

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katriin Laanet

**TÖÖTAJA KAASATUS JA SEDA KUJUNDAVAD TEGURID
KAUGTÖÖLE ÜLEMINEKU KONTEKSTIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 702 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katriin Laanet

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152883HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: katriinlaanet@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1 TÖÖTAJA KAASATUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1.1. Töötaja kaasatuse ja sellega sarnaste mõistete defineerimine	8
1.1.2. Eeldused optimaalse töötajate kaasatuse saavutamiseks	11
1.1.3. Optimaalse kaasatuse taseme loomise väärtus organisatsioonile	13
1.2. KAUGTÖÖ JA KAUGTÖÖTAJA TEOREETILINE KÄSITLUS	15
1.2.1 Kaugtöö ja kaugtöötaja definitsioon ning sarnased mõisted	15
1.3.1.Kaugtöömeeskonna psühhosotsiaalse töökeskkonna mõjutajad	17
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uuringu meetodika	19
2.2. Valimi kirjeldus	23
2.3. Empiirilise uuringu tulemused.....	24
3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	32
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	52
Lisa 1. Culture Amp'i iga-aastase töötaja kaasatuse küsimustiku küsimused	52
Lisa 2. Culture Amp'i küsimustiku tulemused aastal 2020. ja 2021.	55
Lisa 3. Psühhosotsiaalsete tegurite hindamiseks kasutatud väited, tulemused ja kahe aasta muutus protsentides	57
Lisa 4. Cohen'i efekti suurus ja efekti suur kõigile mõistetavas keeles aastal kahte tüüpi meeskondades	62
Lisa 5. Lihtlitsents	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Koroonapandeemia levik on muutnud töötamise viise üle maailma ning pannud kahtlema senistes arusaamades edu toovast töökorraldusest, kuid sellest hoolimata on kaasatud töötajad need, kes loovad organisatsioonile väärtust mitmel tasandil. Optimaalse kaasatuse taseme eelduseks on psühhosotsiaalselt ohutu ja tervislik töökeskkond.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada, mil määral on pandeemia levikust tingituna täiemahuline üleminek kaugtööle mõjutanud töötajate kaasatuse taset. Eesmärgi saavutamiseks võrdles autor meeskondi, kellel oli enne kaugtööle suundumist hajutatud töö kogemus ning meeskondi, kellel kaugtööle suundudes puudus pikaajaline kokkupuude virtuaalse töökeskkonnaga.

Töö eesmärgi täitmiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, analüüsid valimisse kuuluva ettevõtte töötajate tunnetust töökeskkonda kujundavate tegurite osas. Autor järeldas uuringu tulemustest, et mõlemat tüüpi meeskondades tõusis pandeemiast tingitud kodukontorisse suundumise aastal kaasatus ja selle tulemusel ka pühendumus töökohal.

Kaasatuse taset mõjutavate tegurite kaardistamiseks viis autor läbi lineaarse korrelatsioonikordaja arvutuste, millest järeldus, et koroonapandeemiale eelnenud aastal olid mõlemat tüüpi meeskondade jaoks tugeva positiivse korrelatsiooniga töökohal pühendumus ja töökeskkonda kujundavatest teguritest kvaliteedile suunatus ning töö- ja eraelu tasakaal. Koroonapandeemia esimesel aastal oli tugev positiivne korrelatsioon töökohale pühendumuse ja arenguvõimaluste ning kvaliteedile suunatuse vahel.

Viimase uurimisküsimusega soovis autor teada, kas töövormi ja töösse kaasatuse taseme vahel on seoseid. Töö teoreetilise ja empiirilise osa järeldustest ilmnas, et kaasatuse tase ei ole otseselt seotud töövormiga.

Võtmesõnad: töösse kaasatus, psühhosotsiaalsed tegurid, kaugtöö, virtuaaltöö

SISSEJUHATUS

Paljude valdkondade kõrval on viimane aasta muutnud ka töötamise viise üle maailma. Koroonapandeemia levik pani organisatsioonid ümber hindama oma tulevikuks koostatud plaane ja eesmärke. Autor usub, et paljude jaoks muutis viiruse levik seda, kuidas töö tehtud saab, asetades tihti töötajad varasemast keerulisematesse oludesse. Pandeemia näitas, kuidas töö ei ole enam seotud tuttavaks saanud füüsilise asukohaga ning kui palju paindlikkust ning vastupidavust on vaja uutes tingimustes toimimisel. Eelnev aasta on andnud tõuke suunamaks oma tähelepanu kaugtöö ning virtuaalse töökogemuse parandamiseks. Autor arvab, et koroonapandeemia on organisatsioonid sundinud kohanema uute viisidega töötamiseks, suunama ja juhtima tehnoloogiliste väljakutsete kiuste meeskondi produktiivsele koostööle ebatraditsioonilises keskkonnas. Paljude ettevõtete jaoks on see aeg olnud katalüsaatoriks, et kiiremini liikuda uudsete ühiste käitumiste ja hoiakute suunas, mis aitaks äritegevuse muutunud oludes edukana hoida. Harter, Schmidt ja Hayes (2002) tõestasid, et organisatsiooni tulemuslikkuse viis peamist näitajat, tootlikkus, kasumlikkus, klientide lojaalsus ja tööjõu voolavus on positiivselt mõjutatavad töötajate optimaalse kaasatusega.

Erinevate määratluste põhjal võib kokku võtta, et töötajate kaasatus on organisatsioonide soovitud seisund, mis tähistab töötaja pühendumust, entusiasmi, tööst haaratust, pingutust ja energiat, sisaldades seejuures nii hoiakuid kui ka käitumuslikke komponente (Shuck & Wollard, 2010; Kahn, 1990; Imperatori, 2017).

Varasemate aastatega võrreldes märkis 2020. aasta kaugtöö tegijate arvu olulist suurenemist, seda võimalust kasutas Eestis 123 300 töötavat inimest. Koroonaviiruse leviku ja eriolukorra tulemusena oli näha kaugtöö potentsiaal, aasta teises kvartalis tegi kaugtööd ligi kolmandik hõivatutest. Eriolukorra ajal kogutud Statistikaameti tööjõu-uuringu andmetest selgus, et kõige rohkem kasutasid kaugtöö võimalust tippspetsialistid (67,9%) ja juhid (57,2%). Tegevusalade lõikes olid kõige aktiivsemad kaugtöö tegijad info ja side (82,4%) ja finants- ja kindlustustegevuse (75,5%) valdkonnas töötavad inimesed. (Statistikaamet, 2020)

Kaugtöö on defineeritud kui töötamine väljaspool tööandja tööruume, olles samal ajal ühenduses tööandja ja meeskonnaliikmetega kasutades infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivahendeid (Nilles, 1994 viidanud Bailey & Kurland, 2002). Koroonapandeemia leviku tõttu kaugtööle suundumine on tekitanud vajaduse virtuaalseks eestvedamiseks ja igapäevakse juhtimiseks, et luua meeskondades produktiivne ja edukas koostöö (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010).

Kaugtööd tegevate meeskondade juhtidelt ja liikmetelt nõutakse uutes oludes kohanemist, sest väljakutsed virtuaalses keskkonnas võivad erineda traditsioonilisest töökeskkonnast (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014).

Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärgiks kaardistada, mil määral on koroonapandeemiast tingitud täiemahuline kaugtööle üleminek mõjutanud töötajate kaasatuse taset. Samamoodi on eesmärgiks mõista töötaja kaasatust kujundavaid tegureid meeskondade lõikes, sõltuvalt sellest, kas meeskonnal oli varasem hajustöö kogemus või mitte. Mõlemat tüüpi meeskonnad veetsid suurema osa aastast 2020 töötades kaugtööl ning puutudes kokku virtuaalses töökeskkonnas.

Antud uurimustöö aluseks on võetud erinevate töökeskkonda mõjutavate aspektide hindamiseks kogutud andmed aastal 2020 ja 2021.

Magistritöö raames otsitakse vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

- Millised on muutused kahe aasta lõikes töötajate kaasatuse tasemes enne koroonapandeemia levikut hajustöö meeskondades ning füüsiliselt koos töötavates meeskondades, mis olid sunnitud 2020. aastal kaugtööle asuma?
- Millised tegurid mõjutavad enim töötajate kaasatuse taset eelpool mainitud kahte tüüpi meeskondades, mis koroonapandeemia tõttu suundusid kaugtööle?
- Missugused seosed avalduvad kaasatuse taseme ja töövormi vahel?

Uuring teostati rahvusvahelises finantsettevõttes, kus enne koroonapandeemia levikut korraldasid osad meeskonnad oma tööd hajustööna ning pandeemia ajal asusid kõik täiemahuliselt kaugtööle. Hajustöö meeskonnana on antud uuringus käsitletud professionaale, kes jagavad ülesandeid keskkonnas, mis asub eemal ettevõtte põhilisest asukohast (Gajendran & Harrison, 2007). Antud uuringu puhul tähendab see seda, et meeskonna mõni liige või juht asuvad erinevates riikides. Kaugtöömeeskonnana on antud uuringus käsitletud professionaale, kes töötavad ühise eesmärgi nimel eraldi asukohtadest. Kaugtöömeeskondade ühiseks jooneks peetakse, et liikmed on omavahel seotud tööülesannete kaudu ning nende täitmiseks ja omavaheliseks suhtluseks

kasutatakse infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivahendeid (Nilles, 1994 viidanud Bailey & Kurland, 2002). Püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks vajalike andmete kogumisel kasutati ingliskeelset veebipõhist küsimustikku.

Töö on jaotatud kolmeks osaks: teoreetilised lähtekohad, empiiriline uuring ning soovitud tulevikuks. Esimeses osas antakse ülevaade töötaja kaasatusest ning kaugtöömeeskonna olemusest. Lisaks käsitletakse, miks on organisatsioonile oluline optimaalne töösse kaasatuse tase ning kuidas erineb selle taseme saavutamise sõltuvalt töövormist. Töö teises peatükis antakse ülevaade uuringu meetodist, uuritavast organisatsioonist ning uuringu tulemustest ja järeldustest. Andmete analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel ja vabavarana kasutatavat veebikalkulaatorit *Psychometrica*.

Uurimistöö viimane peatükk käsitleb juhiseid ja soovitusi töötajate optimaalse kaasatuse taseme tõstmiseks kaugtööd tegevates meeskondades.

1. TÖÖ TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Antud peatükis teeb autor ülevaate töötaja kaasatuse definitsioonist ja liigitusest ja selle optimaalse taseme loomise kasust organisatsioonidele. Autor analüüsib töö ühe osana töötajate kaasatust kaugtöömeeskondades, seega on antud ülevaade kaugtöö ning kaugtöömeeskondade definitsioonist, millised tegurid kujundavad kaugtöömeeskonna töötajate kaasatust ning selle peatüki lõpuks toob autor välja lahenduse, kuidas erinevate meeskondade töötajate kaasatust antud uurimistöös raames analüüsida.

1.1 TÖÖTAJA KAASATUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Esmakordselt võttis töötaja kaasatuse mõiste kasutusele William Kahn (1990) pakkudes välja töötaja kaasatuse esmase definitsiooni. Pärast seda on mitmed teoreetikud kirjeldanud seisukohti sarnasest nähtusest erinevate väljenditega. Eesti keeles kasutatakse tihti kaasatuse kirjeldamisel erinevaid ingliskeelseid mõisteid *employee engagement*, *work engagement*, *organizational commitment* ja *job/work involvement* sünonüümidenä. Töö teoreetiline osa kirjeldab põhjalikumalt kasutusel olevate mõistete sisu. Käesolevas töös kasutatakse töötaja kaasatuse kirjeldamisel ingliskeelset väljendit *employee engagement*.

1.1.1. Töötaja kaasatuse ja sellega sarnaste mõistete defineerimine

Käesolevas uurimuses on terminoloogilise selguse loomiseks välja toodud töötaja kaasatus, sellega sarnaste mõistete selgitus ja nende omavahelised seosed.

Töötaja kaasatus (*employee engagement*) on töötaja individuaalne kognitiivne, emotsionaalne ning käitumuslik energia, mis on suunatud organisatsiooni soovitud tulemustele (Shuck & Wollard, 2010). Töötaja kaasatuse mõiste võeti esmakordselt kasutusele William Kahni poolt ning definitsioon ütleb, et töötajate kaasatus on organisatsiooni liikmete tahe ennast ise tööle rakendada vastavalt enese tööalastele rollidele. Ta uuris indiviidide kognitiivset, füüsilist ja emotsionaalset energiat, mida töötajad suunavad oma töö teostamisesse ning avastas, et töösse kaasatud inimesed rakendavad ja väljendavad ennast soorituse ajal nii füüsiliselt, kognitiivselt kui ka emotsionaalselt. (Kahn, 1990) Barbara Imperatori nentis, et kaasamisel on palju komponente, mis ise on kombineeritud mitmel viisil, tuues välja tööst haaratuse, pühendumise, kire, entusiasmi, fokuseeritud pingutuse ja energia (Imperatori, 2017).

McLeod ja Clarke (2009) defineerisid kaasatust kui lähenemist tööjõu juhtimisele, märkides, et kaasatus on organisatsiooni disainitud viis, et kindlustada töötajate pühendumus organisatsiooni eesmärkidele ja väärtustele, motivatsioon panustamaks ettevõtte edusse ning olles samal ajal valmis suurendama oma individuaalset heaolu (viidanud Rothmann, 2017). Cha (2007) defineeris töösse kaasatuse kui töötaja pideva tööga seotuse, mille juures on töötaja psühholoogiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt tööst haaratud. Ta kirjeldas kaasatust kui kolme erineva dimensiooni, töösse haaratuse, organisatsioonipoolse tunnustuse ja tunnetuse, et töötaja teeb väärtustloovat tööd, koosmõju. (viidanud Sun & Bunchapattanasakda, 2019)

Tööst haaratus (*work engagement*) on Schaufeli (2002) definitsiooni järgi positiivne tööga seotud afektiivne meeleseisund, mida iseloomustavad energilisus (*vigor*), säilenõtkus (*resilience*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). Energilisus väljendab kõrgetasemelist energiat töötamise ajal, pühendumine iseloomustab väljakutsete, inspiratsiooni ja entusiasmi kogemist töö. Süvenemine väljendab keskendumist ja kogetavat harmooniatunnet ajal, mil töötaja ei märka aja kulgu töö tegemise ajal. (Hallberg & Schaufeli, 2006) Seega on tööst haaratus, ehk energilisus, säilenõtkus, pühendumine ja süvenemine kaasatuse osad. Kuigi tööst haaratuse ja töötaja kaasatuse mõisteid kasutatakse vaheldumisi tegemata nende sisul vahet, on Saks ja Gruman (2014) spekuleerinud, et töötaja kaasatus on mõistena laiem kui tööst haaratus. Autor mõistab töötaja kaasatust indiviidi positiivse seotusena oma töö, ameti ja organisatsiooniga, samal ajal tööst haaratust positiivse psühholoogilise seisundina tema töö vaatenurgast.

Organisatsioonile pühendumine (*organizational commitment*) on defineeritud kui psühholoogiline seisund, mis seob töötaja organisatsiooniga läbi emotsionaalse seotuse, mis põhineb väärtustel ja huvidel (Meyer & Allen, 1997, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). Varasemates uuringutes on leitud, et organisatsioonile pühendumine on kaasatuse tulemuseks (Simpson, 2009; Bakker & Demerouti, 2008). Saks väidab, et organisatsioonile pühendumine erineb kaasatusest selle poolest, et organisatsioonile pühendumine viitab töötaja suhtumisele ja seotusele organisatsiooniga ning töötaja kaasatus on rohkemat kui ainult suhtumine. Kaasatus näitab ka töötaja tähelepanelikkust ja pühenduvust töörolli täitmisel. (2006) Autor märgib, et mõlemad mõisted kirjeldavad positiivseid hoiakuid, kuid erinevad objekti osas, mille suhtes hoiakud on.

Tööga seotus (*job/work involvement*) on psühholoogiline samastumine tööga, mis väljendab, kui võrd rahuldab töö isiku psühholoogilisi vajadusi ning millist väärtust töö tema ellu loob (Kanungo, 1982). May, Gilson ja Harter (2004) seostavad kaasatust kõige rohkem tööga seotuse definitsiooniga, kuid erinevuseks on see, et tööga seotuse puhul on tähelepanu kognitiivsetel aspektidel, kaasatuse puhul viitavad erinevad allikaid kognitiivsusele lisaks ka emotsioonidele ja käitumuslikele aspektidele (viidanud Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Töötaja kaasatus viitab füüsilisele, kognitiivsele ja emotsionaalsele panusele töös. Sun Li ja Chanchai Bunchapattanasakda (2019) töid oma töös välja, et varasemate uuringute põhjal saab töötajate kaasamise taset kujundavad tegurid kokku võtta kolme kategooriasse:

- organisatsioonilised tegurid nagu eestvedamine (*leadership*), tugi (*support*), tööressursid (*job resources*), õiglus (*fairness*)
- töö spetsiifika ja seda mõjutavad tegurid nagu töökeskkond (*work environment*), tööülesannetesse kaasatus (*job participation*) ja tööülesannete vaheldusrikkus (*job enrichment*)
- töötaja isiksusest tulenevad tegurid nagu ekstraversus (*extraversion*), säilenõtkus (*resilience*) ja eneseteadlikkus (*self-consciousness*).

William Kahni 1990. aasta esmase tööst haaratuse mõiste kirjeldamisest alates on mitmed teoreetikud arutlenud, kas kaasatus on hoiak, isikuomadus, käitumine, meeleseisund või kõikide eelmainitute koosmõju (Imperator, 2017). Autori kokkuvõtte eelnevast on, et töötajate kaasatuse eelduseks on tööandja poolt loodud keskkond, kus töötajatele antakse võimalus ennast ise tööle rakendada vastavalt enese tööalastele rollidele. Teiseks töötajate kaasatuse eelduseks peab uurimistöö autor töötaja enda soovi olla kaasatud, mis on võimalik siis, kui inimene on oma tööst haaratud ehk positiivselt oma tööga seotud. Samuti on kaasatuse taset kujundavaks aspektiks see, kui oluline on töötaja jaoks töö tema teiste elurollide kõrval, ehk kui tugevalt on ta oma töö ja töörolliga seotud. Suurem kaasatuse ja tööst haaratuse tase võimaldab kõrgema töötajate organisatsioonile pühendumise.

Lisaks eelmainitule on kaasatust soosivaks või pidurdavaks teguriks organisatsioonis tööõhkkond (*psychological workplace climate*). Keskkond, kus inimene tunneb end turvaliselt ja hinnatuna, loob eelduse, et ta võiks ise soovida olla kaasatud organisatsiooni tegevustesse ja eesmärkidesse. (Dollard & Bakker, 2010) Antud uurimistöö keskendub töötajate kaasamise analüüsimisel töökeskkonda kirjeldavatele teguritele ning organisatsioonile pühendumise tasemele, mis on töötajate kaasatuse tulemuseks.

1.1.2. Eeldused optimaalse töötajate kaasatuse saavutamiseks

Varasemad uuringud on näidanud, et kaasatus on kõrgem organisatsioonides, kus on psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkonna sisekliima. (Law, Dollard, Tuckey, & Dormann, 2011).

Psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkond on määratletud läbi organisatsiooni eeskirjade, praktikate, protseduuride ja tavade, et tagada töötajate psühholoogiline tervis ja ohutus (Dollard & Bakker, 2010).

Psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkonna sisekliima võib motiveerida töötajaid investeerima isiklike ressursse, et olla töösse kaasatud ka kõrgete tööalaste nõudmiste puhul. Organisatsiooni pakutava psühholoogilise toe tajumine aitab vastastikku motiveeritust. (Garrick, et al., 2014)

Gan ja Gan (2014) töid oma uurimuses välja, et töötajate kaasatuse optimaalse taseme loomisel on toetavaks organisatsioonipoliitikate kujundamine ja rakendamine, mis optimeerivad tasakaalu tööalaste nõudmiste ja ressursside vahel, näiteks töötajate otsustusõiguse kindlustamine, koostööl põhinev töökeskkond ning õigeaegselt võimaldatud tagasiside.

Barbara Imperatori (2017) on väitnud, et ei leidu universaalset ning kõikidele organisatsioonidele kohanduvat juhust, kuidas saavutada töötajate pühenduvus, kaasatus ja seotus organisatsiooniga, sest iga organisatsioon on erinev oma kultuuri, strateegiate ja meetodite poolest. Ometi toob ta välja, et on kolm eeldust, mis aitavad luua töötajate tähenduslikku suhet oma töö ja tööandjaga. Nendeks on nägemus oma töörolli ja organisatsiooni tähenduslikkusest, tunnetatav töökeskkonna turvalisus ning tajutav töörolli ja organisatsiooni ressursside olemasolu. Eelpoolt mainitud eelduste saavutamisel on oma roll organisatsiooni väärtustel ja organisatsiooni loodud raamid, mis viitavad sotsiaalselt jagatud arusaamadele ning aitavad interpreteerida oma töökogemusi ning suhet töö ja organisatsiooni vahel. Eelduste saavutamisel on personalialastel praktikatel oluline roll, toetamaks õiglase töökeskkonna loomist, organisatsiooni väärtuste edasikandmist ja avatud kommunikatsiooni olemasolu, et luua tähenduslik seotus oma töö ja tööandjaga. Kolmandaks väljatoodud aspektiks on igapäevase juhtimise ja juhtkonnapoolse eestvedamise praktikad, mis saavad kujundada usaldusväärset töökeskkonda ning raamistikku töötaja ja organisatsiooni omavahelisele seotusele. (Imperatori, 2017)

Eelnevalt välja toodud teoreetilistele käsitlustele toetudes on antud uurimistöö empiiriline uuring üles ehitatud töökeskkonna erinevate aspektide hindamisele, mis varasematele uuringutele tuginedes loovad tingimused töötaja kaasatuse optimaalse taseme kujunemiseks ja hoidmiseks (Dollard & Bakker, 2010).

Psühhosotsiaalsete tegurite uurimiseks töökeskkonnas on erinevaid meetodeid – standardiseeritud küsimustikud, vaatlusmeetodid, kliinilised uuringud, andmeanalüüsi meetodid ja kvantitatiivsed intervjuud.

Psühhosotsiaalsete tegurite hindamiseks on välja töötatud mitmeid küsimustikke, mis on heaks kiidetud rahvusvaheliste organisatsioonide, riiklike institutsioonide ja teadlaste poolt. Üks levinumaid küsimustikke on Kopenhaageni psühhosotsiaalsete tegurite küsimustik (QOPSOQ), mis pärineb Taanist ja hõlmab endast erinevates teoreetilistes käsitlustes välja toodud olulisemaid aspekte. (Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005)

Uurimistöo autor analüüsis lisaks Tööinspektsiooni, Tööandjate Keskliidu ja Ametiühingute Keskliidu koostöös Eestisse toodud interaktiivset stressikaardistajat, mis on samuti loodud psühhosotsiaalse töökeskkonna hindamiseks. Küsimustiku on välja töötanud Suurbritannia töötervishoiu- ja ohutuse amet, see koosneb 35 küsimusest, mis mõõdavad kuut tööga seotud stressorite liiki ning selle originaalnimetus on *HSE Management Standards Indicator Tool*. HSE stressikaardistaja järgi jaotatakse psühhosotsiaalsed tegurid grupiti: tööalased nõudmised, kontroll, toetus, suhted, tööroll ja muutuste juhtimine. (Seppo, Järve, Kallaste, Kraut, & Voitka, 2010)

Antud uurimistöo läbiviimiseks osutus valituks COPSOQ-i käsitlus tänu asjaolule, et autorile kättesaadavad teoreetilised käsitlused ning varasemad uuringud on loonud kahe käsitluse võrdluses selgemaid seoseid COPSOQ-i käsitluse, töötaja kaasatuse ja empiirilise uuringu sisendiks oleva töötajate kaasatust hindava uuringu algandmetega.

Tabel 1. Psühhosotsiaalsete tegurite domeenid ja dimensioonid

Psühhosotsiaalsed tegurite domeenid		Psühhosotsiaalsete tegurite dimensioonid
Töölased nõudmised	1	Töötempo
	2	Kvantitatiivsed nõudmised
	3	Kvalitatiivsed nõudmised
Töökorraldus ja töö sisu	4	Vabadusaste töö
	5	Arenguvõimalused
	6	Töö tähenduslikkus
	7	Pühendumus töökohal
Inimestevahelised suhted ja juhtimine	8	Tunnustus
	9	Rolliselgus
	10	Igapäevase juhtimise kvaliteet
	11	Sotsiaalne tugi juhtidelt
	12	Prognoositavus
Üleüldine rahulolu	13	Töoga rahulolu
	14	Töö- ja pereelu tasakaal
Väärtused töökohal	15	Eestvedamise kvaliteet juhtkonna poolt
	16	Õiglus
Tervis ja heaolu	17	Enesehinnang tervisele
	18	Läbipõlemine
	19	Stress
Solvav käitumine	20	Seksuaalne ahistamine
	21	Vägivallaähvardused
	22	Füüsiline vägivald
	23	Töökiusamine

Allikas: autori koostatud, 2021 Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010 liigituse alusel

1.1.3. Optimaalse kaasatuse taseme loomise väärtus organisatsioonile

Erinevad töösse kaasatuse teoreetilised lähtekohad saab kokku võtta ühise teguriga – see on organisatsiooni soovitud tingimus, mis tähistab pühendumust, entusiasmi, pingutusi ja energiat, sisaldades suhtumuslikke, kui ka käitumuslikke komponente ning sel on organisatsiooni efektiivsusele väärtuslikud väljundid (Shuck & Wollard, 2010; Kahn, 1990; Imperatori, 2017).

Autor usub, et optimaalse kaasatuse tase loob organisatsioonile väärtust mitmel tasandil, mõjutades töötaja individuaalset panust ning tänu sellele ka organisatsiooni tulemuslikkust.

Barbara Imperatori toob oma raamatus välja, et töötajate jaoks tähendab kaasatus „käte, pea ja südame“ investeerimist aktiivsesse ja täisväärtuslikku töösooritusse. Üldistatult saab öelda, et kaasatud töötajad on valmis tooma tööle oma tervikliku „mina“, sest nad tunnevad end motiveerituna ja pühendununa. (2017)

Imperatori kirjelduse järgi on „käed“ ehk füüsiline kohalolu ja energia seotud sellega, et töösse kaasatud organisatsiooni liikmed on visad ning valmis arenema ja õppima, et oma isiklike töötulemusi parandada. (*Ibid.*)

„Peaga“ investeerimine töösooritusse tähendab, et kaasatud töötajad on aktiivselt ning kognitiivselt valmis panustama uute ideedega veel lahendusi vajavatesse probleemidesse. Kaasatus näitab töötaja valmisolekut proaktiivselt mõelda austades reegleid ja tööalast etiketti, vastutada ning julgust läheneda probleemide lahendusele uudsel ja loomingulisel viisil. (*Ibid.*)

„Südamega“ investeerimine näitab, et töötaja on oma tööga emotsionaalselt seotud, leiab selles tähenduse ning täidab talle määratud rolli rõõmuga. Töö tähenduslikkus on see, mis seob teda oma töörolliga ning see aitab teda ka rasketes lahendamist vajavates situatsioonides. (*Ibid.*)

Kaasatud töötajad on oma töös aktiivsemad, parema tervise ja töötulemustega (Susana, Schaufeli, & Salanova, 2007). Hollandis tehtud uuringust selgus, et kaasatud töötajad on aktiivsema organisatsioonilise käitumisega ning nad on altimad vajadusel tegema ületunde (Sonnetag, 2003). Bakkeri ja Demerouti (2008) koostatud teoreetilisest mudelist on kaasatus positiivselt kujundamas töötajate rollivälise tulemuslikkust. Xanthopoulou, Demerouti ja Schaufeli (2007) tõdesid, et töötajate kaasatusel võib olla positiivne mõju organisatsiooni majandustulemustele. Harter, Schmidt ja Hayes (2002) tõestasid, et töötajate kaasatus on organisatsiooni tulemuslikkust mõjutav „pehme indeks“ ning see on seotud organisatsiooni tulemuslikkuse viie peamise näitajaga: tootlikkus, kasumlikkus, klientide lojaalsus ja tööjõu volavus. (viidanud Sun & Bunchapattanasakda, 2019)

Eelnevad teoreetilised lähtekohad võib töötajate optimaalse haaratuse taseme loomise kasu osas jagada kaheks (Sun & Bunchapattanasakda, 2019):

- töötaja kaasatuse mõju individuaalsele tulemuslikkusele nagu entusiasm (*enthusiasm*), kõrgekvaliteediline töö (*excellence*), rahulolu (*satisfaction*) ja pühenduvus (*devotion*)
- töötaja kaasatuse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele nagu tootlikkus (*productivity*), kasumlikkus (*profitability*), klientide lojaalsus (*customer loyalty*) ja tööjõu volavus (*employee turnover*)

1.2. KAUGTÖÖ JA KAUGTÖÖTAJA TEOREETILINE KÄSITLUS

Erinevad autorid väidavad, et kaugtöö on hajutatud töö kõige tuntum vorm, mis sai alguse 1970. aastatel (Kurland & Bailey, 1999). **Kaugtöö** (*telecommuting*) mõistena pärineb 1970. aastast, mil ameeriklane Jack Nilles naftakriisi ajal mõistis säästmisvõimalust loobudes igapäevasest töö- ja elukohavahelisest liikumisest (1994).

1.2.1 Kaugtöö ja kaugtöötaja definitsioon ning sarnased mõisted

Eestis on kaugtöö definitsioon lisatud töölepingu seaduse paragrahvi 6 lõikes 4 ja töölepingu sõlmimisel saab lisada töölepingusse, kui tööandja võimaldab kaugtööd. Mõisted kaugtöö, mobiilne töö, paindlik tööaeg, töötamine väljaspool tavapärasest töökohta ning virtuaalne töö on kasutatud Eestis töölepingu seaduses töökorralduse kirjeldamiseks, kus töötajad töötavad vähemalt mõnda aega väljaspool tavapärasest töökohta.

Inglise keeles on kaugtööl mitu nimetust- *telecommuting*, *virtual working*, *homeworking*, *remote working*, *mobile working*, *teleworking*, mille sisu on sarnane ning mida eesti keeles kasutatakse sünonüümidenä.

Hajutatud töö (*distributed work*) on katusmõiste, olles määratletud kui töökorraldus, mis võimaldab töötajaid ja nende ülesandeid jagada keskkonnas, mis on eemal ettevõtte põhilisest asukohas (Gajendran & Harrison, 2007). Rockmann ja Pratt märkisid oma 2015. aasta uurimistöös, et hajutatud tööd on võimalik traditsioonilisest kontoritööst eristada nelja põhifunktsiooni alusel. Hajutatud töö puhul on nendeks meeskonnaliikmete distants ja selle distantsi hajutamine tehnoloogia abil. Antud töövormi iseloomustab ka vähenenud järevalve ning ühe või mitme meeskonnaliikme eraldatus teistest. (*Ibid.*)

Antud magistritöös on üheks analüüsitavaks meeskonnatüübiks hajutatud tööd tegevad meeskonnad, mille juht või üks kuni mitu meeskonnaliiget asuvad eemal ettevõtte põhilisest asukohast.

Virtuaaltöö (*virtual work*) kirjeldab töökeskkonda ja koostöövormi, kus töötajad on füüsiliselt lühikeseks või pikemaks ajaks eraldatud oma kolleegidest ning nad töötavad üksteisest sõltuvalt oma tööülesannetega (Watson-Manheim & Belanger, 2002). Tegemist on laiemaga mõistega, mida kasutatakse kirjeldamiseks indiviide, grupe või organisatsioone, kes ei kohtu ühes füüsilises asukohas, kuid kes puutuvad kokku kasutades tehnoloogilisi vahendeid (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Virtuaaltöö ning kaugtöö kirjeldavad väga sarnaseid töökorraldusi, peamiseks erinevuseks peab autor seda, et virtuaaltöö rõhutab internetipõhist suhtlust hajutatud töötajate vahel eesmärgiga luua mulje tegelikust ühispaiknemisest.

Kaugtöö (*remote work*) on tööstiil, mis võimaldab töötada väljaspool tavapärast töökeskkonda. Kaugtöö põhineb konseptsioonil, et edukus tööl ei sõltu töö tegemise asukohast. Oluliseks eelduseks kaugtöö puhul on tehnoloogilised ühendused. (Gajendran & Harrison, 2007) Nilles (1994) määratleb kaugtööd kui töötamist väljaspool tavapärast töökohta ja suhtlemist telekommunikatsiooni või arvutipõhise tehnoloogia abil (viidanud Kurland & Bailey, 2002). Fitzer määratleb (1997) kaugtööna töökorraldust, mil töötajad teevad oma tavapärase tööd mujal kui tavalisel töökohal, ning seda toetavad tehnoloogilised ühendused (Fonner & Roloff, 2010). Ameerika Ühendriikide Personaliamet (U.S. Office of Personnel Management) defineerib kaugtöötamist kui töökorraldust, kus töötaja täidab tööülesandeid kodus või muus kohas, mis on talle geograafiliselt mugav (Anderson, Kaplan, & Vega, 2015). Välja toodud konseptsioonidest järeltab autor, et erinevate kaugtöö mõistete sisu on sarnane ning olulised on kaks aspekti: töötamine tööandja asukohast sõltumata ning suhtlemiseks vajalike tehnoloogiavahendite kasutamine.

Kaugtöötaja (*remote worker*) on oma staatuselt samaväärne töötaja nagu kontoris töötav inimene ning talle tuleb võimaldada samu tingimusi töö tegemiseks (Pyöriä, 2011). Veel kolmkümmend aastat tagasi mõisteti kaugtöötajana töötajat, kes töötab kodust ja kasutab peamiselt arvutit ja telefoni. Tänapäevaks pole oluline, et töö oleks tehtud koduses keskkonnas, sest seda on võimalik teha asukohast ja ajast sõltumata (Silverstone & Haddon, 1996).

Kaugtöömeeskond (*remote team*) on rühm ühes projektis või ühise eesmärgi nimel koos töötavaid professionaale, kes kõik töötavad eraldi asukohast. Kaugtöömeeskondade ühisteks joonteks on meeskonnaliikmete omavaheline seotus tööülesannete kaudu, mis viib lähemale ühisele eesmärgile. Suhtlemiseks kasutatakse virtuaalseid kommunikatsioonivahendeid, sest nad on töötamas geograafiliselt erinevates asukohtades. (Schiller & Mandviwalla, 2007)

Berry kirjeldab kaugtöömeeskonda kuue teguri abil. Meeskonnal on tavaliselt, kuid mitte alati määratletav ja piiratud liikmeskond ning kõik liikmed on sellest teadlikud. Meeskond kontseptsioonina jääb samaks ka liikmete vahetudes. Meeskonnaliikmed toimivad üksteisest sõltuvalt, tavaliselt jagatud eesmärgi kaudu, mis on neile antud või ise valitud. Kaugtöömeeskonna liikmed vastutavad tulemuse eest ühiselt ning haldavad ühiselt oma suhteid organisatsiooni piiridest väljaspool. Kuuenda tegurina toob Berry välja juba eelpool mainitud meeskonnaliikmete geograafilise hajutatuse ja suhtlemise tehnoloogiavahendite abil. (Berry, 2011)

Antud uurimistööl puhul on olulised kõik eelpool kirjeldatud mõisted, sest empiirilises uuringus vaadeldavatest meeskondadest töötasid 2019. aastal hajutatud töö vormis ning suundudes

koroonapandeemiast tingituna kaugtööle, muutus kõigi töötajate olemasolu üksteise jaoks virtuaalseks, ehk töökeskkond virtuaalseks.

1.3.1.Kaugtöömeeskonna psühhosotsiaalse töökeskkonna mõjutajad

Kaugtöö rakendamise põhjuseid on tööandjate jaoks mitmeid ning paindlik suhtumine töökorraldusse on kasulik nii töötajale kui ka tööandjale. Ettevõtte jaoks on paindlike töösuhete võimaldamine vajalik, et olla tööturul konkurentsivõimeline (Thompson, Payne, & Taylor, 2014). Samuti on tööandja jaoks paindlike töövormide pakkumine võimalus kulude kokkuhoiuks, kuna töötajad ei ole enam igapäevaselt traditsioonilistes tööruumides (Eddleston & Mulki, 2015). Eesti Ametiühingute Keskkliit ja Tööandjate Keskkliit on sõlminud raamlepingu ning märkinud, et kaugtöö võimaldab moderniseerida töökorraldust, aitab suurendada organisatsioonide tootlikkust ja konkurentsivõimet ning motiveerib töötajaid paremini töötama, sest võimaldab töö- ja eraelu ühildamist. Kaugtöö parandab maapiirkondades elavate inimeste võimalusi tööturul ning aitab säästa transpordikulutelt ja laiendab vähenenud töövõimega inimeste võimalusi olla tööga hõivatud. (Tööandjate Keskkliit, Eesti Ametiühingute Keskkliit, 2017) Välja toodud hüved tõendavad kõrget potentsiaali kaugtöös kui töökorralduses, kuid autor usub, et selle potentsiaali kasutamiseks on vaja pöörata tähelepanu teguritele, mis aitavad kujundada psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkonna.

Hajutatult ning kaugtööd tegevad meeskonnaliikmed seisavad silmitsi väljakutsetega, mis võivad väljenduda madalas kaasatuse tasemes, rolli ebaselguses või ülekoormuses ja töölt puudumises. Probleemid võivad väljenduda suhtlemisel, raskusena usalduse loomisel ja säilitamisel ning meeskondade juhtimisel ja monitoorimisel. (Dulebohn & Hoch, 2017; Johansen, 1994; Matley & Martin, 2009 viidanud Shaik & Makhecha, 2019)

Viimase kolme aastakümne jooksul on tehnoloogia areng olnud järjepidev ning sama hoogsalt on see areng toonud uuendusi organisatsioonidesse, hõlmates erinevate tööde ning töökohtade kujundamist. Ajal, mil organisatsioonid rakendavad uusi tehnoloogiaid oma meeskonnapõhistesse struktuuridesse, hakkasid teadlased tuvastama takisusi, millest üksteisest eemal töötavad meeskonnad peavad silmitsi seisma ja ületama. (Dulebohn, Hoch, 2017; Schaubroeck, Yu, 2016, viidanud Shaik & Makhecha, 2019) Erinevate uuringute ja intervjuude peamine järeldus on, et kaugtöö edukuse määramisel on harva põhiliseks eelduseks tehnoloogia, vaid eranditult eestvedamine (*leadership*) ja igapäevane juhtimine (*management*) (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010; Imperatori, 2017). Kaugtöö populaarsus ning kaugtööd tegevate meeskondade arvukus on loonud vajaduse uuteks juhtimispõhimõteteks. Antud juhul ei ole tähelepanu füüsilisel

juhtimisel vaid virtuaalsel. Eduka virtuaalses keskkonnas töötamise eeldus on üksteisest eemal töötavate meeskondade väljakutsete adresseerimine ning lahendamine. Eelnevate kümnendite jooksul on erinevad põhimõtted, head tavad ja praktikad jaganud nõuandeid ning rõhutanud juhtimises füüsilise kohalolu vajalikkust. Peters ja Waterman löid 1982. aastal oma raamatus akronüümi MBWA (*management by walking around*), mille eestikeelseks vasteks on „juhtimine ringi jalutades“. See mentaliteet on aga vastu kaugtöö praktika olemusele, sest juhil ei ole füüsiliselt võimalik külastada hajutatult töötavaid meeskonnaliikmeid. (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010) Tavapärased traditsioonilised juhtimispõhimõtted, mis rõhutavad füüsilise suhtluse olulisust takistavad kaugtöö kavandamist ning rakendamist. Tehnoloogilised vahendid on kaugtöö võimaldamisel teinud suuri edusamme, kuid juhtimise mentaliteet, praktikad ning lähenemisviisid vajavad aga rohkem tähelepanu, et luua psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkond ka kaugtöö meeskondadele. (*Ibid.*)

Kaugtöötaja täieliku potentsiaali kasutamiseks on meeskondades vajalik virtuaalne juht, kes oskab tulla toime väljakutsetega, mis kaasnevad selliste meeskondade juhtimisel. Varasemate uuringute põhjal on määratletud virtuaalne juhtimine, kuid virtuaalse juhi mõiste osas pole selget ja üheselt heaks kiidetud määratlust (Jawadi, Daassi, Favier, & Kalika, 2013).

Antud uurimistöö autor määratleb virtuaalset juhti kui struktuuri loomise nimel pingutavat meeskonna ametlikku juhti, kes suunab kaugtöömeeskonna käitumist eesmärkide poole info- ja kommunikatsioonitehnoloogia abil (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014). Virtuaalse juhi ülesandeks on luua selgus ja struktuur, mis on vajalik kaugtöötaja vastutuse võtmisel ülesannete täitmisel ning eesmärkide poole püüdlemisel. Erinevates füüsilistes kohtades paikneva meeskonna puhul on tähtis informatsiooni liikumine ning edukas meeskonnasisene suhtlus. Info liikumine ning kommunikatsioon on meeskonna südameks, et saavutada usaldus, motivatsioon, paindlikkus, efektiivsus ja sünergia eesmärkide täitmisel. (*Ibid.*)

Autor võtab eelneva kokku ja järeldab, et kaugtöö kui üks hajutatud töö vorm on kõnealuseks terminiks olnud juba pool sajandit ning esialgu oli selle eduks vajalik tehnoloogia ning võimalus kasutada suhtlemiseks kommunikatsioonivahendeid. Viimasel kümnendil on selgunud, et põhiline faktor kaugtöö edukuse määramisel pole tehnoloogia, vaid kaugtöömeeskonna virtuaalne eestvedamine ja igapäevane juhtimine (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010). Hajutatult töötavas meeskonnas toimub juhtimine uute põhimõtete abil, mis aitavad kujundada ja tagada psühhosotsiaalselt turvalise keskkonna ning ka optimaalse töötajate kaasatuse taseme.

2. EMPIIRILINE UURING

Uurimistöö autor usub, et aasta 2020 on pannud organisatsioone kahtlema oma senistes traditsioonilistes arusaamades edu toovast töökorraldusest ning on õpetanud, kuidas tekkinud tingimustes võimaldada töö tegemine võimalikult paljudele inimestele. Koroonapandeemia levik on organisatsioone ja nende töötajaid mõjutanud kohanemisel uute töövormidega, eelnev aasta suunas tööandjate tähelepanu kaugtööle ning virtuaalse töökeskkonna kujundamisele. Käesolev uuring on vajalik, et luua seosed organisatsiooni töövormi ja töötajate kaasatuse vahel ning anda vajalikku sisendit uues olukorras optimaalse kaasatuse hoidmiseks ja edukate äritulemuste saavutamiseks.

2.1. Uuringu metoodika

Käesoleva uuringu eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor valimis oleva organisatsiooni meeskondadel töökeskkonna erinevaid tegureid, mis teooriale ja varasematele uuringutele tuginedes toetavad ja loovad tingimusi kaasatuse kujunemiseks ja hoidmiseks (Dollard & Bakker, 2010; Law, Dollard, Tuckey, & Dormann, 2011).

Uuringus kasutati 2020. ja 2021. aastal läbi viidud internetipõhise küsitlusuuringu tulemusi. Antud küsitlus on valimis oleva ettevõtte iga-aastane töötajate kaasatuse hindamise küsimustik. Andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivset struktureeritud ankeetküsimustikku (lisa 1). Virtuaalne ingliskeelne küsimustik on rahvusvahelise ettevõtte töötajate kaasatuse hindamisel ning käesoleva uuringu puhul asjakohane, sest valimiks on kaheksateistkümnes erinevas füüsilises asukohas töötavad inimesed. Analüüsiks kasutatavaid andmeid koguti ajavahemikel 01.01.2020-01.02.2020 ning 10.02.2021-26.02.2021 CultureAmp platvormil. CultureAmp on töötajate kogemuste hindamise ja tagasiside kogumise platvorm, mida kasutavad ligi 3000 ettevõtet üle maailma mõistmaks, mis on nende töötajate jaoks oluline (Culture Amp'i koduleht, 2021). Kogutud andmetele toetudes on võimalik ettevõtetel töökeskkonda muutusi luua. Antud platvorm on seotud töötajate andmebaasiga, sellest tulenevalt ei olnud vajadust paluda eraldi valimis osalejate demograafilisi andmeid. Uurimistöö autor kasutab andmeid, mille kogumisel ei antud vastajatele võimalust anda luba nende vastuste ja sisendi kasutamist muul otstarbel ning seetõttu on valimis olev ettevõtte jäetud anonüümseks.

Küsimustik oli ingliskeelne, sest vastajateks olid erineva emakeelega töötajad erinevatest riikidest. Küsimustik koosnes 50-st suletud väitest, millel on viis valikvastust ning kolmest avatud küsimusest. Suletud valikvastustega küsimuste puhul kasutati Likert'i viie palli skaalat, mille

vastusevariantideks on: üldse ei nõustu (*strongly disagree*), ei nõustu (*disagree*), neutraalne (*neutral*), nõustun (*agree*), kindlalt nõustun (*strongly agree*). Uurimistöö autor arvab, et Culture Amp'i platvormi jaoks osutus valituks 5-palline Likert'i skaala numbripõhise skaala asemel, sest see lihtsustab küsimustiku vastajate tulemusandmeid mõistmist ja analüüsimist ning hoiab vastaja jaoks küsimustikule vastamise arusaadavana ning kiiresti läbitavana. Autori arvates võib olla üheks valikupõhjuseks, et Likert'i skaala on ka muudes küsitlustes tihti kasutusel ning tuttav, mis vähendab vastajate teadmatusest ja uudsusest tulenevat võimalikku stressi. Teise valikuna on teatud küsitluste puhul kasutusel numbripõhine skaala, kuid autori arvamusel võib vastaja tõlgendada erinevate tegurite hindamisel arvulist skaalat erinevalt. Valiidsete ja tulevikus järjepidevalt kasutatavate andmete kogumisel on vajalik ühene arusaadavus, mida iga vastusevariant sisaldab ja tähendab ning autor usub, et Likert'i viie palli skaala võimaldab seda.

Culture Amp'i väidete vastused on raportis, mis on leitav lisa 2, esitatud lihtprotsendina, näiteks tähendab väite juures olev protsentnumber 85 seda, et 85% vastanutest kinnitas, et ta oli väitega „nõus“ või „väga nõus“.

Culture Amp'i küsitlus hindab töökeskkonda läbi küsimuste, mis on seotud juhtimise (*leadership*), õppimis- ja arenguvõimaluste (*learning and development*), töö ja eraelu tasakaalu (*work and life blend*), sotsiaalse vastutuse (*social responsibility*) ning tagasiside ja tunnustamisega (*feedback and recognition*) (lisa 1).

Uurimistöö autor kasutas Culture Amp keskkonna küsimustiku väidete struktureerimiseks Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustiku (COPSOQ) ülesehituse metoodikat. COPSOQ on psühhosotsiaalsete riskide hindamiseks ja organisatsiooni arendamiseks loodud tööriist, mida saab kasutada erinevate töökohtade analüüsimisel olenemata tööstusharust ning organisatsiooni suurusest. Antud küsimustik annab organisatsioonidel võimaluse luua ennetavaid meedmeid töökohtadel hoidmaks ohutut ja tervislikku keskkonda. (International COPSOQ Network, 2007)

Uurimistöö autor jaotas organisatsiooni iga-aastase töötajate kaasatuse uuringu väited ja tulemused Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite järgi kümneks eraldi dimensiooniks, millest üheksa kirjeldavad töökeskkonda mõjutavaid aspekte ning üks töötaja kaasatuse tulemit ehk pühendumist organisatsioonile. Iga dimensiooni hindamiseks kasutati kolme kuni kuute alaküsimust, välja arvatud ühes, milles on vaid kaks alaküsimust, kõikide dimensioonide alaküsimused on välja toodud lisa 3. Valituks osutunud dimensiooniks on esmalt pühendumus töökohal, mis ainsana mõõdab töötaja suhtumist tööandjasse. Järgnevateks on töökeskkonna psühhosotsiaalseid tegureid hindavad dimensioonid – vabadusaste tööl, rollide selgus, tunnustus,

igapäevane juhtimine, arenguvõimalused, kolleegide toetus, eestvedamine, kvaliteet ning viimaseks töö ja eraelu tasakaal.

Pühendumus töökohal dimensioon hindab töötaja seotust oma töökohaga ning see on kaasatud töötaja jaoks kaasatuse tulemus. Vabadusaste tööal näitab vabadust ja võimalust teha otsuseid ja valikuid oma töörolli sees ja väljas. Rolli selguse dimensiooni abil saab mõista töötaja arusaamist oma ülesannetest ja vastutusalast (Berthelsen, Hakanen, & Westerlund, 2018). Tunnustuse ning ka vahel mainitud lugupidamise dimensioon vaatleb juhtkonnapoolset tähelepanu töötajale, kas töötaja tunneb, et teda koheldakse õiglaselt ja lugupidavalt ning kas ta tunneb juhtkonnapoolset tunnustust (Seppo, Järve, Kallaste, Kraut, & Voitka, 2010). Igapäevase juhtimise kvaliteet avaldub läbi õiglase ja sõnaõigust andva juhtimise. Juhipoolne sotsiaalne tugi väljendab, mil määral tajuvad töötajad, et nende heaolu on väärtustatud juhtide ja organisatsiooni poolt. (Eisenberg, Singhalber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhodes, 2002) Empiirilises uuringus on igapäevase juhtimise hindamisel abiks olevate väidete puhul ka hinnatud juhupoolset sotsiaalset tuge. Arenguvõimalused töökohal määravad võimaluse kasutada oma olemasolevaid oskusi ning võimalust neid täiendada (Seppo, Järve, Kallaste, Kraut, & Voitka, 2010). Inimestevaheliste originaalsete COPSOQ-i dimensioonide juurde on autor lisanud kolleegide toetuse, kogukonna tunde tööal, mis on töö nõuete ja ressursside mudeli järgi üks töökeskkonna kliima kirjeldamise faktoreid (Bakker & Demerouti, 2007). Eestvedamine ja vahel ka kirjeldatud kui usaldus juhtkonna vastu näitab kahepoolse kommunikatsiooni olemasolu ja kvaliteeti (Berthelsen, Hakanen, & Westerlund, 2018).

Kvaliteedi dimensioon on samuti autori poolt lisatud COPSOQ-i dimensioonide juurde, selle puhul on fookuses töötajate füüsiline asukoht, innovatsiooni innustamine ning igapäevaste otsuste prioriteetid, mis peaks näitama kvaliteedile suunatust.

Töö- ja pereelu konflikt näitab, kui tõsiselt hinnatakse töö mõju isiklikule elule, uurimistöö autor on antud tegurit käsitlenud positiivselt ning kasutab väljendit töö- ja eraelu tasakaal (Seppo, Järve, Kallaste, Kraut, & Voitka, 2010).

Vastused on avaldatud protsendarvudena, mis näitavad, kui suur protsent vastanutest oli väitega „nõus“ või „väga nõus“. Lähteandmete analüüsimisel on tulemused ümardatud protsendarvudena ülespoole saades tulemuseks ligikaudsed täisarvud.

Tabel 2. Töötaja kaasatuse analüüsimiseks loodud dimensioonid Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustiku alusel

Dimensioonid
1. Pühendumus töökohal
2. Vabadusaste tööl
3. Rollide selgus
4. Tunnustus
5. Igapäevane juhtimine
6. Arenguvõimalused
7. Kogukond tööl/Kolleegide toetus
8. Eestvedamine
9. Kvaliteet
10. Töö ja eraelu tasakaal

Allikas: autori koostatud (2021)



Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimuste järgi väidete jaotamise järel analüüsi saadud andmeid tabelarvutusprogrammis MS Excel. Töökeskkonda mõjutavate dimensioonide tajumuutuse analüüsimiseks vajaliku standardhälbe ja efekti suuruse hindamiseks kasutas autor vabavarana kasutatavat *Psychometrica* kalkulaatorit. Efekti suuruse hindamine on oluline, sest mis tahes mõõtmistulemused sisaldavad ka teatud koguses mõõtmisvigu ning juhuslikkust. Sellest tulenevalt ei pruugi kahe arvu võrdlemine alati osutada sisuliselt olulisele erinevusele. Muutuste esitamine standardhälbe ühikutes on sel juhul mõistlik, et omavahel erinevaid muutusi võrrelda võttesse arvesse eelpool mainitud mõõtmisvigu ja juhuslikkust. (Mõttus, Allik, & Realo, 2011)

Üheks püstitatud uurimisküsimuseks oli, millised tegurid mõjutavad enim töötajate kaasatuse taset eelpool mainitud kahte tüüpi meeskondades, mis koroonapandeemia tõttu asusid kaugtöole. Sellele küsimusele vastamiseks arvutas autor välja korrelatsioonikordajad, mida kasutatakse seoste uurimiseks kahe või mitme arvilise järjestustunnuse vahel. Lineaarse ehk Pearsoni korrelatsioonikordaja arvutamiseks kasutas autor veebikalkulaatorit *Psychometrica*.

2.2. Valimi kirjeldus

Uuringu valimiks oli rahvusvahelise finantsettevõtte töötajad, keda antud uurimistöös analüüsitakse meeskondadena, kellel koroonapandeemia puhkemise ajaks oli hajutatud töö kogemus ning meeskondadena, kellel enne pandeemia puhkemist puudus kaug- ja virtuaaltöö tegemise kogemus.

Tabel 3. Valimi jaotus töövormi põhisel

Enne koroonapandeemiat	Koroonapandeemia ajal
Hajutatud töö meeskonnad 	Kaugtöö meeskonnad
Ühises kontoris töötavad meeskonnad 	Kaugtöö meeskonnad

Allikas: autori koostatud (2021)

Valimis osaleva kaubamärgi all tegutsevate investeerimisühingute põhitegevusalaks on kauplemise teenuse ja investeerimisteenuste pakkumine tava-, professionaalsetele ning institutsionaalsetele klientidele. Ettevõtte soov on pakkuda ligipääsu globaalsetele finantsturgudele läbi tarkvara, mida arendatakse ettevõttesiseselt. (Ettevõtte konsolideeritud aruanne, 2019)

Samasse konsolideerimisgruppi kuuluvad mitmed ettevõtted, mis on registreeritud nelja kaubamärgi all. Grupp omab kontoreid 18 riigis üle maailma, ettevõtte peakontor asub Tallinnas. Konsolideerimisgrupis töötab veebruaris 2021. võetud andmete järgi 483 inimest. (*Ibid.*)

Koroonapandeemia puhkemisele eelneval aastal töötasid 62st meeskonnast 19 hajutatud töö meeskonnana, märtsist 2020. muutusid kõik 62 meeskonda kaugtöömeeskonnaks. Tagamaks vastajate anonüümsus, näidatakse kogu meeskonna tulemusi, kui kogutud on nelja meeskonnaliikme vastused.

2020. aastal said küsitluse 303 töötajat, vastamisprotsent oli 76, ehk 229 küsitluse saajatest.

2021. aastal said küsitluse 421 töötajat, vastamisprotsent oli 63, ehk 265 küsitluse saajatest.

Küsitluse tulemusi võib pidada usaldusväärseteks.

Anonüümsuse aspekti arvesse võttes analüüsitakse aastast 2020. kahtekümmend kuute meeskonda, millest kaksteist töötab hajutatud meeskondadena ning neliteist ühiselt kontoris olles. 2021. aastal kogutud vastuse põhjal saab analüüsi kaasata 24 meeskonda, kus vastuseid oli vähemalt neljalt liikmelt.

2.3. Empiirilise uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis avaldatakse töökeskkonda kirjeldavate psühhosotsiaalsete tegurite tajumise tulemused ning kahe aasta jooksul tulemustes avaldunud muutuse arvutus protsendina tabelarvutusprogrammis MS Excel. Tulemuste tabelis 4 on välja toodud psühhosotsiaalsete ohutegurite dimensioonid, enne koroonapandeemiat ja koroonapandeemia ajal hajusalt töötanud meeskondade psühhosotsiaalsete ohutegurite dimensioonide taju muutus kahe aasta jooksu ning enne koroonapandeemiat ühiselt kontoris töötanud meeskondade ohutegurite dimensioonide tajumise muutus võrreldes aastaga, mil töövormiks sai kaugtöö. 2020. aastal mõõdetud tulemused käivad sellele eelneva aasta, ehk koroonapandeemia eelnenud aasta kohta. 2021. aastal kogutud arvamused sellele eelneva, ehk koroonapandeemia esimese aasta kohta.

Tulemuste tabelis 4 on märgitud ära ka ilmnunud tulemuste mõju suuruse hindamiseks arvatud efekti suurus standardhälbe ühikutes. Efekti suurus on antud uuringu puhul tulemuste praktilisuse mõõdupuuks mõistmaks, milline tulemus on statistiliselt ka oluline. Autor kasutas efekti suuruse mõõtmiseks Cohen'i valemit kasutatavat veebikalkulaatorit. Cohen lisas oma tööle juurde ka tõlgendamisjuhendi, mis ütleb, et efekti suurusi võiks ligikaudu järgmiselt: väike efekt, $d = 0,2$, keskmine, $d = 0,5$, suur, $d = 0,8$. (Cahan & Gamliel, 2011) Seega, mida suurem on efekti suurus, seda suurem on erinevus jaotuste väärtuste vahel, seda olulisem on efekti ehk mõju suurus.

Efekti suurusi avaldavates tabelites (lisa 4) on märgitud ka efekti suurus kõigile mõistetavas keeles (*common language effect size*), mis aitab efekti suuruse määra paremini mõista. McGraw ja Wong tutvustasid seda konseptsiooni 1992. aastal ning see näitab tõenäosust, kui tihti on valimi tulemus ühest jaotusest suurem kui valimi tulemus teisest jaotusest (McGraw & Wong, 1992). Uurimistöö autor teisendas efekti suuruse kõigile mõistetavas keeles indikaatori protsentideks ning nimetas selle järgnevalt tõenäosuseks.

Tabel 4. Psühhosotsiaalsete tegurite dimensioonide muutus protsentides ja muutuse efekti suurus kahe aasta jooksul

Dimensioonid	Varem hajusalt töötanud meeskonnad					Varem ühiselt kontoris töötanud meeskonnad				
	2020 tulemus %	2021 tulemus %	muutus %	efekti suurus	efekti suurus kõigile mõistetavas keeles %	2020 tulemus %	2021 tulemus %	muutus %	efekti suurus	efekti suurus kõigile mõistetavas keeles %
Pühendumus töökohal	66	71	5	0,878	73	68	79	11	0,602	67
Vabadusaste tööl	75	76	1	0,072	< 50	75	73	-2	0,554	65
Rollide selgus	84	80	-4	0,224	< 50	85	84	-1	0,018	< 50
Tunnustus	61	62	1	0,916	74	61	66	6	0,274	58
Igapäevane juhtimine	72	78	7	0,565	66	70	71	1	0,057	< 50
Arenguvõimalused	70	74	3	0,51	64	63	79	16	0,807	72
Kogukond tööl/Kolleegide toetus	72	71	-1	0,402	60	79	80	1	0,297	58
Eestvedamine	59	71	12	0,677	68	64	69	5	0,33	59
Kvaliteet	62	70	8	0,94	75	71	73	3	0,059	< 50
Töö ja eraelu tasakaal	79	81	2	0,287	58	77	84	7	0,055	< 50

Allikas: autori koostatud (2021)

Uurimistöös käsitletud töökeskkonda hindavates dimensioonides küsiti kolm kuni kuus alaküsimust, välja arvatud ühes, milles on vaid kaks küsimust ning need alaküsimused koos tulemusprotsendi ja kahe aasta lõikes toimunud muutusega on leitavad uurimistööl lisast 3.

Pühenduvust töökohal hinnati nelja küsimuse abil ning nende keskmise tulemuse järgi hindasid enne pandeemia puhkemist hajusalt töötanud meeskonnaliikmed 66% töötajatest, et nad on töökohal pühendunud. Pandeemia esimesel aastal hindas 5% rohkem töötajaid, et nad on pühendunud, ehk kokku 71% hajusalt töötanud meeskondade liikmetest. Ühiselt töötades enne pandeemia puhkemist tajusid 68% töötajatest, et nad on töökohale pühendunud, pandeemia puhkemisel kodukontoris töötades hindas 11% rohkem töötajaid end pühendunuks, kokku 79% varem kontoris ühiselt töötanud meeskonnaliikmetest tajusid, et nad on töökohale pühendunud.

Kõige rohkem muutus kahe aasta lõikes mõlemat tüüpi meeskondade jaoks ettevõtte X soovitamise hea tööandjana teistelegi. Märkimisväärselt, lausa 19% kõrgemalt hindasid varasemalt koos töötanud meeskonnad, et soovivad oma tööandjat teistelegi. See näitab, et koroonapandeemia ajal paindlikuma töövormi peale suundunud meeskondades 90% töötajatest soovivad enda tööandjat teistelegi. Varasemalt ühiselt kontoris koos töötavate meeskondade liikmete jaoks sai koroonapandeemia esimesel aastal ka selgemaks see, et paljud näevad end veel vähemalt kaks aastat töötamas ettevõttes X, antud väitele vastas positiivselt eelneva aasta võrreldes 19% inimesi.

Lähtudes Cohen'i d-st 0,878, ilmneb varem hajusalt töötanud meeskondade puhul kahe aasta jooksul toimunud muutuste puhul tugev efekt. Tõlgendades see tõenäosuseks, siis on 73-protsendiline võimalus, et enne koroonapandeemiat hajusalt töötanud meeskonnas töötanu tajub, et tema pühenduvus töökohal on pandeemia esimesel aastal tõusnud.

Cohen'i d-st 0,602 ilmneb, et varem kontoris töötanud meeskondade jaoks on kahe aasta jooksul toimunud muudatuste puhul tegemist keskmise efektiga. Tõenäosus, et enne koroonapandeemiat ühiselt kontoris töötanud meeskonnas inimene tajub, et tema pühenduvus töökohal on pandeemia esimesel aastal tõusnud, on ligi 67 protsenti.

Vabadusastet tööl hinnati nelja faktori abil ning kokkuvõtvalt tajusid 2019. aastal hajusalt töötanud meeskondade ja ühiselt kontoris töötanud liikmetest 75%, et neil on kõrge vabadusaste tööl. 2020. aastal tõusis vabadusaste tajumine tööl varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks ühe protsendi võrra, varem kontoris töötanud meeskondade jaoks langes vabadusaste tajumine kahe protsendi võrra. Hajusalt töötavad meeskonnad tunnevad 12% tugevamalt, et koroonapandeemia ajal on neile võimaldatud rohkem iseseisvust ja vabadust, et efektiivselt töötada. Enne pandeemiat ühiselt

töötanud meeskonnad leidsid 13% varasemast vähem, et neil on olemas kõik vajalikud ressursid, et teha oma tööd hästi. Keskmiste protsendi muutus on mõlemat tüüpi meeskondade puhul väike, ning Cohen'i efekti suuruse arvutuse järgi on varasemalt hajusalt töötanud meeskondade jaoks samuti muutus väike, ehk $d = 0,072$. Varem kontoris töötanud meeskondade jaoks on Cohen'i d 0,554, ehk muutuste mõju on keskmise suurusega. See tähendab, et juba varasemalt hajusmeeskonnana töötanute jaoks on alla 50 protsendi tõenäosus, et nad tajuvad suuremat vabadusastet tööl ning varem kontoris töötanute puhul on 65-protsendiline tõenäosus, et nad tunnevad koroonapandeemia esimesel aastal muutust vabadusastes tööl.

2019. aastal hajutatud meeskondades töötajatest tajusid 84%, et neil on tugev rollide selguse arusaam, samal ajal kontoris koos töötanud meeskondade liikmetest tajusid 85%, et neil on oma töörolli osas selgus. 2020. aasta osas hindasid sama aspekti varasema hajusa töö kogemusega inimesed neli protsenti madalamalt ning ilma kaugtöö kogemusega meeskondadest ühe protsendi võrra madalamalt. Rollide selgust hinnati nelja alaküsimuse abil, millest vaid ühe puhul paranes tunnetus rollide selguse osas kahe fookuses oleva aasta jooksul. Selleks oli varasemalt ühiselt töötavate meeskondade teadmine, kuidas nende tehtud töö annab panuse ettevõtte eesmärkide saavutamisse, ning kahe aasta lõikes liikus töötajate tunnetus üks protsent positiivsuse poole. Hajusalt töötavate meeskondade jaoks muutus teadmine, mida on vaja teha, et olla oma töörollis edukas seitsme protsendi võrra madalamaks, enne pandeemia puhkemist ühiselt koos töötavate meeskondade jaoks muutus sama teadmine kolme protsendi võrra madalamaks. Lähtudes Cohen'i efekti suurusest on varem ühiselt kontoris töötanud meeskondade jaoks need muutused väga väikesed ($d = 0,018$) ning hajutatult töötanud meeskondade jaoks väikesed ($d = 0,224$). Mõlema meeskonnatüübi töötajate jaoks on tõenäosus vähem kui 50 protsenti, et nende rollide selguse tajumises oli kahe aasta jooksul muutus.

Tunnustust hinnati nelja faktori abil, tänu millele saab teada, et mõlemad meeskonnatüübid usuvad koroonapandeemia ajal kaugtööl olles, et üldiselt on inimesed ettevõttes X hinnatud ja tunnustatud. Enne kohustuslikult kaugtööle suundumist hajusalt töötanud meeskondade jaoks oli muutus 11% positiivsem, varasemalt koos töötanud meeskondade jaoks 13% kõrgem tulemus. Oluline on märkida, et mõlemat töövormi esindava meeskonna jaoks oli enne koroonapandeemiat anud faktor madal, vaid ligi pooled töötajatest tundsid, et inimesed on üldiselt tööandja poolt hinnatud ja tunnustatud. Vastuoluliselt eelnevale tulemusele, kus töötajad tajuvad, et inimesed üldiselt on hinnatud, tunnevad varasemalt hajusalt töötanud meeskondades 8% töötajatest vähem, et nad isiklikult saavad vastavasisulist tunnustust hästi tehtud töö eest. Varasemalt ühiselt koos töötanud

meeskondades tajuvad seitse protsenti töötajatest koroonapandeemia ajal kaugtööl olles, et nende töötasu on õiglane. Nelja tunnustust hindava väite abil selgub, et 2019. aastal tajusid mõlemat tüüpi meeskondade liikmetest 61%, et organisatsioonis on kõrge tunnustuse tase. Kahe aasta võrdluses muutus see protsent hajusalt töötanud meeskonnaliikmete jaoks ühe protsendi võrra kõrgemaks ning varasemalt ühiselt kontoris töötanud meeskondade puhul viis protsenti kõrgemaks.

Nelja tunnustust hindava faktori keskmised muutused on Cohen'i d 0,274 järgi varasemalt koos kontoris töötanud meeskondade jaoks väike. See tähendab et umbes 58% on tõenäosus, et töötaja sellest meeskonnatüübist tunneb, et tunnustuse tajumine on tema jaoks kahe aasta jooksul muutunud. Juba varasemalt hajutatult töötanud meeskondade jaoks on need muutused Cohen'i d 0,916 järgi suured. Tõenäosus, et enne koroonapandeemia puhkemist hajutatult töötanud meeskonnas tunneb, et tema ja teised on ettevõttes X tunnustatud, on 74%.

Igapäevase juhtimise taset aitavad analüüsida kuus väidet, mille abil selgub, et seda sotsipsühholoogilist faktorit on mõlemat tüüpi meeskonnad hinnanud koroonapandeemia ajal positiivsemalt kui varasemal aastal. 2019. aastal hajusalt töötanud meeskondade puhul on muutus 6%, 72–protsendilt 78–protsendile. Varem kontoris töötanud meeskondades töötajatest hindasid 2019. aastal 70% igapäevase juhtimise taset kõrgelt, nende jaoks muutus see järgmiseks aastaks ühe protsendi võrra kõrgemaks. Üldiselt on antud faktor märkimisväärselt muutunud vaid kahe aasta jooksul hajusalt töötanud meeskondade jaoks, kuid seda faktorit hindavate väidete juures on toimunud väga suured muutused. Kõige positiivsemat erinevust on juba varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks näha selles osas, et 16% paremaks muutunud teadmine, et nad võivad teha vigu ning neid ei süüdistada selle pärast. Oluline on märkida, et koroonapandeemiale eelnenud aastal tajusid vähem kui pooled hajusalt töötanud meeskondadest, et nad võivad teha vigu. Enne koroonapandeemiat koos töötanud meeskondade jaoks on sama väite osas tunnetus muutunud kaheksa protsenti paremaks, kuid on siiaani väga madal, ületates napilt 50% töötajatest, kes usuvad, et nad võivad teha vigu ilma karistuseta. Samad varasemalt ühiselt töötanud meeskonnad on koroonapandeemia esimesel aastal tajunud kuus protsenti rohkem, et nende otsene juht siiralt hoolib nende heaolust, kuid ka seitse protsenti vähem töötajaid on teisel aastal märkinud, et nende arvamusel on töökoormus nende ja teiste kolleegide vahel võrdselt jaotatud.

Cohen'i efekti suuruse mõõtmise tulemusel on näha, et muutus varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks on keskmise mõjuga ($d=0,565$) ning varem kontoris koos töötanud meeskondade jaoks väga väike ($d=0,057$). Tõenäosus, et keegi varem hajusalt töötanud meeskonnas tunneb, et igapäevase juhtimise tase on paranenud on ligikaudu 66%. Enne

pandeemiat ühiselt kontoris töötanute puhul on tõenäosus alla 50%, et nad tajuvad muutust igapäevases juhtimises.

Arenguvõimaluste hindamisel kasutati viie faktori ja väite abi, et mõista, kuidas on kahte tüüpi meeskonnad tajunud arenguvõimaluste olemasolu. Selle valdkonna puhul on näha kõige suuremaid muutuseid. 16% võrra kõrgemalt hindavad arenguvõimalusi meeskonnad, kes 2019. aastal töötasid ühiselt kontoris ning kes 2020. aastal kaugtööle jäid. Enne pandeemiat tajusid 63% töötajatest ettevõtte pakutud arenguvõimalusi ning kaugtööle asudes 79% töötajatest. Nad ütlevad, et on 23% rohkem kasutanud pandeemia ajal arenguvõimalusi tööl ning 20% rohkem töötajaid usuvad ka, et ettevõttes X on head karjäärivõimalused. 2020. aastal kaugtööl olles on arenguvõimalusi tööl kasutanud ära 90% töötajatest, kes enne pandeemiat ühiselt koos töötasid. Enne pandeemiat hajusalt töötanud meeskondade lõikes ei ole nii suuri muudatusi näha, kuid on võimalik järeldada, et usk arenguvõimalustesse oli kõrge ka enne pandeemiat, enne pandeemiat tajusid 70% töötajatest arenguvõimalusi ning 2020. aastal 74% töötajatest. Kõige suurem muutus kahe aasta lõikes on nende meeskondade jaoks see, et nende otsene juht on siirast huvi tundnud nende karjäärilaste eesmärkide osas. Seda tunnetasid eelneva aastaga 6% vastajatest rohkem. Cohen'i efekti suurust vaadates on varem hajusalt töötanud meeskondade puhul muutus keskmise mõjuga ($d=0,51$), ehk on 64-protsendiline tõenäosus, et keegi tajub, et ettevõttes on rohkem arenguvõimalusi võrreldes koroonapandeemiale eelnevale aastale.

Varem ühiselt kontoris töötanud meeskondade jaoks on sama töökeskkonda kirjeldava faktori puhul tegemist suure mõjuga muutusega ($d=0,807$), ning on ligi 72-protsendiline tõenäosus, et koroonapandeemia ajal kodukontorisse suundunud töötaja tajus, et arenguvõimalused on ettevõttes paranenud.

Kolleegide toetust ja kogukonna tunnet tööl uuriti kolme faktori abil ning kokkuvõttes ei ole meeskondade jaoks selles valdkonnas märkimisväärset muutust toimunud, enne pandeemiat hajusalt töötanud meeskonnad tunnevad, et kogukonna tunne tööl on aasta jooksul ühe protsendi võrra langenud, esmakordselt kaugtööle jäänud meeskondade jaoks on kogukonna tunne tööl ühe protsendi võrra tõusnud. Enne pandeemiat hajusalt töötanud meeskonda kuuluvate töötajate puhul oli kolleegide toetust tajumas 72%, aasta hiljem 71%. Ühiselt kontoris töötades tajusid 79% töötajaid, et neil on kõrge kolleegide toetus ning virtuaalsele kaugtööle suundudes tunnetas 80% kõrget kolleegide toetust.

Cohen'i efekti suuruse arvutamisel ilmneb, et ühte tüüpi meeskonna jaoks on tegemist keskmise suuruse muutusega, teise puhul väikese mõjuga muutusega. Varem hajusalt töötanud

meeskondade jaoks oli muutuse efekti suuruseks 0,402, ehk keskmine ning varem ühiselt kontoris töötanute jaoks oli muutuse efekti suuruseks 0,297. Tõenäosus, et töötaja varem hajusalt töötanud meeskonnast tajub kogukonnatunnetust teisiti, on 61%. Tõenäosus, et töötaja varem ühiselt kontoris koos töötanud meeskonnast tajub sama faktorit teisiti, on 58%.

Eestvedamise ja juhtkonna tööle hinnangu andmiseks koguti arvamusi seitsme erineva väite abil, ning ilmneb, et varem hajusalt töötanud meeskondadest on 12% inimesi kõrgemalt hinnanud juhtkonna tegevusi ja varem ühiselt kontoris töötanud meeskondadest on pandeemia esimesel aastal 5% rohkem töötajaid eestvedamine kvaliteeti kõrgema hinnanud. 2020. aastal olid 71% töötajatest varem hajusalt töötanud meeskondadest ja 69% varem kontoris koos töötanud meeskondadest uskumas juhtkonna tegevuste kvaliteeti.

Hajusalt töötanud meeskondade jaoks mõjutab kõige enam seda tulemust tunne, et ettevõttes on olemas aus ja avatud kahe-suunaline suhtlus, antud tunnetus tõusis 22% töötajate puhul. Küll aga oli see tulemus väga madal pandeemia eelnenud aastal, hajusalt töötanud tiimidest hindas vaid 45%, et ettevõttes toimub aus ja avatud kahe-suunaline suhtlus. Sarnaselt madala tulemusega oli pandeemia eelnenud aastal tunnetus, et ettevõtte X juhtkond näitab oma tegevustega, et inimesed on ettevõtte edus olulised, 2020. aasta põhjal hindasid aga samades meeskondades 20% rohkem inimesi, et juhtkond väljendab, et inimesed on olulised ettevõtte edu saavutamisel. Varem ühiselt koos töötanud meeskondade puhul oli selle faktori ulatuses muutusi vähem. Nende meeskondade puhul olid suurimateks muutujateks tunnetus, et ettevõtte juhtkond väljendab oma tegevustega, et inimesed on olulised ning et enamus süsteeme ja protsesse toetavad neid efektiivselt töötamisel. Protsendid muutusid kõrgemaks vastavalt üheksa ja kümne võrra.

Cohen'i efekti suuruse mõõtmisel ilmneb, et eestvedamise ja juhtkonna töö kvaliteedi tajumise erinevus kahe aasta lõikes on varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks keskmise mõjuga ($d=0,677$), varem kontoris töötanud meeskondade jaoks väikese mõjuga ($d=0,33$). 68–protsendilise tõenäosusega tajub varem hajusalt töötanud meeskonnaliige, et eestvedamise kvaliteet on tõusnud, teist tüüpi meeskonnas on see tõenäosus 59%.

Kvaliteedile suunatud suhtumist hinnati nelja faktori abil, kokkuvõttes tajusid positiivset muutust tugevamalt 2019. aastal hajusalt töötanud meeskonnad ning veidi neutraalsemalt samal ajal ühiselt koos töötavad meeskonnad. Hajusalt töötanud meeskondade puhul oli muutus kaheksa protsenti, teiste meeskondade jaoks kolm protsenti. 2019. aastal tajusid 62% tugevat kvaliteedile orienteeritust ning aasta hiljem 70% töötajatest. Pandeemia eelnenud aastal ühiselt kontoris töötanud meeskondade 71% töötajaid tajusid kvaliteedile suunatust ning aasta hiljem 73%

töötajatest. 10% rohkem vastajatest varasema aastaga võrreldes tajus, et igapäevased otsused näitavad, et kvaliteeditõus on prioriteet ning töötajaid innustatakse olema innovaatilised, isegi teades, et mõned initsiatiivid ei pruugi õnnestuda. Esmakordselt kaugtööle suundunud meeskonnad hindasid seitse protsenti kõrgemalt seda, et nende füüsiline töökoht on meeldiv, võrdluseks tööandja kontor ning kodukontor. Kvaliteedile suunatud suhtumist mõõdetavate väidete positiivseid vastused on nii pandeemia eelneval kui ka pandeemia esimesel aastal pigem vähe, igapäevaste otsuste puhul näevad kvaliteeti vähem kui 70% vastajatest. Samamoodi on madalate tulemustega tunnetus ettevõtte suhtumine inimestesse, kes pakuvad väljapaistvat teenust oma rollis ning kes näitavad initsiatiivi, teades, et mõned algatused ei pruugi õnnestuda jäädes mõlemat tüüpi meeskonnas mõlemal aastal 70% piirile.

Cohen'i efekti suuruse mõõtmisel ilmneb, et varem hajutatult töötanud meeskondade jaoks on kvaliteedile suunatud suhtumise muutused kahe aasta lõikes suure efektiga ($d=0,94$), varem kontoris koos töötanud meeskondade jaoks on muutused väikesed ($d=0,059$) mõjuga. On 75-protsendiline tõenäosus, et töötaja varasema hajutatud töö kogemusega tajub koroonapandeemia esimesel aastal kvaliteedile suunatud suhtumise paranemist võrreldes sellele eelnevale aastale. Enne koroonapandeemia puhkemist kontoris ühiselt töötanud meeskondade puhul on sama tõenäosus alla 50 protsendi.

Töö- ja eraelu tasakaalu hinnati kahe faktori abil, tulemustes selgub, et varasemalt ühiselt kontoris koos töötanud meeskonnad tajuvad tööandjapoolset paindlikkust varasemast seitsme protsendi võrra rohkem, eelnevalt hajusalt töötanud meeskonnad kahe protsendi võrra rohkem. Esimese meeskonnatüübi puhul on vastavad protsendid 77 ja 84 ning teise puhul 79 ja 81.

91% ühiselt kontoris töötavate meeskondade liikmetest tunneb, et koroonapandeemia ajal on nad siiralt toetatud paindlike kokkulepete tegemisel tööaja ja töövormi valimisel või puhkuse planeerimise puhul. Kogu aeg hajusalt töötanud meeskondades tajuvad kahe aasta lõikes kaheksa protsenti rohkem töötajaid, et tööandja on paindlik, koroonapandeemia esimesel aastal tunnetas seda 82% kaugtööl olnud töötajatest.

Efekti suuruse arvutustest selgub, et kahe aasta lõikes toimunud muutused on varasema hajutatud töö kogemusega meeskondade puhul väike ($d=0,287$) ning varem kontoris töötanud meeskondade puhul väga väike ($d=0,055$). Alla 50 protsendi on tõenäosus, et enne koroonapandeemiat kontoris töötanud inimene tajub muutust koroonapandeemia esimesel aastal tema töö- ja eraelu tasakaalus. 58-protsendilise tõenäosusega tunneb muutust töö- ja eraelu tasakaalus inimene, kes enne pandeemiat töötas hajutatud tööga meeskonnas.

3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas uuringus on vaadeldud töötajate kaasatuse muutust läbi psühhosotsiaalse töökeskkonda mõjutavate faktorite koroonapandeemia eelnenud ning pandeemia esimesel aastal. Valimis olid meeskonnad, kellel oli 2019. aastal hajutatud meeskonnas virtuaalse töötamise kogemus ning meeskonnad, kellel enne kohustuslikult kaugtööle suundumist puudus hajutatud meeskonnas töötamise kogemus. Käesolevas peatükis arutletakse uurimisküsimuste vastuste üle ühendades teoreetilised ja empiirilised seisukohad, tuues välja ka peamised järeldused. Lisaks antakse soovitusel töötajate kaasatuse optimaalse taseme loomiseks läbi psühhosotsiaalsete tegurite parandamise. Viimasena tuuakse antud peatükis välja uuringu tõlgendamise takistused.

Esimese uurimisküsimusega soovis autor kaardistada, millised muutused on toimunud töötajate kaasatuse tasemes enne koroonapandeemia levikut hajustöö meeskondades ning füüsiliselt koos töötavates meeskondades, mis olid sunnitud 2020. aastal kaugtööle asuma. Vastuse saamiseks selgitati töötaja kaasatuse mõiste sisu, selle erinevaid teoreetilisi käsitlusi ning psühhosotsiaalsete töökeskkonda mõjutavate aspektide seotust kaasatusega. Erinevatest teoreetilistest seisukohtadest selgus, et kaasatuse ja selle taseme hindamise saab seostada töökeskkonda kirjeldavate psühhosotsiaalsete teguritega (Gan & Gan, 2014; Law et al., 2011; Garrick, et al., 2014). Varasemad uuringud on näidanud, et kaasatuse tase on kõrgem organisatsioonides, kus on kõrge psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkonna sisekliima tase (Law, Dollard, Tuckey, & Dormann, 2011). Kirjandusanalüüsi abil loodi teoreetiline raamistik uuringuks, et toetada tervikliku ülevaate andmist antud valdkonnast. Esimese uurimisküsimuse vastamiseks kasutati uurimistöö valimis oleva ettevõtte iga-aastase kaasatuse küsitluse väiteid ja tulemusi, mis taandati töö empiirilise uuringu jaoks Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustiku kümnele dimensioonile. Antud dimensioonide abil hinnati muutust psühhosotsiaalsete tegurite tunnetamises koroonapandeemia eelneval ning pandeemia esimesel aastal. Läbi psühhosotsiaalsete tegurite kaardistamise ja hindamise selgus, et nii meeskondade jaoks, kellel oli enne kohtustuslikku pandeemiaaegset kaugtööle suundumist hajustöö kogemus, ning neil, kes varasemalt ühiselt kontoris töötasid, tõusis positiivne tunnetus töökeskkonda kirjeldavate tegurite osas. Tulemused näitasid ka kõrgemat pühendumust töökohal, mida kirjandusanalüüsi abil on kirjeldatud töötaja kaasatuse tulemusena (Simpson, 2009; Bakker & Demerouti, 2008).

Meeskondade liikmete jaoks, kes enne koroonapandeemia leviku algust töötasid ühiselt kontoris olid suurima mõjuga muutused kahel vaadeldaval aastal arenguvõimaluste tajumisel. Kahe aasta

lõikes on 72% tõenäosus, et töötaja tajus pandeemia esimesel aastal tugevamalt isiklikule arengule suunatud võimalusi. Alla 50% on tõenäosus, et varem kontoris koos töötanud meeskonnas töötanu tajub kaugtööle suundudes muutust rollide selguse tasemes, igapäevase juhtimise kvaliteedis, organisatsiooni kvaliteedile orienteerituses ning töö- ja eraelu tasakaalus. Pühendumuse kui töötajate kaasatuse tulemuse hindamisel ilmnenud muutusel oli kahe aasta lõikes keskmine mõju, ehk 67% tõenäosusega tajus varem kontoris töötanud töötaja kodukontoris olles end organisatsioonile pühendununa.

Koroonapandeemia levikule eelneval aastal hajusalt töötanud meeskondade liikmete jaoks olid suurima mõjuga muutused tunnustuse ja kvaliteedile suunatuse tajumisel. Esimesena nimetatu puhul oli 74-protsendine tõenäosus, et töötaja seda tüüpi meeskondades tunnetas kahe aasta lõikes tunnustuse muutust ning 75-protsendine tõenäosus, et töötaja tajus kvaliteedile orienteerituses muutust. Kõige väiksema mõjuga muutus oli kahel aastal kogutud andmete põhjal vabadusaste ja rollide selguse tajumine. Nende puhul on tõenäosus alla 50%, et hajusa töö kogemusega töötaja tunnetas muutust mainitud kahes valdkonnas. Väga tugeva efekti suurusega muutus toimus hajusalt töötanud meeskondade liikmete jaoks pühendumuses töökohal, 73% on tõenäosus, et töötaja oli pandeemia puhkemise aastal rohkem tööle pühendunud kui varasemal aastal.

Eelnevaid tulemusi kokku võttes järeldab autor, et kogu ettevõtte kaugtööle suundumine mõjus tugevamalt töötate kaasatuse vaates varasema hajusa töö kogemusega töötajatele. Viie töökeskkonda kujundava teguri tajumise muutus on kahe aasta lõikes olnud keskmise või suure efekti suurusega ning samuti on muutunud suure efekti suurusega pühendumus töökohal. Eelnevatel aastatel ühiselt kontoris töötavate jaoks oli kahe aasta lõikes suure efektiga muutus vaid ühe töökeskkonda kujundava teguri tajumise osas, keskmise efektiga muutus samuti ühe teguri juures. Nende töötajate jaoks oli muutus pühendumusel töökohal keskmise suurusega mõjuga.

Teise uurimisküsimusega soovis autor kaardistada, millised töökeskkonda kirjeldavad tegurid mõjutavad enim töötajate kaasatuse taset eelpool mainitud kahte tüüpi meeskondades, mis koroonapandeemia leviku tõttu asusid kaugtööle. Uurimistöö autor lõi kirjandusanalüüsi abil teoreetilise raamistiku kaugtööl töötavate meeskondade psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkonna kujundajatest ning eelnevate uuringute tulemustest.

Erinevate uuringute ja intervjuude peamise järeldusena ilmnis, et kaugtöö edukuse määramisel on vaja tähelepanu pöörata igapäevasele juhtimisele ja juhtkonnapoolsele eestvedamisele (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010). Töö empiirilises osas viis autor selle küsimuse vastamiseks läbi Pearson'i lineaarse korrelatsioonikordaja leidmiseks veebikalkulaatori abil kahe erineva aasta

arvutuse. Pearson'i korrelatsioonikordaja näitab seoste suunda ja tugevust, ehk positiivne number näitab positiivset seost, negatiivne number seose puudumist. Tugevuse hindamiseks ja tõlgendamiseks on loodud juhend, mis selgitab, et tulemus 0,00-0,10=korrelatsioon puudub, 0,10-0,39=nõrk korrelatsioon, 0,4-0,69=keskmine korrelatsioon, 0,7- 0,89= tugev korrelatsioon, 0,9-1=väga tugev korrelatsioon. (Schober, Boer, & Schwarte, 2018)

Tabel 5: Kahte tüüpi meeskondade töökeskkonda kujundavate tegurite korrelatsioonikordajad pühendumusega töökohal aastal 2020. kogutud andmete põhjal

2020. aasta		Pühendumus töökohal	Vabadusaste tööl	Rollide selgus	Tunnustus	Igapäevane juhtimine	Arenguvõimalused	Kogukond töö	Eestvedamine	Kvaliteet	Töö- ja eraelu tasakaal
Hajusmeeskond, n=12	Pearson'i korrelatsioonikordaja	1	0,616	0,611	0,668	0,408	0,488	0,254	0,668	0,75	0,280
	Olulisusnivoo p-väärtus	0	0,033	0,035	0,018	0,188	0,107	0,426	0,018	0,005	0,378
kontoris koos töötav meeskond, n=14	Pearson'i korrelatsioonikordaja	1	0,498	0,325	0,66	0,601	0,596	0,224	0,66	0,68	0,831
	Olulisusnivoo p-väärtus	0	0,070	0,257	0,010	0,023	0,024	0,442	0,010	0,007	0,000
Cohen'i d		–	0,172	0,373	0	0,262	0,153	0	0	0,144	0,904

Allikas: Autori koostatud (2021)

Tabel 6: Kahte tüüpi meeskondade töökeskkonda kujundavate tegurite korrelatsioonikordajad pühendumusega töökohal aastal 2021. kogutud andmete põhjal

2021. aasta		Pühendumus töökohal	Vabadusaste tööl	Rollide selgus	Tunnustus	Igapäevane juhtimine	Arengu võimalused	Kogukond töö	Eestvedamine	Kvaliteet	Töö- ja eraelu tasakaal
Hajusmeeskond, n=9	Pearson'i korrelatsioonikordaja	1	0,436	0,510	0,864	0,861	0,935	0,234	0,722	0,866	0,674
	Olulisusnivoo p-väärtus	0	0,240	0,161	0,003	0,003	0,000	0,545	0,028	0,003	0,046
kontoris koos töötav meeskond, n=7	Pearson'i korrelatsioonikordaja	1	0,444	0,512	0,573	0,695	-0,077	0,072	0,629	0,204	-0,014
	Olulisusnivoo p-väärtus	0	0,318	0,240	0,179	0,083	0,869	0,879	0,130	0,661	0,976
Cohen'i d		–	0	0	0,657	0,440	1,620	0,166	0,172	1,110	0,804

Allikas: Autori koostatud (2021)

Autor valis lineaarse korrelatsiooni arvutamise üheks tunnuseks pühendumise töökohal, mis on töötaja kaasatuse tulemuseks ning kõrvutas teise tunnuseks üheksa töökeskkonda kirjeldavat psühhosotsiaalseid tegureid.

Tabelis 5 märgitud tulemuste korrelatsioonikordajatest järeldub, et pandeemia eelneval aastal hajusalt töötavate meeskondade puhul oli tugevaimaks positiivseks seoseks tööle pühendumisel positiivne taju kvaliteedile rõhutavate aspektide puhul. Keskmise korrelatsiooniga tööle pühendumisel on vabadusaste töö, tunnustus ning eestvedamine ja juhtkonna töö. Pandeemia eelneval aastal koos kontoris töötavate meeskondade puhul oli tugevaimaks positiivseks korrelatsiooniks tööle pühendumisel sarnaselt teisele meeskonnatüübile kvaliteedile rõhutavate aspektide positiivne tajumine ning samuti töö- ja eraelu tasakaalu tunnetamine. Keskmise korrelatsiooniga oli igapäevane juhtimine, arenguvõimaluste olemasolu ning eestvedamine. Pearson'i korrelatsioonikordajaid analüüsid selgub, et töövormist olenemata on tugevaim tööle pühendumise mõjutaja kvaliteedile suunatus. Antud töökeskkonda mõjutavat faktorit hinnati selle põhjal, kuidas tajuvad töötajad igapäevaste otsuste kvaliteeti, kas organisatsioon tunnustab inimesi, kes pakuvad oma töörollis väljapaistvat teenust ning kas töötajaid innustatakse olema innovaatiline isegi teades, et mõned algatused ei pruugi õnnestuda.

Tabelis 6 märgitud 2021. aasta tulemused, mis kajastasid koroonapandeemia esimest aastat, mil enamasti töötasid kõik meeskonnad kaugtööl, näitavad, et korrelatsioonid tööle pühendumise ja mõõdetud töökeskkonda mõjutavate aspektide vahel on eelneva aastaga võrreldes muutunud. Varasema hajusalt töötamise kogemusega meeskondade puhul oli pandeemia esimesel aastal tööle pühendumisel kõige tugevam positiivne korrelatsioon arenguvõimaluste olemasoluga. Pandeemia esimene aasta andis tugeva koolitustegevuste virtuaalseteks muutumisele, ning valimis oleva ettevõtte töötajatele pakutavad koolitused muutusid kättesaadavaks kõigile olenemata töötamise asukohast ning töövormist. Eelpool nimetatut võib olla ka põhjenduseks, miks varem hajusalt töötanud inimesed arenguvõimalusi kõrgemalt hindasid.

Väga tugeva positiivse korrelatsiooniga tööle pühendumisel oli ka pandeemia esimesel aastal tähelepanu kvaliteeti rõhutavatel aspektidel. Varasemalt hajutatult töötanud meeskondade puhul oli pühendumisega keskmine positiivne korrelatsioon tunnustusel, igapäevasel juhtimisel ja eestvedamisel. Varasemalt kontoris töötanud meeskondade puhul olid koroonapandeemia ajal korrelatsioonid pühendumise ja teiste töökeskkonda hindavate aspektide vahel nõrgemad. Keskmise positiivse korrelatsiooniga olid igapäevane juhtimine ja eestvedamine ehk juhtkonna töö. Negatiivse korrelatsiooniga tööle pühendumisel olid koroonapandeemia esimesel aastal arenguvõimaluste olemasolu ning töö ja eraelu tasakaal. Siinkohal väärib tähelepanu eelmise aasta tulemus, kus töö- ja eraelu tasakaalu ning tööle pühendumise vahel oli tugev positiivne korrelatsioon.

See tulemus võib viidata asjaolule, et kontoris töötades suutsid inimesed hoida töö- ja eraelu lahus. 2021. aastal mõõdetud tulemus võib tähendada, et kodukontoris olles on raskem töö- ja eraelu tasakaalu hoida. Ellen Ernst Kossek (2016) toob oma uurimuses välja, et üha enam inimesi üle maailma tajuvad kodukontoris töötades kõrgemat stressitaset ning vajadust töö- ja eraelu tasakaalule. Uuringud on ka näidanud, et tervisliku töö- ja pereelu tasakaalu puudumine võimendab erinevaid stressoreid, sealhulgas väsimust, depressiooni, ärevust ja kõrget vererõhku (Strank, 2005). Eelpool nimetatud tunnused võivad olla empiirilisest uuringust välja tulnud negatiivse seotusega tööle pühendumuse ja töö- ja eraelu tasakaalu vahel.

Mõistmaks, kui suure mõjuga on erinevused kahte tüüpi meeskondade korrelatsiooninäitajates kahel uuritava aastal, arvutas autor välja Cohen'i efekti suuruse iga võrreldud tunnuspaaari kohta (tabel 5, 6). 2020. aasta tulemusi vaadates joonistub välja, et suure mõjuga on erinevus töö ja eraelu tasakaalu tajumise seosel pühendumusega töökohal. Selle erinevuse efekti suurus oli Cohen'i järgi 0,904.

2021. aasta tulemustes on suure mõjuga erinevusi kolme korrelatsioonipaari puhul. Arenguvõimaluste seos pühendumusega töökohal oli väga tugevalt positiivne hajusmeeskondades ning negatiivse seosega varasemalt kontoris koos töötavate meeskondade puhul, nende tulemuste erinevuse efekti suurus oli Cohen'i d 1,620. Erinevus kvaliteedile suunatuse seosel töökohale pühendumusel oli samuti väga suure efektiga, kus Cohen'i d oli 1,110. Väga suure mõjuga erinevus esines ka töö- ja eraelu seostamisel töökohale pühendumusega. Hajusmeeskondade puhul oli korrelatsioon nende kahe vahel positiivne ja keskmise tugevusega, varem kontoris töötanute puhul oli seos kahe tunnuse vahel negatiivne ning sellest tulenevalt oli ka Cohen'i d 0,804, ehk suure efektiga.

Võttes kokku eelpool välja toodud tulemused ja järeldused, võib tõlgendada, et koroonapandeemia eelnenud aastal olid mõlemat tüüpi meeskondade jaoks korrelatsioonikordajad töökohal pühendumuse ja töökeskkonda kujundavate tegurite vahel nõrgemad kui pandeemialeviku esimesel aastal kogu ettevõtte kaugtööle suundumisel. Erinevused kahte tüüpi meeskondade korrelatsioonikordajates 2020. aastal olid väikese või keskmise efektiga. Varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks olid 2021. aastal mõõdetud tulemuste järgi korrelatsioonikordajad tugevamad võrreldes tulemusi nii varasema aasta kui ka varem kontoris töötanud meeskondadega. Pandeemialeviku esimese aasta tulemuste erinevuste efekti suurused kahe meeskonnatüübi vahel on eelneva aastaga võrreldes suuremad.

Kolmanda uurimisküsimusega soovis autor teada, kas töövormi ja töösse kaasatuse taseme vahel on leitavaid seoseid. Töö teoreetilise ja empiirilise osa järeldustest ilmneb, et kaasatuse tase ei ole otseselt seotud töövormiga, kuid virtuaalse ning füüsilise töökeskkonna psühhosotsiaalselt turvalist ja ohutut taset kujundavad erinevad aspektid. Empiirilise uuringu jaoks kogutud andmetest on võimalik järeldada, et tunnetuse variatiivsus töökeskkonda kirjeldavate tegurite osas on suurem kaheks tüüpi jagatud meeskondade gruppide sees, mitte nende vahel (lisa 2). See tõestab ka töö teoreetilises osas välja toodud mõtet, et töötajate kaasatuse tase sõltub juhtkonna ning otsese juhi loodud turvalisest töökeskkonnast (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010). Töövormist olenemata on meeskonnajuhtidel erinevad kogemused ja harjumused, mis mõjutavad kaasatuse ja pühendumuse taset rohkem, kui töökeskkonna virtuaalsus või füüsilisus.

Töö eesmärgiks on pakkuda praktilisi ettepanekuid ettevõtete esindajatele töökeskkonda mõjutavate psühhosotsiaalsete tegurite kaudu töötajate kaasatuse optimaalse taseme loomiseks. Eelnevalt selgitati püstitatud uurimisülesannete lahendusi, järgnevalt on välja toodud rakendatavad ettepanekud, et töötajate kaasatust hoida optimaalsel tasemel ning läbi selle tõsta töötajate pühendumust ning ettevõtte majandusnäitajaid.

Autor võttis töötajate kaasatust selgitava kirjanduse ülevaate kokku sellega, et kaasatuse eelduseks on kaasav eestvedamine, töötaja enda soov olla kaasatud ehk tööst haaratud ning arusaam, kui oluline on tema seotus töö ja töörolliga. Samaväärselt oluliseks töötajate kaasatuse kujundamise aspektiks on positiivne ning turvaline tööõhkkond, et töötaja sooviks panustada ettevõtte tegevustesse ja eesmärkidesse (Dollard & Bakker, 2010). Antud teadmistel on praktiline väärtus personalijuhtimises ning teadlike otsuste abil on võimalik kaugtööd tegevate ja virtuaalse töökeskkonnaga töötajate kaasatust kujundavaid aspekte positiivselt mõjutada. Autor toob järgnevalt välja kaks soovituslikku turvalise ning töötajate kaasatust ja pühenumust toetava töökeskkonna kujundamiseks.

- **Kaugtöö eeskirjad ja kokkulepped:** Autor soovib painlikke töösuhteid soosival organisatsioonis mõelda pikemaajalise strateegia peale, mis aitaks kaugtöö kultuuri luua ja sellega kohaneda. Kaugtöö kultuuri loomisel on vajalikud vastastikused kokkulepped ja usaldus. Iga organisatsioon ja kogemused on erinevad, seega ei ole võimalik välja tuua universaalset ettepanekut, mis väljendaks ühtselt erinevate inimeste ootuseid ja eeldusi. Teemadena soovib autor edukaks koostööks läbi mõelda kommunikatsioon, mis määratleks, kui tihti ja milliste kanalite kaudu toimub kahesuunaline suhtlus, kui kiiresti oodatakse vastuseid ning kuidas jagatakse tööalaseid uudiseid, saavutusi ja dokumente. Rolli selguse

hoidmiseks on oluline kokku leppida, kuidas ja kui sageli toimub ootuste ja tööülesannete kooskõlastamine ja tulemuste raporteerimine.

- **Töötervishoid ja -ohutus:** Antud uurimistöö on analüüsinud ettevõtte psühhosotsiaalseid tegureid, mida töötaja kaasatuse kontekstis on käsitletud positiivsetena, kuid psühhosotsiaalsed tegurid võivad osutada ka ohtlikeks töötaja vaimsele tervisele. Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse paragrahv 91 kirjeldab selliste ohuteguritena ebavõrdset kohtlemist, kiusamist ja ahistamist tööl, töötaja võimetele mittevastavat tööd, pikaajalist üksinda töötamist, monotoonset tööd ning teisi tööstressi allikaid. Tööandja kohustus on vaadelda neid riskidena, mille ennetusega on vaja tegeleda. Käesolev empiiriline uurimistöö kajastas tulemusi vaid kahe aasta võrdluses, mil ühel aastal tehti tööd kodukontoritest, mis ei võimalda pikaajaliste järelduste tegemist, kuid tulevikku vaadates on paindlike töövormide puhul väga oluline tööandja poolt pöörata tähelepanu kaugtööd tegevate töötajate töötervishoiule ja -ohutusele. Vajalik on kahepoolne arusaam, milline on mõlema osapoole vastutus riskide maandamisel ning kuidas saavad töötaja ja tööandja hinnata võimalikke kaugtööga kaasnevaid terviseriske. Organisatsiooni personalijuhtimisel on kindlasti oluline roll töötajate ja juhtide arendamisel, kuidas märgata ja maandada terviseriske kodukontoris.

Käesoleva magistr töö tõlgendamisel tuleb arvestada teatud piirangutega. Koroonapandeemiast tingitud töökorralduslikud muutused on kestnud lühikest aega ning vaid kahe aasta põhjal tehtud tulemuste analüüs ei võimalda tõeseid ja reliaabseid järeldusi tulevikuks. Kindlasti on oluline teostada käsitletud teemadel jätku-uuring, et kaardistada töötajate kaasatuse seost koroonapandeemiast tingitud töökeskkonda kujundavate aspektide muutustega. Uurimistöö tõlgendamise piiranguks on samuti uurimistöö valim, kuhu kuulusid vaid ühe finantsettevõtte töötajad, kelle puhul oli hajutatud töövorm võimalik ka enne pandeemiast tulenevat kohustuslikku kaugtööle suundumist. Empiirilise uuringu sisendina kasutatud valimisse kuuluva ettevõtte igaaastase töötajate kaasatust hindavale küsimustikule vastamine oli vabatahtlik. Uuringu tulemused näitasid kahe aasta lõikes kõrgemat pühendumust töökohal, mis võib viidata, et teisel aastal vastasid vaid energilisemad, pühendunumad ja kaasatud töötajad, kelle töökeskkonda kirjeldavate aspektide tajumine olid ka positiivsem. See võis põhjustada olukorra, kus uuringu tulemused ei näita terviklikku ülevaadet valimis oleva ettevõtte töötajate kaasatuse tasemest.

KOKKUVÕTE

Koroonapandeemia levik on muutnud töötamise viise üle maailma ning pannud kahtlema senistes arusaamades edu toovast töökorraldusest, kuid sellest hoolimata on kaasatud töötajad need, kes loovad organisatsioonile väärtust mitmel tasandil. Optimaalse kaasatuse taseme eelduseks on psühhosotsiaalselt ohutu ja tervislik töökeskkond ning tulemuseks pühendumus töökohal.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada, mil määral on pandeemia levikust tingituna täiemahuline üleminek kaugtööle mõjutanud töötajate kaasatuse taset. Eesmärgi saavutamiseks võrdles autor meeskondi, kellel oli enne kaugtööle suundumist hajutatud töö kogemus ning meeskondi, kellel kaugtööle suundudes puudus pikaajaline kokkupuude virtuaalse töökeskkonnaga. Autori sooviks oli selgitada välja, millised tegurid mõjutavad enim töötaja kaasatuse taset eelpool mainitud kahte tüüpi meeskondades ning kas kaasatuse taseme ja töövormi vahel avaldub seoseid.

Töö eesmärgi täitmiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, analüüsides valimisse kuuluva ettevõtte töötajate tunnetust töökeskkonda kujundavate tegurite osas, mis on optimaalse kaasatuse taseme eelduseks koroonapandeemia levikule eelneval ning selle esimesel aastal. Uurimistöö autor taandas organisatsiooni iga-aastase töötajate kaasatuse uuringu väited ja tulemused Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustikule, tulemuseks oli kümme eraldi dimensiooniks, millest üheksa kirjeldasid töökeskkonda kujundavaid aspekte ning üks töötaja kaasatuse tulemit ehk pühendumist organisatsioonile. Kahe aasta jooksul toimunud töökeskkonda kujundavate tegurite tajumise muutuste mõju arvutamiseks kasutas autor vabavarana leitava veebikalkulaatorit *Psychometrica*, et hinnata seda Cohen'i efekti suuruse järgi.

Autor järeldeb uuringu tulemustest, et mõlemat tüüpi meeskondades tõusis pandeemiast tingitud kodukontorisse suundumise aastal kaasatus ja selle tulemusel ka pühendumus töökohal. Varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks oli Cohen'i efekti suuruse järgi suure mõjuga muutus, mis tähendab, et 73-protsendilise tõenäosusega tundis töötaja seda tüüpi meeskonnast end rohkem pühendununa töökohal. Varem koos kontoris töötanud meeskondade jaoks oli kahe aasta võrdluses muutus pühendumisel töökohal Cohen'i efekti suuruse järgi keskmise mõjuga, ehk 67-protsendilise tõenäosusega tajus 2019. aastal kontoris töötanud töötaja kodukontoris töötamise aastal end rohkem töökohale pühendununa. Kogu ettevõtte kaugtööle suundumine mõjutas positiivselt enim neid meeskondi, kes 2019. aastal töötasid hajutatult. Nende jaoks olid kahe aasta jooksul mõõdetud tunnetuse muutused suurema mõjuga, Cohen'i efekti suuruse järgi oli suur mõju

kahe töökeskkonda kirjeldava teguri puhul ning keskmise mõjuga kolme psühhosotsiaalselt turvalist töökeskkonda kirjeldava teguri puhul. Enne koroonapandeemiat koos kontoris töötavate meeskondade jaoks oli Cohen'i efekti suuruse järgi suure mõjuga muutus hinnangus ühe teguri osas ning keskmise mõjuga muutus samuti ühe teguri osas.

Selgitamaks, millised tegurid mõjutavad enim töötaja kaasatuse taset eelpool mainitud kahte tüüpi meeskondades, viis autor läbi lineaarse korrelatsiooni arvutuse, milles ühe tunnusena kasutati pühendumust töökohal, mis ilmneb kaasatuse tulemusena ning teise tunnusena üheksat töökeskkonda kirjeldavat tegurit. Järelduste tegemiseks kõrvutas autor 2020. aastal kogutud andmed mõlema meeskonnatüübi kohta ning teisena 2021. aastal kogutud samu andmed. Koroonapandeemia levikule eelneva aasta kohta kogutud andmetest selgus, et kõige tugevama positiivse korrelatsiooniga pühendumisele töökohal on organisatsiooni kvaliteedile suunatuse tajumine. Samal ajal koos kontoris töötavate meeskondade puhul oli kõige tugevamaks positiivseks korrelatsiooniks töö- ja eraelu tasakaal. Pandeemia esimese aasta kohta kogutud andmetest järeldus, et virtuaalse hajustöö kogemusega meeskondade jaoks on pühendumisel töökohal väga tugeva positiivse korrelatsiooniga arenguvõimaluste tajumine ning tugeva positiivse korrelatsiooniga tunnetus tunnustuse, igapäevase juhtimise, juhtkonnapoolse eestvedamise ja kvaliteedile suunatuse osas. Samal aastal eelnevalt koos töötavate meeskondade kohta kogutud andmetest selgus, et keskmine positiivne korrelatsioon töökohale pühendumuse ja juhtkonnapoolse eestvedamise kvaliteedi, igapäevase juhtimise kvaliteedi, rollide selguse, tunnustuse ja vabadusaste tööil tajumise vahel.

Andmetest järeldus, et koroonapandeemiale eelnenud aastal olid mõlemat tüüpi meeskondade jaoks korrelatsioonikordajad töökohal pühendumuse ja töökeskkonda kirjeldavate tegurite vahel nõrgemad kui pandeemialeviku esimesel aastal kogu ettevõtte kaugtööle suundumisel (tabel 5, tabel 6). Erinevused kahte tüüpi meeskondade korrelatsioonikordajates 2020. aastal olid väikse või keskmise efektiga. Varem hajusalt töötanud meeskondade jaoks olid 2021. aastal mõõdetud tulemuste järgi korrelatsioonikordajad tugevamad võrreldes tulemusi nii varasema aasta kui ka varem kontoris töötanud meeskondadega. Pandeemialeviku esimese aasta tulemuste erinevuste efekti suurusd kahe meeskonnatüübi vahel on eelneva aastaga võrreldes suuremad.

Viimase uurimisküsimusega soovis autor teada, kas töövormi ja töösse kaasatuse taseme vahel on seoseid. Töö teoreetilise ja empiirilise osa järeldustest ilmnas, et kaasatuse tase ei ole otseselt seotud töövormiga, kuid virtuaalse ning füüsilise töökeskkonna psühhosotsiaalselt turvalist ja ohutut taset kirjeldavad erinevad aspektid. Empiirilise uuringu jaoks kogutud andmetest oli

võimalik järeldada, et tunnetuse variatiivsus töökeskkonda kirjeldavate tegurite osas on suurem kahte tüüpi jagatud meeskondade gruppide sees mitte nende vahel.

Uurimistulemustest järeldus, et mõlemat tüüpi meeskondades tõusis pandeemiast tingitud kodukontorisse suundumise aastal kaasatus ja selle tulemusel ka pühendumus töökohal. Kaasatuse taset mõjutavate tegurite lineaarse korrelatsioonikordaja arvutustest selgus, et koroonapandeemia eelnenud aastal olid mõlemat tüüpi meeskondade jaoks tugeva positiivse korrelatsiooniga töökohal pühendumus ja töökeskkonda kujudavatest teguritest kvaliteedile suunatus ning töö- ja eraelu tasakaal. Koroonapandeemia esimesel aastal oli tugev positiivne korrelatsioon töökohale pühendumuse ja arenguvõimaluste ning kvaliteedile suunatuse vahel. Töö teoreetilisest ja empiirilise osast järeldus, et töösse kaasatuse tase ei sõltu töövormist.

Uuringu tulemused annavad vajaliku sisendi valimisse kuuluva ettevõtte järgnevateks tegevusteks ja pikaajalise strateegia koostamiseks optimaalse kaasatuse taseme saavutamisel ja hoidmisel paindlike töösuhete korral. Autor tõi välja igapäevases personalijuhtimises rakendatavad soovitused, kuidas luua psühhosotsiaalselt tervislik töökeskkond, mis aitab kujundada töösse kaasatuse taset ning seeläbi ka tõsta pühendumust töökohal, mis on kasutatavad ka väljaspool valimisse kuuluvat organisatsiooni.

SUMMARY

EMPLOYEE ENGAGEMENT AND FACTORS THAT CONTRIBUTE TO IT IN REMOTE WORK ENVIRONMENT

Katriin Laanet

The spread of coronavirus has changed the way work is being defined and handled. Furthermore, it has changed the perception of successful work environments. Nevertheless, the value generated by the engaged employees remains significant. And a key factor for an optimal employee engagement level is a psychosocially safe and healthy work environment.

During the coronavirus pandemic, we have seen the full transition of many teams to remote work. This master thesis aims to map the impact of this on employee engagement within these teams. To achieve this goal, the author compared teams who had decentralized work experience before transitioning to remote work and teams who did have a distributed work experience before the pandemic.

The thesis is divided into three parts: first, providing a theoretical background; second, describing the research methodology and the results of empirical research; and the third part contains the discussion of the results, conclusions, and recommendations for boosting the level of employee engagement in remote teams.

One of the factors contributing to employee engagement is psychosocial workplace climate, which can have favorable or inhibiting results. An environment where the employee feels safe and valued creates a precondition that he/she may want to be engaged and involved in achieving the goals of the organization. This research focuses on the factors that describe and shape the work environment for a higher level of employee engagement. The spread of the coronavirus pandemic and the shift to remote work has created the need for virtual leadership and day-to-day management to create and adapt productive and successful collaborations for teams within virtual environments where the challenges may differ from the ones in the traditional work environments.

In this research, the author conducted an empirical study in an international financial organization. This was done to analyze the perception of the employees regarding the key factors impacting their work environment. The author divided the sample into two groups: those who had distributed teams and virtual work experience and those who did not have a virtual work experience. This research used the results of an annual employee engagement survey conducted in 2020 and 2021, where each year employees evaluated the previous year. Results from 2020 reflect upon the year 2019 and the results from 2021 indicate the year 2020. Data collected from the annual survey statements were structured for the thesis by using Copenhagen Psychosocial Risk Factors Questionnaire (COPSOQ) which is designed to assess psychosocial risks. The factors describing the work environment were work role clarity, autonomy, collaboration and teamwork, recognition, leadership, management, learning and development opportunities, quality orientation, and work-life blend. Furthermore, the author measured the commitment to the workplace which is described as a result of engagement.

By comparing these two years and these two groups, the results of this study show that, during the first year of the pandemic, for both groups who transitioned to a remote work environment, engagement and commitment to the workplace increased.

To understand the correlation between employee engagement and the psychosocial factors of the work environment the author performed linear correlation calculations. The correlation coefficients show that correlations between engagement and quality orientation and work-life balance were positively strong during the year before the coronavirus pandemic. These results also showed that during the first year of the pandemic, there was a significant positive correlation between engagement and development opportunities and quality orientation.

The third research question was to find out the correlation between the type of work and the level of employee engagement. After conducting this research, the conclusion from the theoretical and empirical part of the work indicates that the level of employee engagement is not significantly related to the type of work.

The results of this thesis provide input for future activities and long-term strategies for achieving and maintaining an optimal level of employee engagement in remote and virtual work environments. The author outlined the recommendations for human resources management for creating a psychosocially healthy and safe work environment that boosts engagement and commitment to the workplace.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business & Psychology*, 30(2), 313-323.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22, 187-200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:https://doi.org/10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 113, 209-223. doi:https://doi.org/10.1108/13620430810870476
- Berry, G. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206. doi:https://doi.org/10.1177/0021943610397270
- Berthelsen, H., Hakanen, J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *PLoS ONE*, 13(4). doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450
- Cahan, S., & Gamliel, E. (2011). First among others? Cohen's d vs. Alternative standardized mean group difference measures. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/290966021_First_among_others_Cohen's_d_vs_Alternative_standardized_mean_group_difference_measures
- Culture Amp'i koduleht. (2021). Allikas: <https://www.cultureamp.com/>
- Dollard, M., & Bakker, A. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
- Eddleston, K., & Mulki, J. (2015). Toward Understanding Remote Workers Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & Organization Management*, 42. doi:10.1177/1059601115619548.
- Eisenberg, R., Singhalber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhodes, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived support and employee relations. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.565
- Fitzer, M. M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29, 65-73. doi:10.1177/088636879702900110
- Fletcher, L., & Robinson, D. (2014). Measuring and Understanding Engagement. rmt: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, & E. S. Amanda Shantz, *Employee Engagement in Theory and Practice* (1k 587-627). Routledge. doi:10.4324/9780203076965
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 336-361. doi:10.1080/00909882.2010.513998
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *The Journal of applied psychology.*, 92, 1524-41. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- Gan, T., & Gan, Y. (2014). Sequential Development among Dimensions of Job Burnout and Engagement among IT Employees. *Stress & Health. Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 30(2), 122-133. doi: https://doi.org/10.1002/smi.2502
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 87(4), 694-714.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. rmt: A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1k 102-117). Psychology Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). „Same same“ but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work. Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Cham: Springer Nature.
- International COPSOQ Network. (2007). *COPSOQ III. Guidelines and questionnaire*.
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management, 32*(3), 199-211.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 341-349.
- Kossek, E. (2016). Managing work—life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics, 258-270*. Allikas: <https://core.ac.uk/reader/82147160>
- Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 31*(6), 438-449.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. *Working Paper Series No 19*. Kingston University.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. . *Organizational Dynamics, 28*, 53- 68. doi:10.1016/S0090-2616(00)80016-9
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 383-400. doi:10.1002/job.144
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention, 43*(5), 1782-1793.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.
- McGraw, K. O., Wong, S. P. (1992). A common language effect size statistic. *Psychological Bulletin, 361-365*. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.111.2.361>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.

- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: JAI Press Inc.
- Mõttus, R., Allik, J., & Realo, A. (2011). *Intelligentsuse psühholoogia*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Allikas:
https://www.researchgate.net/publication/294693864_Intelligentsuse_pshhologia
- Newman, D., Joseph, D., & Hulin, C. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor". *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice.*, 43-61.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Offstein, E., Morwick, J., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9, 32-37. doi:10.1108/14754391011022244.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Rockmann, K., & Pratt, M. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150–164. doi: <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>
- Rothmann, S. (2017). Employee Engagement. rmt: O. L. G., M. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (lk 317-342). John Wiley & Sons, Ltd.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600 – 619.
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*. doi:10.1002/hrdq.21187
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *The Journal of applied psychology*, 90, 1217-27. doi:10.1037/0021-9010.90
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? . rmt: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.

- Schiller, S., & Mandviwalla, M. (2007). Virtual Team Research: An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation. *Small Group Research*, 38, 12-59.
doi:10.1177/1046496406297035.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*.
doi:http://dx.doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864
- Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., & Voitka, M. (2010). *Psuuhosotsiaalsete riskide levik Eestis*. Tallinn: CENTAR Eesti Rakendusuuringute Keskus. Allikas:
http://www.centar.ee/uus/wp-content/uploads/2010/03/CENTAR_l6pparuanne.pdf
- Shaik, F., & Makhecha, U. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*. doi:10.3127/ajis.v23i0.1770.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9, 89-110.
doi:10.1177/1534484309353560
- Silverstone, R., & Haddon, L. (1996). Design and the Domestication of ICTs: Technical Change and Everyday Life. rmt: R. Silverstone, & R. Mansell, *Communication by Design. The Politics of Information and Communication Technologies*. Oxford : Oxford University Press .
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature . *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-24. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Soane, E., Bailey, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529-547.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *The Journal of applied psychology*, 88, 518-28.
doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Statistikaamet. (16. detsember 2020. a.). Allikas: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisitulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>
- Strank, J. (2005). *Stress at Work: Management and Prevention*. Amsterdam: Routledge. Allikas:
https://books.google.ee/books?id=re-zAAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=Ejs4pH_D2_&lr&pg=PR4#v=onepage&q&f=false
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 63-80.
doi:https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167
- Susana, L., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23, 825-841.
doi:https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012

- Thompson, R. J., Payne, S., & Taylor, A. (2014). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 726-749. doi:<https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Töõandjate Keskliit, Eesti Ametiühingute Keskliit. (2017). *Kaugtöö kokkulepe*. Allikas: <https://www.eakl.ee/kokkulepped/kaugtoo-kokkulepe>
- Töölepingu seadus. (2009). RT I 2009, 5, 35.
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. (1999). RT I 1999, 60, 616.
- Valimisse kuuluv ettevõte. (2019). *Ettevõtte konsolideeritud majanduaasta arunne*.
- Watson-Manheim, M. B., & Belanger, F. (2002). Exploring communication-based work processes in virtual work environments. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 15, 3604-3613. doi:10.1109/HI
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

LISAD

Lisa 1. Culture Amp'i iga-aastase töötaja kaasatuse küsimustiku küsimused

Factor	Question
Engagement	I would recommend XXX as a great place to work
Engagement	I am proud to work at XXX
Engagement	I rarely think about looking for a job at another company
Engagement	I see myself still working at XXX in two years' time
Company Confidence	The products and services XXX provides are as good as or better than our main competitors
Company Confidence	XXX effectively directs resources (funding, people and etc) towards company goals
Company Confidence	XXX is in a position to really succeed over the next three years
Company Confidence	I understand the vision, mission and values of XXX
Company Confidence	I am familiar with what XXX offers to our clients
Alignment & Involvement	I know how my work contributes to the goals of XXX
Alignment & Involvement	I am appropriately involved in decisions that affect my work
Alignment & Involvement	I know what I need to do to be successful in my role
Alignment & Involvement	I am happy with my current role

Alignment & Involvement	I believe my compensation (base salary+monetary benefits) is fair
Collaboration & Communication	Other departments at XXX collaborate well with us to get the job done
Collaboration & Communication	Most people here make a good effort to consult other colleagues where appropriate
Collaboration & Communication	At XXX there is open and honest two-way communication
Enablement	The information I need to do my job effectively is easily available
Enablement	I have all necessary resources to do my job well
Enablement	I have enough autonomy to perform effectively
Enablement	My physical workspace is enjoyable to work in
Enablement	Most of the systems and processes here support us getting our work done effectively
Feedback & Recognition	I receive appropriate recognition for good work at XXX
Feedback & Recognition	My job performance is evaluated fairly
Feedback & Recognition	Generally, people are rewarded and recognized at XXX
Innovation	Employees are encouraged to be innovative even though some of our initiatives may not succeed
Leadership	I have confidence in the leadership of XXX
Leadership	The leadership at XXX keeps people informed about what is happening
Leadership	The leadership at XXX demonstrates that people are important to the company's success
Leadership	The leadership at XXX have communicated a vision that motivates me
Leadership	I am not afraid to ask questions from our top management
Learning & Development	I have used the learning and development opportunities that XXX offers
Learning & Development	I am aware of opportunities to develop skills relevant to my job related skills

Learning & Development	I believe there are good career opportunities for me at XXX
Learning & Development	My manager (or someone in management) has shown a genuine interest in my career aspirations
Learning & Development	XXX is a great company for me to make a contribution to my development
Management	My manager genuinely cares about my wellbeing
Management	My manager gives me useful feedback on how well I am performing
Management	My manager keeps me informed about what is happening at XXX
Management	My manager is a great role model for my team and also other employees
Management	I am not afraid to make mistakes as I know I won't be blamed for it
Service & Quality Focus	Day-to-day decisions here demonstrate that quality and improvement are top priorities
Service & Quality Focus	XXX acknowledges people who deliver outstanding service here
Social Connection	XXX commitment to corporate social responsibility (e.g. environment, sustainability, etc.) is genuine
Teamwork & Ownership	Workloads are divided fairly among the people that I work with
Teamwork & Ownership	I feel like I am part of the team
Teamwork & Ownership	Me and my team tend to take responsibility for our results
Work & Life Blend	Employees are genuinely supported if they choose to make use of flexible working arrangements (working time, vacation planning, working remotely)
Work & Life Blend	Generally, I believe my workload is reasonable for my role
Work & Life Blend	I feel like XXX is flexible as an employer

Lisa 2. Culture Amp'i küsimustiku tulemused aastal 2020. ja 2021.

Culture Amp Results for Engagement Survey 2020 Survey spread by Department, from 01 Jan 2020 to 01 Feb 2020, with no filters		HAJUSALT TÖÖTAVAD MEESKONNAD												ÜHISELT KONTORIS TÖÖTAVAD MEESKONNAD													
Overall	HT1	HT2	HT3	HT4	HT5	HT6	HT7	HT8	HT9	HT10	HT11	HT12	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST10	ST11	ST12	ST13	ST14	
N (no. of responses)	229	10	19	7	6	5	5	4	5	8	7	4	9	8	8	7	7	6	5	5	4	4	4	4	4	4	
Factors																											
Engagement	67%	55%	58%	68%	38%	55%	100%	65%	75%	25%	69%	98%	75%	83%	50%	41%	82%	32%	79%	75%	90%	75%	81%	56%	69%	88%	44%
Company Confidence	72%	68%	75%	63%	60%	49%	80%	60%	80%	68%	94%	65%	82%	65%	75%	69%	40%	60%	60%	72%	75%	95%	50%	75%	65%	65%	
Alignment & Involvement	75%	48%	77%	63%	67%	76%	100%	92%	80%	84%	80%	89%	98%	58%	63%	74%	80%	90%	84%	88%	90%	65%	70%	75%	75%	75%	
Collaboration & Communication	64%	47%	60%	52%	22%	47%	53%	80%	50%	53%	71%	90%	93%	63%	54%	81%	33%	63%	73%	40%	92%	63%	42%	50%	75%	58%	
Enablement	73%	56%	75%	57%	67%	72%	98%	84%	90%	52%	70%	94%	93%	80%	65%	80%	54%	97%	64%	68%	70%	85%	75%	70%	98%	50%	
Feedback & Recognition	63%	33%	67%	52%	44%	53%	93%	73%	75%	53%	71%	95%	93%	38%	46%	71%	57%	78%	53%	67%	83%	67%	58%	33%	75%	42%	
Innovation	68%	80%	68%	43%	33%	40%	60%	80%	75%	20%	88%	100%	100%	50%	75%	71%	43%	63%	60%	60%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	
Leadership	62%	32%	64%	51%	67%	52%	76%	72%	65%	29%	68%	97%	91%	30%	48%	69%	29%	73%	40%	80%	70%	85%	50%	80%	75%	70%	
Learning & Development	68%	60%	73%	60%	57%	60%	88%	76%	60%	84%	65%	97%	98%	40%	68%	68%	46%	67%	56%	68%	65%	60%	35%	65%	90%	60%	
Management	68%	50%	62%	51%	73%	40%	80%	80%	90%	80%	60%	97%	91%	60%	50%	69%	80%	67%	68%	68%	80%	70%	60%	45%	90%	55%	
Service & Quality Focus	59%	35%	53%	43%	33%	60%	70%	60%	50%	40%	69%	93%	69%	38%	56%	66%	21%	63%	50%	60%	68%	68%	50%	63%	75%	38%	
Social Connection	61%	70%	47%	57%	50%	20%	60%	100%	25%	80%	63%	71%	78%	38%	75%	66%	43%	100%	80%	60%	50%	50%	25%	100%	75%	25%	
Teamwork & Ownership	79%	80%	82%	46%	83%	80%	80%	93%	83%	80%	71%	95%	96%	68%	67%	66%	81%	100%	80%	73%	92%	83%	75%	75%	83%	63%	
Work & Life Blend	77%	67%	79%	52%	50%	67%	73%	67%	100%	67%	83%	100%	93%	50%	50%	81%	57%	100%	67%	67%	100%	75%	75%	92%	83%	58%	

Allikas: Culture Amp (2021)

lisa 2 järg

Culture Amp Results for the Engagement Survey 2021 Survey spread by Department, from 01 Feb 2021 to 01 Mar 2021. with no filters		HAJUSALT TÖÖTAVAD MEESKONNAD								ÜHISELT KONTORIS TÖÖTAVAD MEESKONNAD															
		Overall	HT1	HT2	HT3	HT4	HT5	HT6	HT7	HT8	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST10	ST11	ST12	ST13	ST14	ST15
N (no. of responses)	265	13	22	20	8	4	17	7	4	7	7	7	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4
Factors																									
Engagement	76%	83%	77%	70%	50%	88%	84%	61%	56%	80%	64%	89%	64%	58%	88%	79%	71%	67%	80%	70%	80%	95%	94%	81%	94%
Company Confidence	79%	77%	86%	86%	60%	75%	96%	60%	50%	80%	86%	97%	71%	70%	63%	93%	70%	63%	100%	76%	76%	92%	95%	75%	70%
Alignment & Involvement	80%	74%	84%	81%	56%	90%	92%	80%	45%	80%	60%	91%	86%	67%	80%	67%	80%	73%	88%	85%	88%	80%	100%	70%	75%
Collaboration & Communication	72%	62%	78%	78%	48%	50%	94%	71%	17%	76%	62%	90%	71%	83%	28%	67%	67%	56%	100%	67%	67%	93%	83%	50%	67%
Enablement	80%	82%	94%	85%	55%	80%	98%	66%	60%	63%	46%	91%	89%	63%	97%	67%	80%	53%	100%	100%	92%	68%	85%	55%	55%
Feedback & Recognition	68%	77%	71%	65%	46%	83%	100%	46%	6%	62%	29%	100%	76%	33%	67%	56%	44%	83%	73%	73%	87%	67%	100%	67%	75%
Innovation	75%	85%	82%	80%	38%	100%	76%	57%	50%	86%	57%	57%	57%	67%	100%	67%	67%	83%	80%	80%	80%	80%	100%	50%	50%
Leadership	73%	82%	77%	85%	48%	75%	93%	57%	45%	60%	57%	94%	46%	47%	63%	83%	92%	53%	96%	64%	68%	88%	95%	65%	30%
Learning & Development	75%	85%	72%	75%	60%	85%	81%	63%	70%	71%	71%	97%	80%	63%	90%	73%	67%	70%	76%	92%	84%	60%	100%	75%	75%
Management	72%	82%	75%	72%	65%	95%	94%	57%	90%	69%	20%	94%	51%	40%	63%	70%	67%	73%	88%	92%	84%	88%	100%	60%	86%
Service & Quality Focus	70%	77%	73%	83%	50%	88%	94%	38%	13%	71%	71%	88%	57%	50%	50%	83%	50%	75%	100%	80%	60%	60%	88%	50%	38%
Social Connection	74%	81%	73%	80%	75%	85%	85%	33%	35%	43%	79%	86%	86%	50%	67%	83%	56%	50%	100%	80%	80%	100%	100%	63%	25%
Teamwork & Ownership	82%	82%	86%	85%	75%	92%	100%	86%	75%	86%	38%	95%	90%	89%	61%	89%	67%	89%	93%	80%	87%	87%	100%	56%	75%
Work & Life Blend	80%	85%	91%	75%	50%	92%	88%	67%	67%	86%	62%	90%	90%	72%	78%	67%	89%	89%	80%	100%	80%	60%	83%	83%	83%
Health and well-being	72%	62%	73%	70%	63%	83%	73%	64%	50%	69%	71%	79%	62%	81%	78%	53%	81%	64%	80%	83%	73%	80%	75%	79%	71%

Allikas: Culture Amp (2021)

Lisa 3. Psühhosotsiaalsete tegurite hindamiseks kasutatud väited, tulemused ja kahe aasta muutus protsentides

Pühendumus töökohal	hajusalt töötavad meeskonnad			ühiselt koos töötavad meeskonnad		
	2020	2021	muutus	2020	2021	muutus
Ma tunnen uhkust töötamisel ettevõttes X	81	85	4	87	88	1
Ma mõtlen harva töötamisest mõnes teises ettevõttes	51	52	1	55	60	5
Ma näen ennast veel vähemalt kaks aastat töötamas ettevõttes X	65	68	3	58	77	19
Ma soovitaks ettevõtet X kui head tööandjat teistelegi	66	79	13	71	90	19
Vabadusaste töökohal						
Mulle on võimaldatud piisavalt iseseisvust ja vabadust, et töötada efektiivselt	79	91	12	85	86	1
Mul on olemas kõik vajalikud ressursid, et teha oma tööd hästi	76	78	2	81	68	-13
Ma olen kaasatud otsustesse, mis mõjutavad minu tööd	70	64	-6	66	71	5
Informatsioon, mida vajan efektiivseks töö tegemiseks, on kergesti kättesaadav	74	70	-4	68	66	-2
Rollide selgus						
Ma olen õnnelik oma praeguses töörollis	79	77	-2	78	78	0
Ma tean, mida on vaja teha, et olla oma töörollis edukas	92	85	-7	94	91	-3
Ma tean, kuidas minu tehtud töö annab panuse ettevõtte X eesmärkide saavutamisele	92	90	-2	94	95	1
Üldiselt usun, et minu töörolli koormus on mõistlik	72	68	-4	75	74	-1

Allikas: autori koostatud (2021)

Tunnustus	hajusalt töötavad meeskonnad			ühiselt koos töötavad meeskonnad		
	2020	2021	muutus	2020	2021	muutus
Ma saan vastavasisulist tunnustust hästi tehtud töö eest	72	64	-8	64	66	2
Minu töötulemused on õiglaselt hinnatud	66	63	-3	69	70	1
Ma usun, et minu töötasu (palk ja rahalised lisaväärtused) on õiglane	57	59	2	54	61	7
Üldiselt usun, et inimesed ettevõttes X on hinnatud ja tunnustatud	49	60	11	55	68	13
Igapäevane juhtimine						
Minu otsene juht annab mulle kasulikku tagasisidet minu tööle	74	76	2	67	70	3
Mu otsene juht siiralt hoolib minu heaolust	81	85	4	77	83	6
Minu otsene juht on heaks eeskujuks minu meeskonnale ja teistele kolleegidele	79	85	6	76	75	-1
Ma ei karda teha vigu, sest tean, et mind ei süüdistata selle eest	48	64	16	45	53	8
Töökoormus minu ja mu kolleegide vahel on jaotatud võrdselt	70	67	-3	71	64	-7
Tunnen, et olen osa meeskonnast	79	93	14	85	83	-2

Allikas: autori koostatud (2021)

Arenguvõimalused	hajusalt töötavad meeskonnad			ühiselt koos töötavad meeskonnad		
	2020	2021	muutus	2020	2021	muutus
Ettevõtte X on suurepärase ettevõtte, mis panustab minu arengusse	78	82	4	74	90	16
Usun, et ettevõttes X on head karjäärivõimalused	65	68	3	54	74	20
Olen teadlik võimalustest, kuidas arendada enda tööga seotud oskusi	72	73	1	75	82	7
Minu otsene juht on näidanud siirast huvi minu karjäärilastele eesmärkidele	61	67	6	45	59	14
Ma olen kasutanud arenguvõimalusi, mida ettevõtte X pakub	76	79	3	67	90	23
Kogukond töö						
Enamus inimesi ettevõttes X pingutavad, et vajadusel arutada tööalaseid küsimusi teiste kolleegidega	70	64	-6	82	77	-5
Teised osakonnad ettevõttes X teevad koostööd Sinu meeskonnaga, et töö hästi tehtud saada	54	54	0	62	69	7
Mina ja mu meeskond võtame vastutuse enda töötulemuste eest	93	95	2	93	94	1

Allikas: autori koostatud (2021)

Eestvedamine	hajusalt töötavad meeskonnad			ühiselt koos töötavad meeskonnad		
	2020	2021	muutus	2020	2021	muutus
Ettevõtte X juhtkond näitab välja, et inimesed on olulised ettevõtte edus	52	72	20	59	68	9
Ettevõtte X juhtkond hoiab inimesi informeeritud ettevõttes toimuvast	55	68	13	64	64	0
Ettevõtte X juhtkond on kommunikeerinud visiooni, mis mind motiveerib	51	65	14	58	60	2
Ma ei karda küsida juhtkonnalt küsimusi	79	74	-5	76	78	2
Minu otsene juht hoiab mind kursis, mis ettevõttes toimumas on	78	84	6	76	78	2
Ettevõttes X on aus ja avatud kahe-suunaline suhtlus	45	67	22	58	65	7
Enamus süsteeme ja protsesse toetavad meid efektiivsel töö tegemisel	56	67	11	57	67	10
Kvaliteet						
Ettevõtte X tunnustab inimesi, kes pakuvad väljapaistvat teenust oma töörollis	54	61	7	61	69	8
Igapäevased otsused näitavad kvaliteeti ning seda, et kvaliteeditõus on põhiline prioriteet	57	67	10	66	62	-4
Töötajaid innustatakse olema innovaatiline isegi teades, et mõned initsiatiivid ei pruugi õnnestuda	61	71	10	73	73	0
Minu füüsiline töökoht on meeldiv	75	79	4	82	89	7

Allikas: autori koostatud (2021)

Töö- ja eraelu tasakaal	hajusalt töötavad meeskonnad			ühiselt koos töötavad meeskonnad		
	2020	2021	muutus	2020	2021	muutus
Töötajad on siiralt toetatud, kui nad otsustavad paindlike kokkulepete kasuks tööl (tööaeg, puhkuse planeerimine, kaugtöö)	84	80	-4	81	91	10
Ma tunnen, et ettevõtte X on paindlik tööandja	74	82	8	73	77	4

Allikas: autori koostatud (2021)

Lisa 4. Cohen'i efekti suurus ja efekti suur kõigile mõistetavas keeles aastal kahte tüüpi meeskondades

<i>Varem ühiselt kontoris töötanud meeskonnad, N= 7</i>		<i>m</i>	<i>SD</i>	<i>Efekti suurus, Cohen d</i>	<i>Tõenäosus %</i>
Pühendumus töökohal	2020	2,7753	0,71522	0,602	66,5
	2021	3,1519	0,52318		
Vabadusaste tööl	2020	2,4087	0,41446	0,554	65,2
	2021	2,0908	0,69889		
Rollide selgus	2020	4,0558	0,64734	0,018	< 0,5
	2021	4,0658	0,43955		
Tunnustus	2020	2,3913	0,92208	-0,274	57,7
	2021	2,1546	0,79707		
Igapäevane juhtimine	2020	4,0349	0,88308	0,057	< 0,5
	2021	3,9607	1,59884		
Arenguvõimalused	2020	3,1277	0,50070	0,807	71,6
	2021	3,4940	0,40455		
Kogukond tööl/Kolleegide toetus	2020	2,4151	0,54946	0,297	58,3
	2021	2,5590	0,41206		
Eestvedamine	2020	4,5474	1,20601	0,33	59,2
	2021	4,9871	1,45049		
Kvaliteet	2020	2,9255	0,62880	0,059	< 0,5
	2021	2,9589	0,52372		
Töö ja eraelu tasakaal	2020	1,6556	0,50283	0,055	< 0,5
	2021	1,6354	0,14118		

märkus. m=keskmine; SD= standardhälve

Allikas: autori koostatud (2021)

<i>Varem hajusalt töötanud meeskonnad, N=9</i>		<i>m</i>	<i>SD</i>	<i>Efekti suurus, Cohen d</i>	<i>Tõenäosus %</i>
Pühendumus töökohal	2020	2,4208	0,75127	0,878	73,3
	2021	2,9765	0,48448		
Vabadusaste tööl	2020	2,2865	0,57327	0,072	< 0,5
	2021	2,3204	0,33870		
Rollide selgus	2020	3,9361	0,68857	0,224	< 0,5
	2021	4,0632	0,41209		
Tunnustus	2020	2,3476	0,71472	0,916	74,1
	2021	2,9518	0,59988		
Igapäevane juhtimine	2020	4,2779	1,03220	0,565	65,5
	2021	4,7724	0,68368		
Arenguvõimalused	2020	3,4802	0,69643	0,51	64
	2021	3,8091	0,59394		
Kogukond tööl/Kolleegide toetus	2020	2,1482	0,41612	0,402	61,2
	2021	2,2862	0,25116		
Eestvedamine	2020	4,1668	1,38242	0,677	68,4
	2021	4,9614	0,91272		
Kvaliteet	2020	2,3663	0,66880	0,94	74,7
	2021	2,9756	0,62580		
Töö ja eraelu tasakaal	2020	1,5828	0,35277	0,287	58
	2021	1,6686	0,23571		

märkus. m=keskmine; SD= standardhälve

Allikas: autori koostatud (2021)

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Katriin Laanet (*autori nimi*)

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

Töötaja kaasatus ja seda kujundavad tegurid kaugtööle ülemineku kontekstis ,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Velli Parts ,
(*juhendaja nimi*)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

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