheksa arvuti taga olla.”* (INT 3): *„Pakkuda inimestele paindlikkust. Võimalust töö- ja pereelu, hobide ja parema elukorralduse jaoks. Inimesed on produktiivsemad õhtul, hommikul, erinevatel aegadel.”* (INT 4): *„Ma näen, et IT-valdkonnas on osati loovuslik töö ja tihtipeale see ei ole lihtsalt niimoodi, et sa istud kontoris kaheksa tundi, sul on kindel ülesanne, tead täpselt, mida sa pead tegema. Vahepeal on vaja loovusliku töö tegemiseks mõtted korra mujale viia või siis teha midagi muud või aidata mingi tegevusega kaasa, et leida mingi uus lahendus, uus mõte ja kuidas edasi minna mingist probleemist.”* (INT 5): *„See on võimalus värvata parimaid kandidaate üle Eesti või kasvõi üle terve maailma.”* (INT 6): *Töörahalolu on kindlasti töötaja vaatepunktis hübriidtöö puhul selline kasvav trend. Mida rohkem inimesed saavad nagu iseendale töökohta ja tööaega valida, siis seda rahulolevamad nad on.“* (INT 7): *„Kui me vaatame tänapäeva töötaja heaolu komponente, siis see paindlikkus on alati top kolmes. Paindlik tööaeg, paindlik töökoht ja seetõttu, kui sa tahad vähegi olla atraktiivne tööandja, siis sa pead mingil määral seda paindlikkust arvesse võtma.“*

3.5.2. Hübriidtöö eeldused ja töövahendid

Hübriidtöö edukaks rakendamiseks on oluline tagada töötajatele vajalikud teadmised, töövahendid ja töökeskkond. Intervjueeritavad rõhutasid, et hübriidtöö nõuab lisaks tehnoloogilistele vahenditele, nagu arvutid, videokonverentside platvormid ja projektijuhtimise tarkvara, ka paindlikke ja hästi organiseeritud tööprotsesse, tugevat juhtimist ning töötajate võimet hallata oma aega ja ülesandeid.

(INT 1): *“Number üks on arvuti, et sa saaksid teha tööd ja sa saaksid ka teistega kontaktis olla. Siis mingisugused videokonverentsi võimalused: Google Meets, Zoom. Seal peab olema kaamera, mikrofon, et ta ei saa olla iidvana arvuti.”* (INT 2): *“See on seotud töö ülesehitusest ehk ma saan võimaldada kodukontori tegemist, sest meil on siuksed tööd, mis ei nõua kohapeal olekut näiteks projekteerimine, jooniste vormistamine, juhendite koostamine. See on ainult eelis siis, kui sul on hea kodukontori keskkond. See ei ole eelis, kui sul on diivan, laud ja tavaline WiFi.”* (INT 3): *“Selle jaoks on vaja läbi mõelda, kuidas need asjad on korraldatud, panna paika protsessid, kuidas me asju teeme, võimaldada inimestele töövahendid ja tarkvarad, mis toetaksid siis mitmest kohast töötamist.”* (INT 4): *„Meil on kindlad tähtajad ja kindlad ülesanded GitLabis kui ka JIRA's. Seal on kindlad ülesanded, paika pandud tähtajad. Mida paremini juht omistab need algülesanded või mida agaramalt töötaja ise täiendab seda ülesannet, seda parem ülevaade on*

mõlemal poolel, mida ta tegema peab ja kui pikalt läheb selle tööülesande peale aega.“ (INT 6): “Eeldusteks on kohe kindlasti see, et sul on tugev nagu tiim lead või nagu tugev otsene juht, kellega sul on igapäevane koostöö kokkupuude, kes määrab sulle ülesandeid ja kes oskab eesmärgistada ja mõõta su tulemusi. Inimesed peavad oskama juhi poolt antud enda nagu siis ülesandeid, eesmärke ise laiali lammutada tegevusteks, mida nad siis teevad.“ (INT 7): „Väljatöötatud viis, kuidas koosolekuid peetakse virtuaalis, kuidas ülesandeid jaotatakse, kuidas update käib. Ettevõtetel juba enne koroonat need olnud, aga võib-olla nüüd on surve suurem ja sealt ilmselt on tulnud ka väljakutseid, mis siis töötab paremini, mis mitte, kus on turvariskid.”

3.5.3. Hübriditöö jaoks vajalikud oskused ja teadmised

Hübriditöö edukaks rakendamiseks peavad nii töötajad kui ka juhid omama teatud oskusi ja teadmisi. Intervjueeritavate sõnul on oluline, et töötajad oskaksid oma aega planeerida, oma tööd korraldada ning ennast juhtida. Samuti on vajalik selge kommunikatsioon ja teadlikkus turvalisusest andmete ning info osas. Juhtide puhul on olulised oskused eesmärkide seadmine, rollijaotuse selgitamine ja ootuste kommuniqueerimine, samuti töötajate toetamine ja nende vajaduste arvestamine.

(INT 3): „Tal peaks olema oskusi ajaplaneerimises. Kui varem seda nii väga vaja ei olnud, teatud rollides oli vaja, siis nüüd on kõigil vaja, et anda inimestele need tööriistad, juhised, kuidas oleks lihtsam oma asju korraldada nii, et kõik asjad saaks tehtud ja õpetada kõiki neid tarkvarasid, mida me kasutame. Teiseks ka sellised psühholoogilised tegurid. Tuleb õpetada inimesele, et kust ta saab abi, kus ta saab nõu küsida. Meeskonnajuhid peakski õppima toime tulema sellega, et tema inimesed ei ole enam seal ruumis tema silma all. Ta peab kõigpealt õppima eesmärke seadma korralikult, et tema ise teaks, mida inimesed peavad tegema ja inimesed teaks ka, mida nad peavad tegema.“ (INT 5): „Minu arust on ka see oluline, et tagatud oleks siis turvalisus andmete ja info mõttes. Et nad teadvustaks endale seda, et ei tohi näidata ega hõigata välja infot kõrvalistele isikutele.“ (INT 7): “Usaldus, iseenda juhtimine. Kõige alus on ikkagi see, et inimene oskab ennast juhtida, oma aega planeerida, oma tööd planeerida ja selgelt kommuniqueerida. Tihtipeale mida olen tajunud ongi see, et nii-öelda kodus töötades võib kaduda see töö- ja eraelu piir ära ja järsku avastad, et ma ei ole lõunat teinud või tööpäev on läbi. Tunnen, et pigem tehakse kodus rohkem tööd ja siis ongi see enesejuhtimise hästi oluline. Juht peab ikkagi jah tagama selged ootused, rollijaotused, ehk et juht jagab infot selle kohta, et mille nimel tiim töötab, mis on igapäevane roll. Teine asi on kindlasti see, et juht peab hoidma neid meeles, et ei tohi neid ära unustada.”

3.5.4. Tööraahulolu hoidmine ja mõõtmine

Tööraahulolu hoidmiseks on intervjuude põhjal oluline pakkuda töötajatele sisukat tööd, ägedaid eesmärke, koolitusprogramme ning arvestada erinevate generatsioonide vajadustega. Tiimiüritused ja personaalsed hüved võivad suurendada töötajate rahulolu ja ühtekuuluvustunnet. Samuti on oluline, et juhid pööraksid tähelepanu töötajate heaolule, korraldades üks-ühele vestlusi, kus arutatakse tööga seotud tundeid ja rahulolu teemasid.

(INT 1): “Me tegime koolitusprogrammi ja tegime selle kõikidele töötajatele kohustuslikuks. See kestis terve päeva. Ja sellel koolitusel me andsime finantsülevaate ettevõtte seisust ja prognoosidest. Me rääkisime poolteist tundi väärtustest ja kuidas neid rakendada ettevõttes. Siis kõikide divisionide juhid käisid seal rääkimas omas lõigus. Pooltes tunnist kuni siis poolteise tunnini. Enne me mängisime selle kõik läbi. Tegime ka selliseid gamefication osasid. Ja 98% töötajatest hiljem vastas, et see on ülimalt oluline ja vajalik.” (INT 3): “Sisukas töö ja ägedad eesmärgid. Kui inimene tunneb, et teeb midagi asja pärast ja talle meeldib see, siis ta ongi rahul. Väga oluline teha tiimiüritusi, pakkuda inimestele mingeid hüvesid, mis neid kõnetavad, mitte nii et kõigile ühega, vaid täpselt need saaks valida, see on nüüd tegelikult see suund, kus me lähme, et, igal ühel sõltuvalt sellest eluetapis, on erinevad huvid.” (INT 5): “Siin peab arvestama jällegi millist tüüpi töötajad on või kuidas sa töötajad valinud, mida sa oled neile lubanud. Generatsioonid on erinevad, vanema põlvkonna töötajatel ei ole vaja midagi koos teha, aga on teised põlvkonnad, kellele nagu siuksed asjad, nagu loevad.” (INT 6): “Minu üks-ühele vestlused, katseajal, on suunitletud sellisele töö tegevusele ja töö planeerimisele, siis pärast katseaega, meil on nagu rohkem struktuuri seal siis sellised üks-ühele vestlused muutuvadki nagu rahuloluküsitluteks. Minu jaoks on siis nagu see aeg, kus ma saan uurida töötajate stressi või siis üldise rahulolu teemade kohta.”

Tööraahulolu mõõtmiseks võib kasutada erinevaid meetodeid, nagu rahuloluindeks (NPS), rahuloluküsitlused ja juhtide hindamine, näiteks 360-kraadi tagasiside. Nende abil saavad organisatsioonid jälgida töötajate rahulolu ja juhtimiskvaliteeti, et teha vajalikke muudatusi ja parandusi. Mõõtmistulemused aitavad ettevõtetel suurendada tööraahulolu, selgitada eesmärke, parandada info kättesaadavust ja arendada juhtimisstiile, mis omakorda aitavad kaasa töötajate rahulolule ja tööproduktiivsusele.

(INT 3): “Juht saab näha ja kuulata, et kuidas tema inimesed rahul on. Ja lisaks aeg-ajalt võiks teha ka selliseid üldisemalt küsitlusi, et kuidas inimesed rahul on.” (INT 6): Ta on siiski nagu subjektiivne näitaja ja väga palju on see mõjutatud tavaliselt sellistest rahuloluuringule eelnevalt toimuvale siseteemadest.” (INT 7): “Me mõõdame NPS’i, mis on põhimõtteliselt rahuloluindeks või soovitusindeks, kui väga sa töötajana soovitaksid oma tööandjat teistele inimestele. Meie tulemused on ajaga aina paremad ja selle põhjuseks on meil see, et eesmärgi selgus, info kättesaadavuse parandamine, selgemad sõnumid, mis meie strateegia on, kuhu me liigume, miks me liigume, kuidas me liigume. Meil on rahuloluküsitlusi, mis on kaks korda aastas. Me teeme juhtide hindamist ka, 360-kraadi tagasiside, kus töötajad saavad oma juhile väga põhjalikult tagasisidet anda juht sealt, seeläbi väga hea sisendi, et oma juhtimistiili suunata. Üks uus tööriist on PARE juhtimisbaromeeter, seda me kasutame ka taustajõuks nii-öelda temperatuuri mõõtmiseks, et kuidas juhtimiskvaliteeti hinnatakse.”

3.5.5. Tööproduktiivsuse hoidmine, mõõtmine ja rööprähklemise vältimine

Intervjueeritavate sõnul on tööproduktiivsuse hoidmiseks oluline seada eesmärgid ja kasutada projektijuhtimise tarkvara. Kokkulepped infovahetuseks, nagu vaikuse mütsi või kõrvaklappide kasutamine, aitavad samuti töökeskkonnas keskenduda. Tiimitöö korraldamine, regulaarsed vestlused meeskonnaga ja teabe jagamine aitavad hoida motivatsiooni ja produktiivsust. Valides iseseisvaid ja initsiatiivikaid töötajaid, saab vähendada vajadust töötajate juhendamise järele.

(INT 1): “Igasuguseid kokkulepped, kuidas me näiteks mingis kanalis tulevate infole reageerime. Mõnes kontoris on näiteks vaikuse müts, kui selle pähe panen, siis keegi sind tülitada ei või, kes füüsiliselt kohale tuleb on sul klappid peas. Need, kes on kodukontoris, nemad su klappe või mütsi ei näe. Nemad kirjutavad Slacki ja siis äkki helistavad ja saadavad meili ja võib-olla kuskilt süsteemi kaudu mingeid ticketeid.” (INT 2): “Tegelikult tulemused ei tohiks muutuda ehk kui nad teevad kodukontorit. Näiteks kontoris käijad peavad tegema tund aega kauem tööd, sest muidu minnakse kell neli bussi peale, et sõita tagasi Tartu, aga kui ma olen kodukontoris, siis tööpäev on viieni ehk siis ei lõppe kell neli ära. Ehk siis võib-olla töömahtu tuleb juurde.” (INT 3): “Alati on hea asju planeerida. Seada endale eesmärgid, et kui vestluses juhiga pannakse, või tiimiga, pannakse paika mingeid eesmärgid, et siis vaadata need üle iseenda jaoks. See aitab hoida ennast järje peale, mis nagu tehtud ja tegelikult ka projektijuhtimise tarkvara aitab.” (INT 4): Me teeme iganädalaselt üks-ühele vestlusi, kõigi oma meeskonnaliikmetega eraldi, et saada aru, mis ülesannetega töötaja tegeleb, kus ta on äkki kinni jäänud, kus mina saan aidata, kust saab tema abi otsida. Kui on näiteks vahepeal tekkinud mingi prioriteetsem ülesanne, siis anda talle see

üle. Või siis, kui on mitu ülesannet, siis seadistada nende ülesannete prioriteetsus. Mida ma omalt poolt üritan võimalikult palju teha on nii palju informatsiooni, ükskõik mis asja kohta olgu, see rahastamise teemad, olgu see ettevõtte mingi osalemine kuskil messil, siis ma üritan oma meeskonnale need alati edasi anda. Ma näen, et nemad tahaksid ka kogu aeg olla kursis, et neil oleks ka motivatsioon selles suhtes laes.“ (INT 5): „Ma olen pigem rakendanud seda, et ma olen valinud töötajad, kes saavad oma tööga ise hakkama.“ (INT 6): “Minu jaoks on see puhtalt nagu sihuke follow-up. Nii kui sa lased selle follow-upi käest ära, et kui meie igapäevases töös on piisavalt palju tegevusi, aga võib nagu iga hetk muutuda, uus uudis tuleb või uus suund tuleb ja siis muutub sisu iseloom ja eesmärk natukene jälle muutub teistsuguseks, siis kui sa sellel näppu pulsil ei hoia, siis need asjad ei liigu sinna, kuhu sa tahad.”

Tööproduktiivsuse mõõtmiseks on oluline seada eesmärgid ja jälgida nende täitmist regulaarselt. Projektijuhtimise keskkonnas saab määrata ülesandeid ja tähtaegu, mida kooskõlastada töötajatega. Lisaks võib kasutada KPI-sid (*Key Performance Indicators*) ehkvõtmenäitajaid, mis aitavad hinnata, kas tiim liigub õiges suunas.

(INT 3): “Peavad olema eesmärgid. Nende eesmärkide täitmist saab pidevalt jälgida ja see ei ole see, et korra aastas või poole aasta tagant, vaid tegelikult need üks-ühele vestlused võiksid ikkagi toimuda korra nädalas või paari nädala tagant.“ (INT 4): „Meil on kindlas keskkonnas määratud ülesanded ning tähtajad ja selle näol me saamegi produktiivsust mõõta. Küll aga suhteliselt raske nüüd võrrelda, kui meil on töötaja X, et mis nende produktiivsus kontoris versus hübriidtööl. Nii et jah, produktiivsuse mõõtmiseks on need ülesanded. Koos paneme need ülesanded ja tähtajad paika, et see oleks midagi juba realistlikku. (INT 6): Me lahendame seda nii, et paneme protseduurid kirja ja nendega koos hakkavad käima sellised KPI'd. Ringleb ka seda terminit teises vormis, et *Keep People Interested*, aga eesmärk ongi see, et meie tiimijuhid suudavad hinnata, et jookseme õiges suunas. Isegi kui me nagu vales suunas jookseme ja näeme seda, tähtis on sellest õppida ja me suudame õigel ajal nagu õigesse suunda tagasi minna.”

Rööprähklemise vältimiseks on soovitatav planeerida ja jagada oma tööpäev erinevateks tegevusteks, nagu kontoris keskendumine koosolekutele ja kodukontoris keskendumine planeerimisele. Võib kasutada fookuseaega, kus olla teiste jaoks kättesaamatu ja pühenduda konkreetsele ülesandele. Lisaks tuleks tööpäeva planeerida ja luua regulaarsust, et vältida rööprähklemist.

(INT 2): “Jaota päevad ära. Kodukontoris ma keskendun Excelile, planeerimisele. Kontoris ma keskendun koosolekutele, kohapealsetele tegevustele, testimised, muud asjad. Sihuke kiire tempoga ja siis kui kodukontoris olen niisugune rohkem relaxed. Ega mingil määral ei saa seda lahendada, sest roll on lihtsalt selline.” (INT 3): “See fookuse aeg tegelikult, et sa paned iseendaga koosoleku. Sellel ajal oled sa teiste jaoks kinni ja samal ajal sa ise saad pühendada sellele ülesandele, mis sul on, sest muidu võib tõesti minna terve päev niimoodi, et sa ei leia seda tunnikest, et mingisse dokumenti süveneda.” (INT 5): “Ma arvan, et ikkagi on võimalik ju planeerida ajad sellisteks teemadeks. Et reedeti vaatan need teemad üle või päeva esimesel poolel vaatan kirjad üle ja siis süvenen. Täidan kalendrit, et sinna ei saaks visata sisse muid koosolekuid. Tekitada endal regulaarsust. Seda rööprähklemist tekitab pigem ettevõtte, kui ressursid on piiratud. Ja see omakorda sõltub ettevõtte küpsusest ja võimekusest.” (INT 6): “Iseenesest parimad soovitusel ongi see, et seda vältida on vaja aru saada ressursivajadusest, mida on töö tegemiseks vaja. Täita need ressursivajadused ära. Rööprähklemine tekib selle tulemusena, kas sul on personaalselt liiga vähe aega, et asju teostada ja tegelikult peaks sinu tööd tegema võib-olla kaks inimest või siis ongi, et sul on tiimis lihtsalt vähe inimesi, et on vaja kõigil kõigega tegeleda, et üldse kuhugile jõuda.” (INT 7): “Meil on just käimas juhtide arenguprogramm, kus need teemad on ka käsitusel. Seal me räägime eesmärkide paika panemisest. Sellele järgnes oma tööpäevade kaardistamine. On selline nagu nelja osaline meetod, kus sa jaotad oma tööülesanded ära. Põhimõtteliselt need, mis on olulised, ehk et strateegiline vaade. Siis on kiired ja olulised, siis on olulised, aga mitte kiired ja siis edaspidi prügitöö.”

4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida hübriid töö mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele ja selgitada välja parimad võimalused nende hoidmiseks ja tõstmiseks. Uurimistöö põhines kolmel püstitatud uurimisküsimusel.

1) Kuidas mõjutab hübriid töö meeskondade töörahulolu?

Uurimistulemuste põhjal võib järeldada, et vastajad on üldiselt oma töö ja töötingimustega rahul. Kõige kõrgemad rahulolu näitajad on seotud meeskonna ($M=4,3$) ja töösisuga ($M=4,3$). Rahulolu töötingimustega on hübriid töötajatel madalam kui kontoripõhistel töötajatel. Rahulolu töötingimustega on kõige kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas ($M=4,32$) võrreldes nendega, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas ($M=4,09$). Kaugtööpäevade arvu suurenedes võib rahulolu näitajate negatiivne seos tuleneda mitmest tegurist. Mida rohkem esineb kaugtööpäevi, seda enam veedavad töötajad aega kodukontoris, mille tingimused ei pruugi vastata töötaja soovidele (Matisāne *et al.*, 2021). Teisalt võib hübriid töö vähendada töötajate vahelist suhtlust, millel on omakorda mõju töörahulolule ja meeskonnatööle. Mõned töötajad võivad kogeda raskusi töö- ja eraelu tasakaalu leidmisel kaugtöö korral, mis võib tekitada stressi ja vähendada rahulolu (Kelliher & Anderson, 2009).

2) Kuidas mõjutab hübriid töö meeskondade tunnetuslikku tööproduktiivsust?

Hübriid meeskonnas töötavad vastajad tunnevad end üldiselt produktiivsetena ($M=4,0$). See võib viidata paindlikkuse positiivsele mõjule. Hübriid tööst tulenev paindlikus annab töötajatele võimaluse valida, kuidas ja kus nad on kõige produktiivsemad (Grzegorzcyk, *et al.*, 2021; Schneider & Harknett, 2019). Rööprähklemise osas näitasid tulemused, et kontoripõhised töötajad on paremini keskendunud, mis võib tähendada, et hübriid töötajatel on kodukontorites rohkem segavaid faktoreid, mis pärsib produktiivsust (Chandra *et al.* 2009 viidatud Aufegger, 2022). Kaugtöötajate hulgas oli tunnetuslik tööproduktiivsus kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 1-2 päeva nädalas ($M=4,35$) võrreldes nendega, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas ($M=4,16$).

See viitab, et optimaalne kaugtöö sagedus meeskonna tunnetusliku tööproduktiivsuse jaoks on 1-2 päeva nädalas. Üle selle taseme võib kaugtöö mõju tunnetuslikule tööproduktiivsusele hakata langema, võib-olla seoses vähendatud suhtluse ja meeskonnatööga või eelnevalt nimetatud töökeskkonna tõttu (Battiston *et al.*, 2017 viidatud Beno, Hvorecký 2021).

Tööandjad võivad tunda muret, et töötajatele suurema vabaduse andmine võib langetada tööproduktiivsust (Beckmann, 2015). Analüüsis ei leitud märkimisväärseid erinevusi töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse näitajates erinevate kaugtööpäevade sageduste ja töövormide vahel. See tähendab, et organisatsioonid võivad valida erinevaid töökorraldusstrateegiaid, ilma et see avaldaks negatiivset mõju töötajate töörahulolule ja tööproduktiivsusele. Nende tulemuste põhjal võib järeldada, et hübriid töö võib olla tööandjatele kasulik, kuna see võimaldab töötajatele paindlikkust ja võib parandada töö- ja eraelu tasakaalu mõjutatamata produktiivsust negatiivselt. Lisaks annab see organisatsioonidele suurema ligipääsu laiemale talendibaasile (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2020).

3) Millised on parimad võimalused meeskondade töörahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks hübriid tööd rakendades?

Antud uurimistöö töörahulolu ja produktiivsuse tulemuste näitajad olid kõrged, seega teeb autor järgnevad ettepanekud võttes arvesse teooriat, interjuveeritavate soovitusi ja kogemusi. Ettepanekute eesmärk on leevendada potentsiaalsete probleemide tekkimist, tõsta ja hoida hübriid töötajate töörahulolu ning tööproduktiivsust:

1. Paku võimalusi kodukontorite kvaliteedi tõstmiseks. Tööandjad võiksid pakkuda toetust kodukontorite ergonoomiliste töövahendite soetamiseks, et parandada töötajate töötingimusi ja vähendada võimalikke terviseprobleeme (Shankar, 2020; Beno, 2021). Lisaks tuleks koolitada enda töötajaid töötervishoiuvaldkonnas, et vältida ergonoomikaga seotud probleeme ja tõsta teadlikkust (Matisāne *et al.*, 2021).
2. Korralda regulaarseid koosolekuid. Kommunikatsiooni ja meeskonnatunde parendamiseks on soovitatud korraldada lisaks üldkoosolekutele ka üks-ühele vestlusi, kus juht keskendub töötaja rahulolule ja nende probleemidele. Selle soodustamiseks on tähtis luua füüsiline või digitaalne keskkond, kus töötaja julgeks oma muresid ja ideid jagada. Töötajate regulaarne kuulamine ja kommunikatsiooni parendamine hõlbustab organisatsiooni eesmärkideni jõudmist (Fairholm & Fairholm, 2000). Soovitatud on ka kasutada

- regulaarseid üleettevõttelisi infopäevi, kus ollakse läbipaistvad ja räägitakse hetkeolukorrast ja plaanidest. Ausus, läbipaistvus, kaasatavus ja kommunikatsiooni- vahendid on efektiivse kommunikatsiooni võtmesõnad.
3. Toeta ja juhenda. Taga hübriidtöötajatele juurdepääs mentoritele ja juhendajatele, kes aitavad neil kohaneda uute töökorraldusviisidega ja lahendada tööalaseid probleeme (Colquitt *et al.*, 2015). Hübriidöötajad peavad oskama oma aega planeerida, oma tööd korraldada ja prioritseerida ning ennast juhtida. Hübriidmeeskondade juhtide jaoks on olulised oskused eesmärkide seadmine, rollijaotuse määramine ja selgitamine, ootuste kommunikeerimine, töötajate toetamine ja nende vajadustega arvestamine (Figaro, 2015; Forbes *et al.*, 2021, Birkett *et al.*, 2021). Intervjueeritavate organisatsioonide seas on kasutuses ka juhtide arenguprogrammid.
 4. Hinda eksisteerivaid ametiprofiile ja võimalusel kujunda need ümber, et need toetaksid rohkem hübriid töö võimalusi. Selle määratlemiseks saaks kasutada kaugtöövõimaluste indeksi, mis aitab kindlaks teha, kas antud ametikohtasid ja tööülesandeid on võimalik kaugtööna teha ning kas töötulemuste kvaliteet oleks sellest mõjutatud (Sostero *et al.*, 2020).
 5. Sea selgeid eesmarke ja mõõda. Tööra hulolu mõõtmiseks võib kasutada erinevaid meetodeid, nagu soovitusindeks, rahuloluküsitlused ning juhtide 360-kraadi tagasisidestamine. Nende abil saavad organisatsioonid jälgida töötajate töörahulolu ja juhtimiskvaliteeti, et teha vajalikke muudatusi ja parendusi. Tööproduktiivsuse mõõtmiseks on vajalikud selged ja kommunikeeritud eesmärgid ning nende tulemuste võtmenäitajate (*Key Performance Indicators*) paika panemine. Juhid peaksid hindama töötajate sooritust lähtuvalt täidetud ülesannete kvaliteedist, mitte tööks kulunud töötundide põhjal (Golden, 2012). Nende eesmärkide täidetavuse järgimiseks on hea kasutada projektijuhtimise tarkvarasid nagu Jira, GitLab või Confluence.
 6. Loo reeglid ja kokkulepped. Produktiivsuse hoidmiseks ja rööprähklemise leevendamiseks loo meeskonnaga kindlad tavad ja rutiinid. Näiteks soovivad intervjueeritavad kindlasti avalikustada ja täita enda digitaalseid kalendrid tööülesannetega ja märgistada ära, millistel päevadel tehakse näiteks kodukontoripäevi. Kalendrit saab ka kasutada, et jaotada ära enda päevad lõikudeks, millal millelegi keskenduda ning olla kättesaamatu. Väga tähtis on ka kokku leppida tava, kui kiiresti peab kirjavahetusele reagerima ning läbi milliseid kanaleid seda tohib teha. Kiirsuhtluskanalid ei ole tööülesannete jagamiseks soovitatud.
 7. Paku paindlikku töökorraldust. Organisatsioonid peaksid kaaluma hübriid- või kaugtöövormide rakendamist, mis võimaldaks töötajatel valida nende jaoks sobivaim

tööaeg- ja koht, toetades seeläbi nende tööproduktiivsust ja aidata saavutada organisatsioonidel eesmärke ning laiendada potentsiaalset talendibaasi (Sánchez *et al.*, 2020; Choudhury *et al.*, 2020).

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida hübriid töö mõju meeskondade töörahulolule ning tunnetuslikule tööproduktiivsusele ja selgitada välja parimad võimalused nende hoidmiseks ja tõstmiseks. Eesmärgini jõudmiseks püstitati kolm uurimisküsimust, mille vastuste saamiseks loodi teoreetiline raamistik ning kasutati kombineeritud uuringudisaini. Uuringu tulemused pakuvad ettevõtetele teadmisi, mida kasutada töökorralduslike otsuste tegemisel ja ametiprofiilide kujundamisel samaaegselt suurendades teadlikkust ja avatust tööjõu värbamisel ja valikul.

Hübriid töö mõju töörahulolu ja tunnetusliku tööproduktiivsuse mõõtmiseks kasutas autor kvantitatiivset andmekogumismeetodit, milleks oli anonüümne veebipõhine ankeetküsitlus. Uuringus osales 16 meeskonda, kuhu kokku kuulus 84 vastajat. Uuringu käigus keskendus autor peamiselt kahele potentsiaalsele töörahuolu ja tööproduktiivsust mõjutavale tegurile: töövorm ja kaugtööpäevade sagedus. Keskmiselt hindasid vastajad enda rahulolevust ning tunnetuslikku produktiivsust kõrgelt.

Töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad olid erinevate töövormide vahel sarnased ning erinevused ei olnud väga suured. Küll aga töörahulolu ja tunnetusliku produktiivsuse näitajad on erineva kaugtööpäevade sagedusega töötajate seas mõningate erinevustega, kuigi üldjoontes ikkagi sarnased. Tunnetuslik tööproduktiivsus oli kõige kõrgem töötajatel, kes teevad kaugtööd 3-4 päeva nädalas. Täiendavalt viidi läbi dispersioonianalüüs ning lisaks sellele viidi läbi ka Tukey *post hoc*-testid, mille tulemused näitasid, et enamikul juhtudel ei leitud olulisi erinevusi erinevate töövormide vahel. Analüüsis ei leitud ka kaugtööpäevade erinevates sagedustes negatiivset mõju töörahulolule ja tööproduktiivsusele.

Parimate töörahulolu ja tööproduktiivsuse hoidmise ja parendamise võimaluste kohta teabe kogumiseks viidi läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus sai lisaks veel teada, miks üldse rakendatakse hübriid tööd ning mis on selle töövormi rakendamise eeldused ja selleks vajalikud töövahendid, oskused ning teadmised. Põhinedes magistritöö teoreetilisele raamistikule, intervjuueeritavate soovitude ja kogemustele, saab autor teha järgnevad ettepanekud hübriid töötajate töörahulolu ning produktiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks: paku võimalusi

kodukontorite kvaliteedi tõstmiseks; korralda regulaarseid koosolekuid; toeta ja juhenda; hinda eksisteerivaid ametiprofiile ja võimalusel kujunda need ümber, et need toetaksid rohkem hübriid töö võimalusi; sea selgeid eesmärke ja mõõda; loo reeglid ja kokkulepped; paku paindlikku töökorraldust. Kvalitatiiv uuringu käigus selgus, et kõige suurem rõhk peaks olema kodukontori kvaliteedi tõstmisel, realistlike eesmärkide seadmisel ning kommunikatsioonioskuste olemasolul ja parendamisel, et levitav informatsioon ja suhtlus oleks selge, aus ja läbipaistev.

Edaspidistes uuringutes saaks viia läbi kordusuuringut laiemal skaalal ning uurida hübriid töö mõju erinevates tegevusvaldkondades ja võrrelda tulemusi valdkondade vahel – uuring saaks põhineda erinevatel ettevõtete tegevusvaldkondadel või ka ametikohtadel. Teisalt on üks võimalik uuringusuund keskenduda rohkem hübriid töötajatele ning viia läbi kvalitatiivne uuring, mis aitaks paremini mõista, kuidas täpsemalt hübriid tööst tulenev paindlikus nende töörahulolu ja tööproduktiivsust mõjutab ja mida nemad oluliseks peavad.

Uuringu tulemused ja nendest loodud järeldused ning ettepanekud on mõeldud organisatsioonidele ja meeskondadele, kes soovivad oma töökorraldust parendada või hübriid tööle üle minna ja olla tööjõuturul konkurentsivõimelisemad ning atraktiivsemad. Magistritöö käigus ei leitud hübriid tööst tulenevat negatiivset mõju töötajate töörahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsusele. Võttes arvesse antud uuringu tulemusi ja uusi teadmisi, arvab autor, et organisatsioonid saavad kindlamalt oma töötajatele pakkuda paindlikku töökorraldust kaotamata töörahulolu ja tööproduktiivsust, eriti kui võtta kasutusse uuringus väljatoodud teadmisi ja soovitusi.

SUMMARY

THE EFFECTS OF HYBRID WORK ON TEAM JOB SATISFACTION AND COGNITIVE WORK PRODUCTIVITY

Kevin Karlson

In today's rapidly changing and developing world of work, private and public sector organizations are forced to respond quickly to changes and implement forms of work that have not been so widely used before. This demands greater flexibility and adaptability from organizations (Grzegorzczuk, *et al.*, 2021). The research problem of the thesis consists in understanding the impact of hybrid work on the work satisfaction and cognitive work productivity of teams. The survey results provide companies with data and knowledge from which to base their work management decisions and create job profiles, being more open and aware in the recruitment and selection of the workforce, taking into account the work management preferences of the candidates.

The Master's thesis aims to investigate the impact of hybrid work on the satisfaction and cognitive work productivity of teams and find the best ways to maintain and increase them. To reach the goal, the author has set the following three research questions:

1. How does hybrid work affect the work satisfaction of teams?
2. How does hybrid work affect the cognitive work productivity of teams?
3. What are the best ways to maintain and increase team work satisfaction and work productivity by implementing a hybrid work form?

To measure the impact of the hybrid work form on job satisfaction and cognitive work productivity, the author used a quantitative data collection method: an anonymous web-based questionnaire survey. Sixteen teams took part in the survey, which made up a total of 84 respondents. During the study, the author mainly focused on two potential factors influencing satisfaction and productivity:

the form of work and the frequency of remote working days. On average, respondents rated their satisfaction and cognitive productivity highly.

The indicators of job satisfaction and cognitive productivity were similar between different forms of work, and the differences were minor. However, the indicators of job satisfaction and cognitive productivity differ among employees with different frequencies of remote working days, although they are generally similar. In addition, an analysis of variance was performed. Tukey's post hoc tests were also performed, which showed that, in most cases, no significant differences were found between different forms of work. The analysis also found no negative impact on job satisfaction and productivity in different frequencies of remote work days.

Seven semi-structured interviews were conducted to collect information about the best ways to maintain and improve satisfaction and productivity, during which it was also learned why hybrid work is implemented at all and what are the prerequisites for implementing this form of work and the tools, skills, and knowledge required for this. Based on the theoretical framework of the Master's thesis, the recommendations and experiences of the interviewees, the author can make the following suggestions to maintain and increase the satisfaction and productivity of hybrid employees: offer opportunities to improve the quality of home offices; hold regular meetings; support and guide; assess existing job profiles and, where possible, redesign them to support more hybrid work opportunities; set clear goals and measure; create rules and agreements; offer flexible work arrangements. During the qualitative research, it became clear that the most significant emphasis should be on raising the quality of the home office, setting realistic goals, and having and improving communication skills so that the information and communication disseminated are clear, honest, and transparent.

The research results and the conclusions and proposals they created are intended for organizations and teams that want to improve their work organization or switch to hybrid work and be more competitive and attractive in the labor market. In the course of the Master's thesis, no negative impact of hybrid work on employees' job satisfaction and cognitive productivity was found. Therefore, considering the results of this study and new knowledge, the author thinks that organizations can more reliably offer their employees flexible work arrangements without losing satisfaction and productivity if they adopt the recommendations presented.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Agha, K., Azmi, F. T. (2017). An Emperical study focusing on Higher Education Teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity*, 7 (3).
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31 (1), 1-17.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., Vega, R. P. (2014). The Impact Of Telework On Emotional Experience: When, And For Whom, Does Telework Improve Daily Affective Well-Being? *European Journal of Work and Organisational Psychology*.
- Appelbaum, S., Marchionni, A., Fernandez, A. (2008). The Multi-Tasking Paradox: Perceptions, Problems And Strategies. *Management Decision*, 46 (9), 1313-1325.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Fernandez, A. (2022). How To Attract Employees Back To The Office? A Stated Choice Study On Hybrid Working Preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81.
- Aufegger, L., Elliot-Deflo, N., Nichols, T. (2022). Workspace and Productivity: Guidelines for Virtual Reality. *Applied Sciences*, 12 (15).
- Ayyagaei, R., Grover, V., Purvis, R. L. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, 35 (4), 831-858.
- Azash, S., Thirupalu, N. (2017). Scale For Measuring Job Satisfaction - A Review Of Literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 5 (3).
- Beaton, D., Bombardier, C., Escorpizo, R., Zhang, W., Lacaille, D., Boonen, A., Tugwell, P. S. (2009). Measuring Worker Productivity: Frameworks and Measures. *The Journal of Rheumatology*, 36 (9).
- Beckmann, M. (2015). Working-Time Autonomy As A Management Practice. *IZA World of Labor*.
- Béland, L.P., Brodeur, A., Wright, T. (2020). The Short-Term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response. *IZA Discussion Paper No. 13159*.

- Beno, M. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10 (5).
- Beno, M., Hvorecky, J. (2021). Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing: To Work Remotely or Not? *Frontiers In Communication*.
- Birkett, H., Forbes, S., Jackson, G. (2021). Hybrid Working Beyond COVID-19. *University of Birmingham*.
- Böckerman, P., Ilmakunnas, P. (2010). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *SSRN Electronic Journal*, 65 (2).
- Brunelle, E., Fortin, J.A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11 (1).
- Buht, K. (2019). Eesti üldhariduskoolide juhtide tööga rahulolu ja lahkumiskavatsused. *Tallinna Tehnikaülikool*.
- Chandra, A., Chandna, P., Deswal, S., Kumar, R. (2009). Ergonomics in the Office Environment: A Review. *Proceedings Of International Conference On Energy And Environment*.
- Choudhury, P., Foroughi, C., Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The Productivity Effects Of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42 (4).
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, M. J. (2015). Organizational Behavior. Improving Performance And Commitment In The Workplace. *McGraw-Hill Education*.
- Contreras, F., Baykal, E., Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Cooper, C. D., Kurland, B. N. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, And Employee Development In Public And Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 511-532.
- Diab-Bahman, R., Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40 (9,10), 909-927.
- Dobbins, T. (2021). Flexible Working. Kättesaadav: <https://research.birmingham.ac.uk/en/publications/flexible-working-remote-and-hybrid-work>.
- Dundas, K. (2008). *Work-Life Balance: There is no 'one-size-fits-all' solution*. *Managing Matters, Graduate College of Management, Southern Cross University, New South Wales*, 3, 7-8.

- Dutcher, G. (2012). The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84 (1), 355–363.
- Ekenberry, K., Turmel, W. (2018). *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Eurofound. (2021). Right to Disconnect. Kättesaadav <https://www.eurofound.europa.eu/et/node/96633>.
- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49 (1), 1-38.
- Fairholm, R. M., Fairholm, W. G. (2000). Leadership Amid The Constraints Of Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 102-109.
- Figaro, K. A. (2015). Competencies And Attributes Essential For 21st Century Virtual Team Leadership: A Delphi Study. *The Humanities and Social Sciences Collection*.
- Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., Whiteman, J. (2021). Managing employees during the COVID-19 pandemic: Flexible working and the future of work. *University of Birmingham*.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Golden, T. D. (2012). Applying Technology To Work: Toward A Better Understanding Of Telework. *Organization Management Journal*, 6 (4), 241-250.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6).
- Goldstein, D., Park, M., Dowling, B., Price, H. (2022). Hybrid Work: Making It Fit With Your Diversity, Equity, And Inclusion Strategy. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>.
- Gopinath, R. (2020). Impact Of Job Satisfaction On Organizational Commitment Among The Academic Leaders Of Tamil Nadu Universities. *Gedrag en Organisatie*, 33 (2), 2337-2349.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., Schraepen, T. (2021). Blending The Physical And Virtual: A Hybrid Model For The Future Of Work. *Policy Contribution*, 14.
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Jahncke, H. (2018). Self-Rated Productivity And Employee Well-Being In Activity-Based Offices: The Role Of

- Environmental Perceptions And Workspace Use. *Building and Environment*, 145, 115-124.
- Hambley, L. A., Chatellier, G. S., O'Neill, T. A. (2014). Cyberslacking, Engagement, And Personality In Distributed Work Environments. *Human Behavior*, 40, 152-160.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, T. J. (2007). Virtual Team Leadership: The Effects Of Leadership Style And Communication Medium On Team Interaction Styles And Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), 1-20.
- Hassard, J., & Morris, J. (2021). The Extensification of Managerial Work in the Digital Age: Middle Managers, Spatio-Temporal Boundaries, and Control. *Human Relations*, 75 (2).
- Hecht, T. D., Allen, N. J. (2005). Exploring Links Between Polychronicity And Well-Being From The Perspective Of Person-Job Fit: Does It Matter If You Prefer To Do Only One Thing At A Time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98 (2), 155–178.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., Ferris, M. E. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24 (3), 349-358.
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Organizational Psychology*, 12.
- Ipsen, C., Kathrin, K., Ettore, B., Enrico, S. (2023). In A Digitalising Europe: Unfolding Knowledge From Working From Home During The COVID-19 Pandemic In Italy And Denmark. *Work*, 74 (4), 1-16.
- Jayamaha, A., Mula, J. M. (2011). Productivity and Efficiency Measurement Techniques: Identifying the Efficacy of Techniques for Financial Institutions in Developing Countries. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2 (5), 454-460.
- Jex, S. M., Britt, T. W. (2014). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach, 3rd ed. *Wiley*.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kantar Emor. (2022). Töötamise tulevik: töötajate arusaam paindlikkusest. Kättesaadav: <https://www.kantaremor.ee/blogi/tootamise-tulevik-tootajate-arusaam-paindlikkusest/>.
- Kelliher, C., Anderson, D. (2009). Doing More With Less? Flexible Working Practices And The Intensification Of Work. *Human Relations*, 63 (1).
- Kolfschoten, G., Braizer, F. M. (2012). Cognitive Load in Collaboration-Convergence. *Group Decision and Negotiation*, 22 (5), 129-138.

- König, C. J., Buehner, M., Mürling, G. (2005). Working Memory, Fluid Intelligence, And Attention Are Predictors Of Multitasking Performance, But Polychronicity And Extraversion Are Not. *Human Performance*, 18 (3), 243-266.
- Konovalova, V. G., Petrenko, B. V., Aghgashyan, R. V. (2022). Choosing a Hybrid Work Model and New Challenges. *Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy*”, 547–554.
- Kossek, E. E., Thompson, R., Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57 (4), 5-25.
- Kramer, A., Kramer, K. Z. (2020). The Potential Impact Of The Covid-19 Pandemic On Occupational Status, Work From Home, And Occupational Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119.
- Lei, C. F., Ngai, W. T. (2014). The Double-Edged Nature Of Technostress On Work Performance: A Research Model And Research Agenda. *35th International Conference on Information Systems "Building a Better World Through Information Systems"*.
- Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work Model. Kättesaadav: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_2021SurveyReport.pdf.
- Lin, Y., Islan, W., Sayal, L., Vadaketh, S., Simms, A., Silva, M. (2021). Making Hybrid Work Human - 2021 Global Survey Report.
- Makarius, E., Larson, B. (2017). Changing The Perspective Of Virtual Work: Building A Virtual Intelligence At The Individual Level. *Academy of Management Perspectives*.
- Malhotra, N., Reay, T. (2019). Hybridity and Power in the MicroFoundations of Professional Work. *Microfoundations of Institutions*, 241-255.
- Mark, G. (2015). Multitasking in the Digital Age. *Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*, 8 (3), 1-113.
- Matisāne, L., Paegle, L., Akūlova, L., Vanadzins, I. (2021). Challenges for Workplace Risk Assessment in Home Offices - Results from a Qualitative Descriptive Study on Working Life during the First Wave of the COVID-19 Pandemic in Latvia. *Int J Environ Res Public Health*, 16;18 (20).
- McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> .
- McKinsey & Company. (2022). The American Opportunity Survey 2022. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>.
- Minnesota satisfaction questionnaire (short form). (1997). *Vocational Psychology Research University of Minnesota*. Kättesaadav: http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/msq_booklet_short-form_1977.pdf.

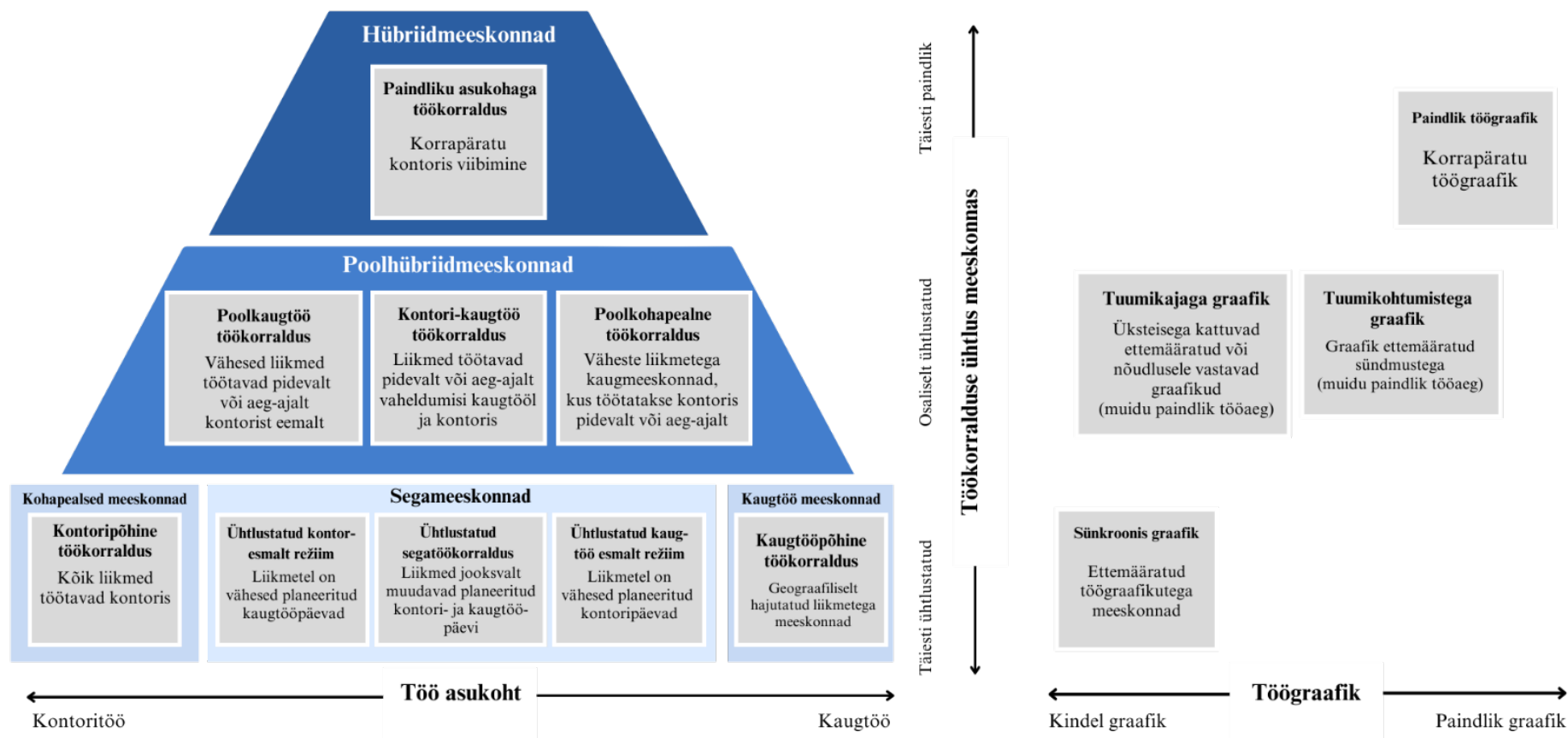
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., Valente, M. (2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. *Munich Society for the Promotion of Economic Research*.
- Oliveira, A., Mesquita, A., Oliveira, L., Sequiera, A. (2020). Are We Ready For Remote Work? Preliminary Results From Portugal. *20th Conference of the Portuguese Association for Information Systems*.
- Otto, S. C., Wahl, K. R., Lefort, C. C., & Frei, W. H. (2012). Exploring the Impact of Multitasking In the Workplace.
- Õunapuu, L. (2014). Kvanlitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. E-õpikud.
- Park, K. A., Johnson, K. R. (2019). Job Satisfaction, Work Engagement, And Turnover Intention Of CTE Health Science Teachers. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 6 (3), 224-242.
- Parker, S. K., Knight, C., Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Pillai, S. V., Prasad, J. (2022). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and Commercial Training*.
- Radonic, M., Vukmirovic, V., Milosavljevic, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 23 (58).
- Rama Devi, V., Nagini, A. (2013). Work–Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In Private Banking Sector. *Skyline Business Journal*, 9 (1), 50-53.
- Reenen, J., Kretschmer, T., Bloom, N. (2011). Are Family-Friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resource? *Strategic Management Journal*, 32 (4).
- Ruiller, C., Heijden, B., Chedotel, F., Dumas, M. (2019). “You Have Got A Friend”: The Value Of Perceived Proximity For Teleworking Success In Dispersed Teams. *Team Performance Management*, 25 (6).
- Sánchez, J. L., Gonzalez-Torres, T., Montero-Navarro, A., Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *Int J Environ Res Public Health*. 16;17 (6).
- Saputra, D., Rozyanti, A. P. (2022). The Role of Emotional Exhaustion in Understanding the Relationship Between Hybrid Work Characteristics and Innovative Work Behavior in Hybrid Working Arrangement. Kättesaadav: <https://ieomsociety.org/proceedings/2022istanbul/708.pdf>.

- Schall, M. C., Chen, P. Y. (2021). Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. *Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 64 (8).
- Schneider, D., Harknett, K. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review*, 84 (1), 82–114.
- Shankar, K. (2020). The Impact of COVID-19 on IT Services Industry - Expected Transformations. *British Journal of Management*, 31 (3), 450-452.
- Smerek, R. E., Peterson, M. (2006). Examining Herzberg's theory: Improving Job satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48 (2), 229-250.
- Smite, D., Christensen, E. L., Tell, P., Russo, D. (2022). The Future Workplace: Characterizing the Spectrum of Hybrid Work Arrangements for Software Teams. *I E E E Software*.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E., Gonzales-Huerta, J. (2022). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195 (4).
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E., Bisello, M. (2020). Teleworkability And The COVID-19 Crisis: A New Digital Divide? *European Commission*.
- Souza Santos, R. D., Ralph, P. (2022). A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., Shirish, A. (2015). Technostress Creators And Job Outcomes: Theorising The Moderating Influence Of Personality Traits. *Information Systems Journal*, 25 (4), 355-401.
- Staples, D., Webster, J. (2008). Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams. *Information Systems Journal*, 18, 617-640.
- Suh, A., Lee, J. (2017). Understanding Teleworkers' Technostress And Its Influence On Job Satisfaction. *Internet Research*, 27 (1), 140-159.
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Ariani, A., Karyati, F. (2020). Job Satisfaction And Work Productivity: An Empirical Approach. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Wang, B., Yukun, L., Qian, J., Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During The COVID-19 Pandemic: A Work Design. *Applied Psychology*, 70 (1), 16-59.
- Wang, W., Albert, L., Sun, Q. (2020). Employee Isolation And Telecommuter Organizational Commitment. *Employee Relations: The International Journal*.
- Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J. (2021). Returning to the Office During the COVID-19 Pandemic Recovery: Early Indicators from China. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Making Waves, Combining Strengths*.

- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., Tellegen, A. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), 820–838.
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2002). Discontinuities And Continuities: A New Way To Understand Virtual Work. *Information Technology & People*, Vol. 15 (3), 191-209.
- Wu, H., Chen, Y. (2020). The Impact of Work from Home (WFH) on Workload and Productivity in Terms of Different Tasks and Occupations. *Springer Nature Switzerland AG 2020*.
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., Hrabluik, C. (2019). Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 68 (3), 479-512.

LISAD

Lisa 1. Meeskonnatüübid ja töökorralduse valikuvõimalused



Allikas: autori tõlge (Smite *et al.*, 2022, 3)

Lisa 2. Uuringu küsimustik ja kaaskiri

Tööraahulolu- ja tunnetusliku produktiivsuse uuring

Kuidas mõjutavad paindlikud töövormid meie igapäevast tööelu? Antud **magistritöö uuringu** käigus loodan leida vastuseid, mis aitaks paremini mõista erinevate töövormide mõju ja toetaks meie professionaalset arengut ning rahulolu.

Küsitluse täitmine võtab aega umbes 7-10 minutit

***Küsitlus on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse ainult üldistatult kujul magistritöö raames.**

Täna Teie panuse eest!

Kevin Karlson

Küsimuste korral võtke minuga ühendust: xxxxx@hotmail.com; +372 xxxx xxx

Vastaja andmed
Sugu <input type="checkbox"/> Mees <input type="checkbox"/> Naine
Vanus <input type="checkbox"/> 18-23 <input type="checkbox"/> 24-29 <input type="checkbox"/> 30-35 <input type="checkbox"/> 36-41 <input type="checkbox"/> 42-47 <input type="checkbox"/> 48-53 <input type="checkbox"/> 53+

Lisa 2 järg

Positsioon tööandja juures

- Spetsialist
- Tippspetsialist
- Juht
- Muu

Töö asukoht

- Töötan ainult kontoripõhiselt (kaugtööd ei esine)
- Töötan ainult kaugtööpõhiselt (kontoripäevi ei esine)
- Töötan kontori -ja kaugtööpõhiselt

Tööstaaž praeguses ettevõttes

- Vähem kui 6 kuud
- 6 kuud kuni 1 aasta
- 1 kuni 3 aastat
- Rohkem kui 3 aastat

Hübriidtöötaja (vastates “Töötan kontori- ja kaugtööpõhiselt”)

Töö asukoht

- Valin töö asukoha vastavalt enda vajadustele/enda soovile (füüsiline kohalolek ei ole nõutud)
- Käin kontoris ettemääratud päevadel (iganädalased koosolekud ja muud tiimisündmused)

Lisa 2 järg

Kui sageli esineb keskmiselt töönädalas kaugtööpäevi?

- 1 päev nädalas
- 2 päeva nädalas
- 3 päeva nädalas
- 4 päeva nädalas
- Harvem kui kord nädalas (näiteks mõned korrad kuus)
- Muu

1 = Ei ole üldse nõus	2= Pigem ei ole nõus	3= Nõustun osaliselt	4= Pigem nõus	5= Täiesti nõus
-----------------------	----------------------	----------------------	---------------	-----------------

Töörahulolu	
Rahulolu töötingimustega	
Tunnen end oma töökohal turvaliselt	
Olen rahul oma füüsilise töökeskkonaga	
Mul on olemas kõik tööks vajalikud vahendid	
Olen rahul oma tööajaga	
Olen rahul oma töökoormusega	
Ma tean, mida minult oodatakse	
Töövälisel ajal ei pea ma tegelema tööasjadega	

Rahulolu meeskonnaga	
Tunnen, et saan tööalast abi/nõu/tuge meeskonnalt	
Info liikumine meeskonnas on hea	
Saan vajadusel pöörduda tööalaste küsimuste korral juhi poole	

Lisa 2 järg

Kui mul on töölaseid küsimusi, saan pöörduda meeskonnaliikmete poole	
Meeskond toetab mind	
Meeskond on vastutulelik ja sõbralik	
Usaldan oma meeskonda	
Meeskonna ühtlustunne on nõrk	

Rahulolu töötasuga	
Olen rahul oma töötasuga	
Tunnen, et mu töötasu on võrdne teiste meeskonnaliikmetega	
Mul on võimalik oma töötasu mõjutada	
Tunnen, et mu töötasu on õiglane	

Rahulolu vastutusega	
Mul on õigus kaasa rääkida minu tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel	
Soovin, et mul oleks suurem otsustusõigust	
Juht kuulab ja arvestab minu ettepanekutega	
Tunnen, et mu töötasu on õiglane	
Saan enda tööd teha ja planeerida vastavalt oma tõekspidamiste järgi	

Rahulolu tööga	
Minu töö on vaheldusrikas	
Mul on tööl kogu aeg midagi teha	
Tean täpselt, millised on minu tööülesanded	
Mul on piisavalt vajalikke oskusi oma tööks	

Lisa 2 järg

Minu töö annab mulle võimaluse täiendada oma oskusi	
Ma tunnen uhkust oma töö üle	
Saan töötada viisil, mis ei lähe vastuollu minu tõekspidamistega	
Mulle meeldib minu töö	
Olen rahul oma tööaja- ja koha paindlikkusega	

Tunnetuslik tööproduktiivsus	
<i>*Tööproduktiivsus tähendab uuringu mõistes töö tulemuse ja selle saavutamiseks kulunud aja suhet, näiteks toodangu kogus ühe töötunni kohta</i>	
Produktiivsus	
Jõuan tööpäeva jooksul planeeritud ülesanded/eesmärgid täidetud	
Tunnen, et enda valitud aeg töö tegemiseks mõjutab mu produktiivsust positiivselt	
Suudan tööd planeerida, et see õigeaegselt valmis saaks	
Suudan oma tööd teha optimaalse ajakulu ja vaevaga	
Võtan endale lisakohustusi, kui planeeritud tegevused on tehtud	
Minu töö planeerimine on optimaalne	
Suudan eristada tähtsad asjad ebaolulistest oma töös	
Tunnen, et olen tööpäeva jooksul produktiivne	
Alustan ise uute tööülesannetega, kui vanad on lõpetatud	
Tunnen, et töö asukoht mõjutab mu produktiivsust positiivselt	

Iseseisvus	
Ma kontrollin oma tööpäeva sisu	
Mul on palju vabadust otsustada, kuidas täita määratud ülesandeid	
Ma määran ise ajakava määratud ülesannete täitmiseks	
Sageli pean koordineerima oma tegevust teiste meeskonnaliikmetega	
Ma saan ise otsustada, kuidas ma oma tööd teen	
Oma ülesannete hästi täitmiseks pean suhtlema teiste kolleegidega	

Lisa 2 järg

Rööprähklemine	
Minu töö nõuab minult regulaarselt tööülesannete ümberprioriseerimist	
Minu töö hõlmab mitmeid ülesandeid, mis konkureerivad mu tähelepanu nimel	
Sageli pean oma töös tegelema korraga mitme ülesande või otsusega	
Minu töö nõuab minult korraga rohkem kui ühe ülesande täitmist	
Mul on raske määrata prioriteete oma töös	

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu

1. Miks peaks rakendama hübriidtöö korraldust? Millised on peamised eesmärgid ja oodatavad tulemused?
2. Mis on eelduseks, et hübriidtööd edukalt rakendada? Milliseid ressursse, oskusi ja teadmisi on vaja meeskonnaliikmetelt ja juhtidelt?
3. Millised on hübriidtöö eelised ja puudused teie kogemuste põhjal? Kuidas need mõjutavad töörahulolu ja tööproduktiivsust?
4. Milliseid vahendeid ja tehnoloogiaid soovitate hübriidtöö efektiivseks korraldamiseks?
5. Kuidas aitate või hoiate töötajate tööproduktiivsust? Kas mõni konkreetne strateegia või tööviis on eriti efektiivne?
6. Milliseid meetodeid kasutate, et vältida rööprähklemist?
7. Millised tegurid mõjutavad töörahulolu hübriidtöö korraldamisel? Kuidas hoiate rahulolu kõrgel?
8. Kuidas mõõta hübriidtöö mõju teie töörahulolule ja produktiivsusele? Milliseid meetodeid ja näitajaid kasutate või soovitate kasutada?
9. Millised on peamised väljakutsed ja õppimiskohad hübriidtöö korraldamisel? Kuidas olete neid lahendanud või kavatsete lahendada?
10. Milliseid soovitusi annaksite teistele meeskondadele hübriidtöö korraldamisel, et tõsta töörahulolu ja tööproduktiivsust?

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Google Drive keskkonna dokument:

<https://docs.google.com/document/d/1IpMJwYXnjWRAWad30ZjzDZIRhtRjWiiIstRe3K83HdQ/edit?usp=sharing>

Lisa 5. Dispersioonianalüüs: töövorm

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RO töötingimustega	Between Groups	0.593	3	0.198	0.648	0.587
	Within Groups	24.418	80	0.305		
	Total	25.011	83			
RO tööga	Between Groups	0.167	3	0.056	0.147	0.931
	Within Groups	30.228	80	0.378		
	Total	30.395	83			
RO meeskonnaga	Between Groups	0.849	3	0.283	0.894	0.448
	Within Groups	25.327	80	0.317		
	Total	26.176	83			
RO töötasuga	Between Groups	2.602	3	0.867	1.171	0.326
	Within Groups	59.270	80	0.741		
	Total	61.872	83			
RO vastutusega	Between Groups	0.256	3	0.085	0.255	0.858
	Within Groups	26.841	80	0.336		
	Total	27.097	83			
RO töösisuga	Between Groups	0.018	3	0.006	0.026	0.994
	Within Groups	18.337	80	0.229		
	Total	18.354	83			
Tunnetuslik produktiivsus	Between Groups	0.492	3	0.164	0.614	0.608
	Within Groups	21.377	80	0.267		
	Total	21.869	83			
Iseseisvus	Between Groups	2.026	3	0.675	2.644	0.055
	Within Groups	20.428	80	0.255		
	Total	22.453	83			
Rööprahklemine	Between Groups	6.756	3	2.252	3.410	0.021
	Within Groups	52.834	80	0.660		
	Total	59.590	83			

Lisa 6. Post-hoc test: töövorm

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RO töötingimustega	Hübriid	Poolhübriid	-0.012	0.170	1.000	-0.46	0.43
		Kontor	0.055	0.176	0.989	-0.41	0.52
		Kaug	-0.433	0.327	0.552	-1.29	0.43
	Poolhübriid	Hübriid	0.012	0.170	1.000	-0.43	0.46
		Kontor	0.067	0.221	0.990	-0.51	0.65
		Kaug	-0.421	0.354	0.635	-1.35	0.51
	Kontor	Hübriid	-0.055	0.176	0.989	-0.52	0.41
		Poolhübriid	-0.067	0.221	0.990	-0.65	0.51
		Kaug	-0.488	0.357	0.523	-1.42	0.45
	Kaugtöö	Hübriid	0.433	0.327	0.552	-0.43	1.29
		Poolhübriid	0.421	0.354	0.635	-0.51	1.35
		Kontor	0.488	0.357	0.523	-0.45	1.42
RO tööga	Hübriid	Poolhübriid	0.066	0.189	0.985	-0.43	0.56
		Kontor	-0.070	0.196	0.984	-0.58	0.44
		Kaug	-0.132	0.364	0.983	-1.09	0.82
	Poolhübriid	Hübriid	-0.066	0.189	0.985	-0.56	0.43
		Kontor	-0.136	0.246	0.945	-0.78	0.51
		Kaug	-0.199	0.394	0.958	-1.23	0.83
	Kontor	Hübriid	0.070	0.196	0.984	-0.44	0.58
		Poolhübriid	0.136	0.246	0.945	-0.51	0.78
		Kaug	-0.063	0.397	0.999	-1.10	0.98
	Kaugtöö	Hübriid	0.132	0.364	0.983	-0.82	1.09
		Poolhübriid	0.199	0.394	0.958	-0.83	1.23
		Kontor	0.063	0.397	0.999	-0.98	1.10
RO meeskonnaga	Hübriid	Poolhübriid	0.194	0.173	0.680	-0.26	0.65
		Kontor	-0.101	0.179	0.942	-0.57	0.37
		Kaug	0.315	0.333	0.780	-0.56	1.19
	Poolhübriid	Hübriid	-0.194	0.173	0.680	-0.65	0.26
		Kontor	-0.295	0.225	0.560	-0.89	0.30
		Kaug	0.122	0.360	0.987	-0.82	1.07
	Kontor	Hübriid	0.101	0.179	0.942	-0.37	0.57
		Poolhübriid	0.295	0.225	0.560	-0.30	0.89
		Kaug	0.417	0.363	0.662	-0.54	1.37
	Kaugtöö	Hübriid	-0.315	0.333	0.780	-1.19	0.56
		Poolhübriid	-0.122	0.360	0.987	-1.07	0.82
		Kontor	-0.417	0.363	0.662	-1.37	0.54

Lisa 6 järg

RO töötasuga	Hübriid	Poolhübriid	-0.021	0.265	1.000	-0.72	0.67	
		Kontor	0.289	0.274	0.718	-0.43	1.01	
		Kaug	-0.732	0.510	0.481	-2.07	0.61	
	Poolhübriid	Hübriid	0.021	0.265	1.000	-0.67	0.72	
		Kontor	0.309	0.345	0.806	-0.59	1.21	
		Kaug	-0.712	0.551	0.572	-2.16	0.74	
	Kontor	Hübriid	-0.289	0.274	0.718	-1.01	0.43	
		Poolhübriid	-0.309	0.345	0.806	-1.21	0.59	
		Kaug	-1.021	0.556	0.264	-2.48	0.44	
	Kaugtöö	Hübriid	0.732	0.510	0.481	-0.61	2.07	
		Poolhübriid	0.712	0.551	0.572	-0.74	2.16	
		Kontor	1.021	0.556	0.264	-0.44	2.48	
	RO vastutusega	Hübriid	Poolhübriid	0.078	0.178	0.972	-0.39	0.55
			Kontor	0.149	0.184	0.851	-0.33	0.63
Kaug			-0.018	0.343	1.000	-0.92	0.88	
Poolhübriid		Hübriid	-0.078	0.178	0.972	-0.55	0.39	
		Kontor	0.071	0.232	0.990	-0.54	0.68	
		Kaug	-0.096	0.371	0.994	-1.07	0.88	
Kontor		Hübriid	-0.149	0.184	0.851	-0.63	0.33	
		Poolhübriid	-0.071	0.232	0.990	-0.68	0.54	
		Kaug	-0.167	0.374	0.970	-1.15	0.81	
Kaugtöö		Hübriid	0.018	0.343	1.000	-0.88	0.92	
		Poolhübriid	0.096	0.371	0.994	-0.88	1.07	
		Kontor	0.167	0.374	0.970	-0.81	1.15	
RO töösisuga		Hübriid	Poolhübriid	0.004	0.147	1.000	-0.38	0.39
			Kontor	-0.033	0.152	0.996	-0.43	0.37
			Kaug	0.041	0.284	0.999	-0.70	0.79
	Poolhübriid	Hübriid	-0.004	0.147	1.000	-0.39	0.38	
		Kontor	-0.037	0.192	0.997	-0.54	0.47	
		Kaug	0.037	0.307	0.999	-0.77	0.84	
	Kontor	Hübriid	0.033	0.152	0.996	-0.37	0.43	
		Poolhübriid	0.037	0.192	0.997	-0.47	0.54	
		Kaug	0.074	0.309	0.995	-0.74	0.88	
	Kaugtöö	Hübriid	-0.041	0.284	0.999	-0.79	0.70	
		Poolhübriid	-0.037	0.307	0.999	-0.84	0.77	
		Kontor	-0.074	0.309	0.995	-0.88	0.74	

Lisa 6 järg

Tunnetuslik produktiivsus	Hübriid	Poolhübriid	-0.080	0.159	0.958	-0.50	0.34
		Kontor	-0.074	0.164	0.970	-0.51	0.36
		Kaug	0.343	0.306	0.679	-0.46	1.15
	Poolhübriid	Hübriid	0.080	0.159	0.958	-0.34	0.50
		Kontor	0.006	0.207	1.000	-0.54	0.55
		Kaug	0.423	0.331	0.580	-0.45	1.29
	Kontor	Hübriid	0.074	0.164	0.970	-0.36	0.51
		Poolhübriid	-0.006	0.207	1.000	-0.55	0.54
		Kaug	0.417	0.334	0.598	-0.46	1.29
	Kaugtöö	Hübriid	-0.343	0.306	0.679	-1.15	0.46
		Poolhübriid	-0.423	0.331	0.580	-1.29	0.45
		Kontor	-0.417	0.334	0.598	-1.29	0.46
Iseseisvus	Hübriid	Poolhübriid	0.120	0.156	0.867	-0.29	0.53
		Kontor	0.410	0.161	0.060	-0.01	0.83
		Kaug	0.424	0.299	0.494	-0.36	1.21
	Poolhübriid	Hübriid	-0.120	0.156	0.867	-0.53	0.29
		Kontor	0.290	0.202	0.484	-0.24	0.82
		Kaug	0.303	0.324	0.785	-0.55	1.15
	Kontor	Hübriid	-0.410	0.161	0.060	-0.83	0.01
		Poolhübriid	-0.290	0.202	0.484	-0.82	0.24
		Kaug	0.014	0.326	1.000	-0.84	0.87
	Kaugtöö	Hübriid	-0.424	0.299	0.494	-1.21	0.36
		Poolhübriid	-0.303	0.324	0.785	-1.15	0.55
		Kontor	-0.014	0.326	1.000	-0.87	0.84
Rööprähklemine	Hübriid	Poolhübriid	-0.077	0.250	0.990	-0.73	0.58
		Kontor	0.107	0.259	0.976	-0.57	0.79
		Kaug	1.507*	0.482	0.013	0.24	2.77
	Poolhübriid	Hübriid	0.077	0.250	0.990	-0.58	0.73
		Kontor	0.185	0.325	0.941	-0.67	1.04
		Kaug	1.585*	0.521	0.016	0.22	2.95
	Kontor	Hübriid	-0.107	0.259	0.976	-0.79	0.57
		Poolhübriid	-0.185	0.325	0.941	-1.04	0.67
		Kaug	1.400*	0.525	0.045	0.02	2.78
	Kaugtöö	Hübriid	-1.507*	0.482	0.013	-2.77	-0.24
		Poolhübriid	-1.585*	0.521	0.016	-2.95	-0.22
		Kontor	-1.400*	0.525	0.045	-2.78	-0.02

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Dispersioonianalüüs: kaugtöö päevade arv

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RO töötingimustega	Between Groups	1.042	2	0.521	1.883	0.160
	Within Groups	18.826	68	0.277		
	Total	19.868	70			
RO tööga	Between Groups	1.572	2	0.786	2.204	0.118
	Within Groups	24.255	68	0.357		
	Total	25.827	70			
RO meeskonnaga	Between Groups	0.586	2	0.293	0.844	0.435
	Within Groups	23.627	68	0.347		
	Total	24.213	70			
RO töötasu	Between Groups	2.601	2	1.301	1.863	0.163
	Within Groups	47.480	68	0.698		
	Total	50.081	70			
RO vastutusega	Between Groups	1.011	2	0.505	1.601	0.209
	Within Groups	21.458	68	0.316		
	Total	22.468	70			
RO töösisuga	Between Groups	1.169	2	0.585	2.572	0.084
	Within Groups	15.459	68	0.227		
	Total	16.628	70			
Tunnetuslik produktiivsus	Between Groups	0.082	2	0.041	0.145	0.865
	Within Groups	19.083	68	0.281		
	Total	19.165	70			
Iseseisvus	Between Groups	0.066	2	0.033	0.139	0.870
	Within Groups	16.233	68	0.239		
	Total	16.300	70			
Rööprahklemine	Between Groups	1.637	2	0.819	1.211	0.304
	Within Groups	45.970	68	0.676		
	Total	47.608	70			

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Post-hoc test: kaugtööpäevade arv

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
RO töötingimustega	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.228	0.153	0.304	-0.14	0.60	
		Harvem kui kord nädalas	0.255	0.151	0.216	-0.11	0.62	
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.228	0.153	0.304	-0.60	0.14	
		Harvem kui kord nädalas	0.027	0.173	0.987	-0.39	0.44	
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.255	0.151	0.216	-0.62	0.11	
		3-4 päeva nädalas	-0.027	0.173	0.987	-0.44	0.39	
	RO tööga	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.365	0.174	0.098	-0.05	0.78
			Harvem kui kord nädalas	0.113	0.171	0.787	-0.30	0.52
3-4 päeva nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.365	0.174	0.098	-0.78	0.05	
		Harvem kui kord nädalas	-0.252	0.196	0.409	-0.72	0.22	
Harvem kui kord nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.113	0.171	0.787	-0.52	0.30	
		3-4 päeva nädalas	0.252	0.196	0.409	-0.22	0.72	

Lisa 8 järg

RO meeskonnaga	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.161	0.172	0.619	-0.25	0.57	
		Harvem kui kord nädalas	-0.086	0.169	0.866	-0.49	0.32	
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.161	0.172	0.619	-0.57	0.25	
		Harvem kui kord nädalas	-0.247	0.194	0.413	-0.71	0.22	
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	0.086	0.169	0.866	-0.32	0.49	
		3-4 päeva nädalas	0.247	0.194	0.413	-0.22	0.71	
	RO töötasuga	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.470	0.244	0.138	-0.11	1.05
			Harvem kui kord nädalas	0.180	0.239	0.735	-0.39	0.75
3-4 päeva nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.470	0.244	0.138	-1.05	0.11	
		Harvem kui kord nädalas	-0.290	0.275	0.545	-0.95	0.37	
Harvem kui kord nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.180	0.239	0.735	-0.75	0.39	
		3-4 päeva nädalas	0.290	0.275	0.545	-0.37	0.95	

Lisa 8 järg

RO vastutusega	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.165	0.164	0.574	-0.23	0.56
		Harvem kui kord nädalas	0.280	0.161	0.198	-0.11	0.67
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.165	0.164	0.574	-0.56	0.23
		Harvem kui kord nädalas	0.115	0.185	0.809	-0.33	0.56
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.280	0.161	0.198	-0.67	0.11
		3-4 päeva nädalas	-0.115	0.185	0.809	-0.56	0.33
RO töösisuga	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.227	0.139	0.239	-0.11	0.56
		Harvem kui kord nädalas	-0.123	0.137	0.643	-0.45	0.20
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.227	0.139	0.239	-0.56	0.11
		Harvem kui kord nädalas	-0.350	0.157	0.073	-0.73	0.03
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	0.123	0.137	0.643	-0.20	0.45
		3-4 päeva nädalas	0.350	0.157	0.073	-0.03	0.73

Lisa 8 järg

Tunnetuslik produktiivsus	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	-0.045	0.154	0.954	-0.42	0.32	
		Harvem kui kord nädalas	0.049	0.152	0.945	-0.31	0.41	
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	0.045	0.154	0.954	-0.32	0.42	
		Harvem kui kord nädalas	0.094	0.174	0.853	-0.32	0.51	
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.049	0.152	0.945	-0.41	0.31	
		3-4 päeva nädalas	-0.094	0.174	0.853	-0.51	0.32	
	Iseseisvus	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.073	0.142	0.866	-0.27	0.41
			Harvem kui kord nädalas	0.042	0.140	0.952	-0.29	0.38
3-4 päeva nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.073	0.142	0.866	-0.41	0.27	
		Harvem kui kord nädalas	-0.031	0.161	0.979	-0.42	0.35	
Harvem kui kord nädalas		1-2 päeva nädalas	-0.042	0.140	0.952	-0.38	0.29	
		3-4 päeva nädalas	0.031	0.161	0.979	-0.35	0.42	

Lisa 8 järg

Rööprähklemine	1-2 päeva nädalas	3-4 päeva nädalas	0.116	0.240	0.880	-0.46	0.69
		Harvem kui kord nädalas	-0.286	0.236	0.449	-0.85	0.28
	3-4 päeva nädalas	1-2 päeva nädalas	-0.116	0.240	0.880	-0.69	0.46
		Harvem kui kord nädalas	-0.402	0.270	0.304	-1.05	0.25
	Harvem kui kord nädalas	1-2 päeva nädalas	0.286	0.236	0.449	-0.28	0.85
		3-4 päeva nädalas	0.402	0.270	0.304	-0.25	1.05

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kevin Karlson

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Hübriid töö mõju meeskondade töörahulolule ja tunnetuslikule tööproduktiivsusele,

mille juhendaja on Marianne Kallaste,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

09.05.2023 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.